

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Metsätalouden koulutusohjelma  
Puunhankinta ja logistiikka

Tutkintotyö

Timo Mansikkaviita

Pohjois-Satakunnan puutuotealan kehittämismalli

Työn ohjaaja  
Työn teettäjä

MMM Ari Vanamo  
Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus valvojana tj.  
Paavo Tikkanen ja Prizztech Oy projektipäällikkö Heikki Perko

Tampere 2007

## TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

Metsätalous

Timo Mansikkaviita Pohjois-Satakunnan puutuotealan kehittämismalli

Tutkintotyö 41 sivua + 8 liitesivua

Työn ohjaaja MMM Ari Vanamo

Työn teettäjä Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus valvojana tj.  
Paavo Tikkanen ja Prizztech Oy projektipäällikkö Heikki Perko

Marraskuu 2007

Hakusanat kehittäminen, puutuoteala, verkostot

### TIIVISTELMÄ

Puutuotealan kehittämistä on tehty Pohjois-Satakunnassa ja muualla Suomessa vuodesta 1996 lähtien, eri hankkeiden ja vetäjien johdolla. Pohjois-Satakunnassa aikaisemmat hankkeet ovat keskittyneet yritysten yleiseen kehittämiseen, mm. markkinoinnin parantamiseen ja puualan koulutusten järjestämiseen. Nämä hankkeet ovat antaneet hyvän pohjan tekemälleni työlle.

Tutkintotyössäni olen pyrkinyt luomaan kehittämismallin, jonka avulla voidaan ohjata koordinoitusti puutuotealan tai muun tuotannollisen alan kehittämistä seudullisen elinkeinostrategian pohjalta. Kehittämismallissa on käsitelty, erityisesti yritys- ja kumppanuusverkostoja, joiden liiketoimintaosaamista on kehitetty liiketoimintaprosessimaisella kehittämisellä.

Kaiken pohjalla Pohjois-Satakunnan puutuotealan yritysten kehittämisessä on liiketoimintaprosessimainen lähestyminen yritysten kehittämistarpeisiin perusanalyysin avulla. Kehittämistarpeista tehdään kehittämissuunnitelma, jossa on määritelty, mitä kehittämistoimenpiteitä tehdään yrityksessä yhdessä yrityksen kanssa. Suunnitelmaan on laadittu aikataulutukset, tavoitteet, vastuut ja budjetti.

Tehtyjen perusanalyysien pohjalta, Pohjois-Satakunnan puutuotealan yritykset näkevät kehittämistarpeita erityisesti strategiasuunnittelussa, verkostoitumisessa sekä henkilöstöhallinnossa. Strategian terävöittämisellä yritykset tavoittelevat erityisesti kykyä keskittyä yrityksen ydinosaamiseen. Kehittämispanostuksia kaivataan yhteistyö- ja alihankintakumppaneiden löytymiseksi. Henkilöstöpuolella päätään nostaa rekrytoinnin kehittäminen.

Tulevaisuudessa puutuotealan kehittäminen Pohjois-Satakunnassa keskittyy yritysryhmien ja verkostojen kehittämiseen. Painopiste pelkää yksittäisen yrityksen kehittämisestä siirtyä, entistä enemmän verkostojen kehittämiseen. Yritysten verkostoitumisella saadaan aikaan enemmän kilpailukykyä ja tehokkuutta. Veturiyritykset hakevat kasvua ulkoistamalla eri liiketoimintaprosesseja. Tämä antaa hyvän pohjan yritysten luontaiselle verkostoitumiselle.

TAMPERE POLYTECHNIC

Forestry Degree Program

Timo Mansikkaviita Development Model for Woodworking Industry in Northern Satakunta Region

Thesis 41 pages + 8 appendices

Tutor MMM Ari Vanamo

Commissioned by Northern Satakunta Development Centre, supervisor: Managing Director Paavo Tikkanen and Prizztech Ltd., Project Manager Heikki Perko

November 2007

Keywords development, woodworking industry, networks

ABSTRACT

Woodworking industry in the Northern Satakunta region and in the rest of the nation has been developed systematically since 1996 through individual projects and under supervision of diverse project leaders. The past projects in Northern Satakunta have aimed at an overall development of enterprises, concentrating, for instance, on business development and provision of education. These projects have provided an appropriate basis for my thesis.

The aim of the study is to create a model for coordinated development of woodworking industry or other productive sectors, basing on regional development strategy. The main focus of the development model will be on cooperation networks that have attained an upgraded business competence through economic and process-oriented developments.

The essential basis for developing woodworking enterprises in the Northern Satakunta region is an economic and process-oriented approach towards the development needs of the enterprises, enabled through basic analysis. Stating the required measures to be taken in the enterprise and in cooperation with the enterprise, a development plan will be created. Schedule, aims, responsibilities and budget will be included.

Basic analyses indicate that Northern Satakunta woodworking enterprises especially recognize development needs in strategic planning, networking and human resources. By sharpening strategies, the enterprises particularly seek the ability to concentrate exclusively on their core competence. Efforts for development are requested as enterprises aim to establish business networks and subcontractor relations. For the human resources sector, developing the recruitment will be an increasing challenge.

In the future, the development of woodworking industry in Northern Satakunta will primarily target partnerships and networks. The main focus, instead of exclusively concentrating on individual companies, will increasingly be on developing cooperation networks. These networks promote competitiveness and efficiency. Partnership leaders seek growth through outsourcing diverse business processes. This provides a good basis for the enterprises to network independently.

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>4</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
1.1 Kehittämiskykyisen yrityksen tunnusmerkit puutuotealalla.	6
1.2 Alihankintaverkostot	6
1.3 Puutuotealan Kehittäminen Pohjois-Satakunnassa historia	7
1.4 Pohjois-Satakunnan puutuotealan elinkeinostrategian liittämispinta hankkeeseen	7
1.5 Liiketoimintaprosessien kehittäminen	8
1.6 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen	9
1.7 Yrityshallinto	10
1.8 Asiakkuuden hallinta	11
1.9 Tuotantoprosessienhallinta	11
1.10 Tutkimus ja tuotekehitys	11
1.11 Infrastrukturi	11
<b>2 TYÖN KUVAUS</b>	<b>11</b>
2.1 Viestintä suunnitelma	11
2.2 Työtehtävät käytännössä	12
2.3 Puutuotealan yritykset Pohjois-Satakunnassa	12
2.4 Yrityskäynnit	13
2.5 Alihankintatarpeet	14
2.6 Alihankintaverkoston luominen	15
2.7 Kehittämistoimenpiteet	17
2.8 Yhteistyö Pirkanmaan suuntaan	18
<b>3 TULOKSET</b>	<b>18</b>
3.1 Toimeksiantojen perusteella mukana olevat yritykset	18
3.2 Kehittämistoimenpiteet	21
3.2.1 Alueellisen pintakäsittelyn kehittäminen	22
3.2.2 Alihankintaverkoston atk-valmiuksien kehittäminen	25
3.2.3 Alueellisen ja maakunnallisen yhteistyön kehittäminen	26
3.3 Liiketoimintaprosessien kehittäminen Puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa	26
3.3.1 Kehittämistarpeet yrityshallinnon osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa	27
3.3.2 Kehittämistarpeet asiakkuudenhallinnon osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa	29
3.3.3 Kehittämistarpeet toimitusketjun osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa	30
3.3.4 Kehittämistarpeet tutkimus ja tuotekehityksen osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa	31
3.3.5 Kehittämistarpeet yritysinfrastruktuurin osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa	32

3.4	Yhteenveto puutuotealan kehittämistarpeista Pohjois-Satakunnassa	33
4	<b>PÄÄTELMÄT</b>	<b>34</b>
4.1	Kehittämishankkeiden valmistelu	34
4.2	Hankkeen käytännön toteuttaminen	34
4.3	Kehittämistoimenpiteet yrityksissä	37
4.3.1	Puutuotealan yritysten kehittämistarpeet Pohjois-Satakunnassa	38
4.4	Liiketoimintaosaamisen parantaminen Pohjois-Satakunnan puutuotealan yrityksissä	38
4.5	Jatkokehittämisajatukset	39
4.6	Mitä olisi voinut tehdä toisin	39
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>41</b>
	LIITTEET (8)	

# 1 JOHDANTO

## **1.1 Kehittämiskykyisen yrityksen tunnusmerkit puutuotealalla.**

Tärkeimpiä kehitysedellytyksiä ovat yritysten omistajien ja johdon tahto kehittää yritystä. Yrityksen omistajien ja johdon tahtoa on vaikea suoraan mitata, mutta sen pitäisi olla kirjattuna yrityksen strategiaan. Sitoutuminen strategiaan ilmenee konkreettisesti mm. valmiutena panostaa kehitykseen omaa työtä ja valmiutena rahoittaa yrityksen kehitystoimintaan. Tahdon lisäksi johdolta vaaditaan riittäviä taitoja ja strategista näkemystä yrityksen kehityksen suunnasta ja tavoitteista. Kehittämistaidot voi olla hankittu koulutuksen ja/ tai kokemuksen kautta. Lisäksi tarvitaan osaamista ja kehittämishaluja myös muulta henkilöstöltä. Osaavan henkilöstön ammattitaidon täytyy olla riittävä yrityksen toiminnan avainalueilla. (Toimiala kehittäjän opas 2002, s. 12)

Jotta kehitettävä tuote saataisiin kaupaksi, tarvitaan yrityksen johdolta ja henkilöstöltä markkinointitaitoja. Markkinointitaidot voi olla hankittu koulutuksen ja /tai kokemuksen kautta., mutta markkinoinnin osalta on kuitenkin suotavaa, että ainakin markkinoinnin johdolla on kokemusta alalta. Lisäksi markkinointihenkilöstöllä tulee olla alan liiketoimintatapojen tuntemus. Asiakaskunnan toimialan tunteminen auttaa asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä, jolloin pystytään tarjoamaan asiakkaalle juuri oikea tuote ja palvelu. Henkilökohtaisina ominaisuuksina markkinointihenkilöstöltä vaaditaan kontaktinottokykyä ja kykyä saada aikaan luottamuksellisia suhteita. (Paananen ym. 2002)

Tuotetta täytyy pystyä valmistamaan kilpailukykyisesti. Tuotanto täytyy pystyä toteuttamaan kilpailukykyisin kustannuksin. Puutuotealalla raaka-ainekustannusten osuus tuotteen hinnasta on yleensä suuri, joten on tärkeää huomioida raaka-ainetekijät. Oikean laatuista raaka-ainetta on ensinnäkin oltava riittävästi saatavilla ja hinnan täytyy olla oikeassa suhteessa laatuun. (Paananen ym. 2002)

## **1.2 Alihankintaverkostot**

Varminta kasvua ja kilpailukykyä saadaan aikaan kärkiyritysvetoisilla verkostoilla. Veturiyritys kehittää tuotteistoaan ja toimintaansa säilyttääkseen toimintansa kilpailukykyisenä. Osa sen tuotannosta ja palveluista tuotetaan alihankkijoiden, sopimusvalmistajien, partnereiden tai verkostoyritysten toimesta. Kärkiyrityksissä jalostusketju on jaettu pysyvästi osiin, joiden toiminnoissa erikoistuneet yritykset yhdessä ovat kilpailukykyisempiä kuin yksin. Varsinkin pk-yrityksille tämä tarjoaa hyvän mahdollisuuden rajallisilla resursseilla päästä mukaan laajamittaiseen kansainväliseen toimintaan

Puutuotetoimialalla sekä integraatit, että pienyritykset ovat perinteisesti tehneet lähes kaiken itse. Verkostoitumisen edut on tunnustettu vasta kuin yhteistyön on nähty olevan eduksi kummallekin osapuolelle. (Paananen ym. 2002)

### ***1.3 Puutuotealan Kehittäminen Pohjois-Satakunnassa historia***

Pohjois-Satakunnassa on ollut erilaisia kehittämishankkeita 1997 lähtien, eri toimijoiden toteuttamana. Yleensä taustalla on ollut kunnallinen tai kunnallisia organisaatioita, joiden pohjalta hankkeet ovat lähteneet käyntiin. Alkuvaiheen pääpaino oli yritysten aktivoinnissa kehittämistyölle ja markkinointiin panostaminen mm. erilaiset messut ja esitteet toimijoista. Tärkeää oli aktivoida yrittäjiä eteenpäin. Hankkeita olivat mm Pohjois-Satakunnan puuosaaajat 1997-1999 , jossa tehtiin yhteinen tuotemerkki 20:lle alueen pienelle puutuotealan yritykselle. Puukamari hanke 2001-2002, jossa kartoitettiin alueen puutuotealan yrityksiä ja järjestettiin koulutusta uutta yritystoimintaa silmällä pitäen. Hyviä hankkeita on ollut muitakin pienempiä. Nämä ovat antaneet hyvän pohjan tekemälläni työlle koska monelle alueen yrittäjälle kehittämistyö ja hankkeiden kautta saadut hyödyt ovat tulleet tiedoksi. ( Pohjois-Satakunnan Puuosaaajat esite 2001 s. 1-4)

### ***1.4 Pohjois-Satakunnan puutuotealan elinkeinostrategian liittymäpinta hankkeeseen***

Visio

Vahvasti verkostoitunut pohjoissatakuntalainen on kotimaassa johtava asiakaslähtöisten ratkaisujen toimittaja valitsemillaan aloilla.

Strategiset tavoitteet

Veturiyritysten kasvaminen. Veturiyritykselle komponentteja ja palveluita toimittavien yhteistyöyritysten kasvun ja toimituskyvyn varmistaminen.

(<http://www.pskk.fi/images/doc/strategia%20100106.pdf>)

## Toimialan kehittämisen koordinointi

### Koordinoijan palkkaaminen

- Ylläpitää ja kehittää seudullista yhteistyötä ja verkottumista
- Tukee osia ja komponentteja seudun veturiyrityksille toimittavien alihankintayritysten kasvua
- Tuntee kehittämisen eri rahoituslähteet ja rahoituksen hakumenetelmät
- On tietoinen kansallisista ja seudullisista kehittämishankkeista
- Kykenee auttamaan kansainvälisessä verkostoitumisessa, hallitsee verkkokaupan
- ensisijainen tavoite ei ole uusien teknologioiden kehittämisessä vaan nykyisten resurssien paremmassa hyödyntämisessä

(<http://www.pskk.fi/images/doc/strategia%20100106.pdf>)

## 1.5 Liiketoimintaprosessien kehittäminen

Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan(sisäinen tai ulkoinen) tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Kuvainnollisesti voidaan sanoa, että yritysten sisämarkkinoina ovat yrityksen sisäiset liiketoimintaprosessit ja ulkomarkkinoina yrityksen ulkoiset liiketoimintaprosessit. Tunnistamalla ne liiketoimintaprosessit joista asiakkaalle muodostuu lisäarvoa, päästään kiinni konkreettiseen kilpailukyvyn kehittämiseen. Siksi tässä yhteydessä liiketoimintaprosesseissa käytetään nimitystä markkinat, koska niihin sisältyy koko liiketoiminnan kilpailukyvyn ja kasvun potentiaali. (Jari Järnstedt Kokonaisvaltainen Liiketoimintaympäristö 2005)

Suomalaisen innovaatiokeskeisen politiikan kompastuskivi tai menestystekijä tulee olemaan, miten uutta teknologiaa osataan hyödyntää. Substanssiosaamisen kehittäminen, kuten teknologia, tiede ja tutkimus on mahdollisuus. Miten kehitetty osaaminen osataan, hyödyntää on liiketoimintaosaamista. Liiketoimintaosaamisen sisältö ja kehittäminen ovat avainasemassa kilpailukyvyn ja kasvun aikaansaamisessa. (Järnstedt ym. 2005)





KUVA 1 Kertoo kilpailukykyyn vaikuttavista liiketoimintaprosesseista. (Järnstedt ym. 2005)

Useissa yhteyksissä on todettu, että suomi on erinomainen maa kehittää uutta teknologiaa, mutta teknologian hyödyntämisessä ja kaupallistamisessa on edelleen suuria puutteita. Uudet keksinnöt jäävät tuotekehitysvaiheeseen eikä niitä osata täysmittaisesti hyödyntää liiketoiminnassa. Suomalaisen osaamisen kaupallistamisen esteeksi on noussut liiketoimintaosaamisen puute. Tästä asiasta puhutaan yleisesti, mutta kaikilla on erilainen käsitys siitä, mitä liiketoimintaosaamisella tarkoitetaan. Joku käsittää liiketoimintasaamisen markkinointina, toinen taas tiukkana taloushallintona. (Järnstedt ym. 2005)

Yhteisen kielen ja ymmärryksen saavuttaminen tiedon tuottajien ja tiedon hyödyntäjien välille on ensiarvoisen tärkeää. Tiedon tuottajilla tulee olla ymmärrys siitä, miten he voivat omalla osaamisellaan auttaa yrityksiä. Tiedon hyödyntäjille tulee olla ymmärrys siitä, mitä osaamista heidän liiketoimintansa tehostamiseksi on saatavilla. Vuorovaikutuksen ja ymmärryksen seurauksena syntyy uusia ideoita, jotka edelleen muuttuvat kaupallistettaviksi innovaatioiksi. (Järnstedt ym. 2005)

Tunnistamalla liike-elämän liiketoimintaprosessit voidaan kilpailukykyyn kehittäminen suunnata tehokkaasti tuottamaan haluttua vaikuttavuutta. Tunnistetun liiketoimintaprosessin mittaaminen voidaan tehdä esim. benchmarkkaamalla toimintaa parhaaksi tunnetun yrityksen kanssa. Toisaalta tiedostettaessa mitattavissa olevan prosessin kustannustehokkuus, läpimenoaika, laatu, joustavuus jne. saadaan esiin uusia haasteita, joihin voidaan innovoida edelleen parannusideoita esim. teknologian avulla. Tällä tavoin synnytetään mekanismeja uusien prosessi-innovaatioiden syntymiselle. (Järnstedt ym. 2005)

Kuvaamalla yrityksen kaikki liiketoimintaprosessit yritys saa todellisen kuvan siitä, miten kustannukset jakaantuvat ja mitkä prosessit tuottavat asiakkaille lisäarvoa. Tietoisuus yrityksen oman työn jalostusarvosta ja välillisistä kustannuksista paljastaa kilpailukykyyn pullonkaulat. (Järnstedt ym. 2005)

Useille yrityksille on vaikeaa hahmottaa oman liiketoiminnan epäkohtia, koska esiin tulevien ongelmien syitä ei osata tunnistaa. Toimenpiteet kohdistetaan ainoastaan seurauksien korjaamiseen, ei niiden syihin. Monesti saatetaan jopa investoida teknologiaan, jolla korjataan prosessissa syntyneitä vikoja ja varsinaisen virheen alkulähde, jää ennalleen. Tämä johtaa kilpailukykyyn heikkenemiseen ja jatkuvaan itseään ruokkivaan negatiiviseen kierteeseen.

Liiketoimintamallin tai sen osan ainutlaatuisuus voi sinänsä olla innovaatio, mutta usein yritys ei sitä tunnista. Kun toimintatavan ainutlaatuisuutta ei tiedosteta, ei sitä myöskään johdonmukaisesti kehittä. (Järnstedt ym. 2005)

## **1.6 Liiketoimintaosaamisen kehittäminen**

Uuden liiketoiminnan synnyttäminen olemassa olevien yritysten kehittäminen tai kilpailutekijöiden luonti ulkopuolisten yritysten houkuttelemiseksi alueelle

edellyttää yhteisesti sovittua strategiaa. Strategian toteuttamiseen vaaditaan sovittu toimintasuunnitelma ja toteutukseen soveltuvia työkaluja. Alueellisen toimintamallin ja työkalun kehittäminen vaatii kaikkien sitoutumista ja halukkuutta tuoda avoimesti oma osaaminen yhteiseen käyttöön. Satakunnassa alueen toimijat ovat yhdessä kehittäneet työkalua liiketoimintaosaamisen parantamiseen ja alueen sosiaalisen pääoman hyödyntämiseksi tehokkaammin. (Järnstedt ym. 2005)

Liiketoimintaprosessit voidaan jakaa viiteen erilliseen osa-alueeseen. nämä osa-alueet ovat hallinto, asiakkuudenhallinta, toimitusketjunhallinta, tutkimus ja tuotekehitys ja Infrastrukturi. Syy kyseiseen rakenteeseen on muodollinen ja tehty ainoastaan helpottamaan kokonaisuuden hahmottamista. Tärkeintä ei ole tässä yhteydessä se, mikä rakenne on, vaan se, että kaikilla on yhteinen käsitteistö kokonaisuudesta. (Järnstedt ym. 2005)

Liiketoimintaprosessit soveltuvat toimialasta riippumatta palveluja tuottavaan tai tuotannolliseen yritykseen. Liiketoimintaprosessien avulla yrityksen on helpompaa järjestellä substanssiosaaminen ja teknologia oikeaan järjestykseen siten, että se tuottaa parhaan mahdollisen asiakastyytyväisyyteen johtavan tuloksen. (Järnstedt ym. 2005)

Liiketoimintaprosesseilla on perinteisesti ymmärretty yrityksen tuotannon toiminnan kuvaamista. Tätä käsitystä laajentaen on kuvattu kokonaisvaltaisesti koko liiketoimintaan liittyvä kenttä. Käytännön kannalta on myös tärkeää ymmärtää liiketoimintaprosessien horisontaalisuus läpi koko arvoketjun- ja verkoston. Kuvaamalla liiketoiminnan koko ympäristö päästään kiinni kilpailukykyä sääteleviin tekijöihin. (Järnstedt ym. 2005)

Tunnistetut n. 250 liiketoimintaprosessia antavat kuvaa siitä miten monialaista liiketoiminta on. Onkin täysin perusteltua väittää, että yhteiskunnassa on tilaus perustavalle liiketoimintatietämyksen tutkimukselle. Monilla potentiaalisilla yrittäjiksi aikovilla kynnys yrittäjäksi ryhtymiseen on liian korkea, koska tietämättömyys liiketoiminnan todellisesta sisällöstä on liian hajanaista. (Järnstedt ym. 2005)

Seuraavassa kerrotaan kuvaukset pääotsikkotasolla liiketoimintaprosesseista ja esitellään ne noin 250 liiketoimintaprosessia otsikkotasolla.

## **1.7 Yrityshallinto**

Yrityshallinto tässä yhteydessä käsittää kaikki ne liiketoimintaprosessit, joilla yrityksen liiketoimintaa hallitaan. Hallintoon liittyy osaltaan prosesseja, jotka säädetty laissa tai viranomaisen asettamissa määräyksissä. Yritysten organisaatorakenne, kulttuuri ja toimintamallit vaikuttavat paljon hallinnon liiketoimintaprosessien tehokkuuteen. Tietotekniikka on myös muuttanut toimintatapoja ja antanut hallinnon järjestelemiseen uusia mahdollisuuksia. Toisaalta hallinnon laiminlyönti saattaa kostautua yrityksen toiminnassa, jos hallintoa ei ole toteutettu suunnitelmallisesti. (Järnstedt ym. 2005)

## **1.8 Asiakkuuden hallinta**

Kaiken liiketoiminnan keskeinen mittari on tyytyväinen asiakas.

Asiakkuudenhallinta sisältää liiketoimintaprosessit, joilla uusia asiakkaita pyritään saavuttamaan sekä olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyttä parantamalla. Asiakas tekee ostopäätöksen saamansa ja kokemansa palvelun mukaan. Asiakkuuden hallinta on ehkä yksi keskeisimmistä alueista suomalaisissa yrityksissä, jossa on paljon kehittämispotentiaalia. (Järnstedt ym. 2005)

## **1.9 Tuotantoprosessienhallinta**

Toimitusketjunhallinta sisältää palvelu- ja tuotantoprosessit sekä niihin liittyvät operatiiviset toimenpiteet. Prosessit voivat olla sarjatuotantoprosesseja tai yksittäistuotteiden valmistamista nk. projektitoimituksia. Toimitusketjunhallinta korostuu erityisesti tavoiteltaessa tuotannon mittakaavaetuja. Yksittäinen virhe monistuu merkittäväksi tekijäksi volyymien kasvaessa. Alihankintaverkostot ja niiden toimivuus näyttelevät toimitusketjunhallinnassa keskeistä roolia. (Järnstedt ym. 2005)

## **1.10 Tutkimus ja tuotekehitys**

Tutkimus ja tuotekehitys sisältää kaikki ne liiketoimintaprosessit, joilla tuotetaan uusia tuotteita tai palveluita. Erityisesti tieto-, osaamis- ja tiedeintensiivisille yrityksille tutkimuksen ja tuotekehityksen tehokas järjestäminen on erityisen keskeinen kilpailukykytekijä. (Järnstedt ym. 2005)

## **1.11 Infrastrukturi**

Infrastrukturi sisältää liiketoimintaprosessit, joilla yritys hankkii uusia resursseja, laitteita, testausympäristöjä, teknologiaa tai tiloja tuotantoedellytyksiensä parantamiseksi. Yritysten kehittynyt infrastrukturi luo mahdollisuuksia kilpailukykyyn kehittämiseen. Mikäli suuria investointia vaativia rakenteita voidaan hankkia yhteiskäyttöön, saattaa se olla yksittäiselle yritykselle kilpailuetekijä. Yrityksen kannalta tärkeää on, millä liiketoimintaprosesseilla se on mukana infrastruktuurin hankinnassa. (Järnstedt ym. 2005)

# **2 TYÖN KUVAUS**

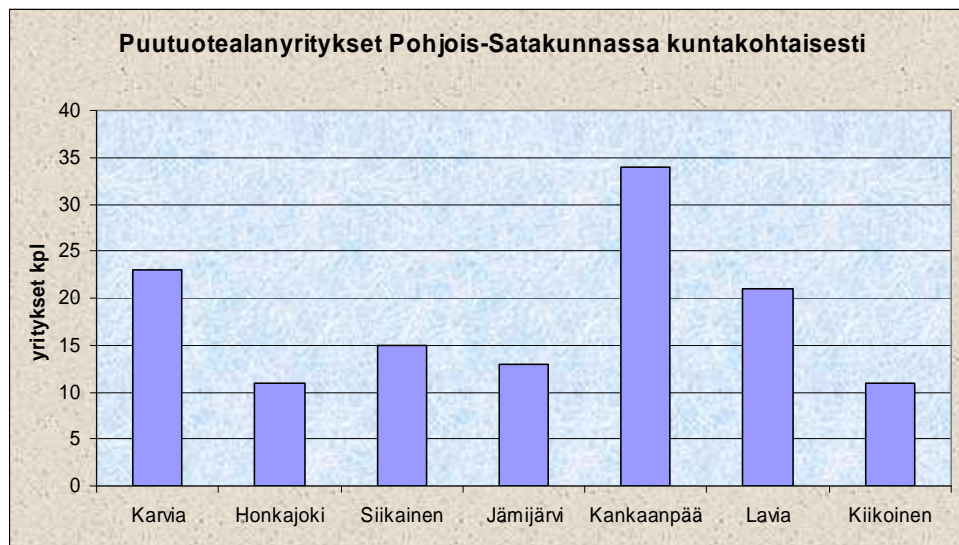
## **2.1 Viestintä suunnitelma**

Viestintä suunnitelma tehtiin yhdessä Prizztech Oy tiedottaja Katri Kujanpään kanssa. (Liite1) Hankkeen viestintäsuunnitelma, jota noudatettiin hankkeen aikana.

## 2.2 Työtehtävät käytännössä

Alkuvaiheessa Projekti lähti käyntiin Pohjois-Satakunnan puutuotealan yritysten kokonaisvaltaisella kartoituksella. Hyväksi käytettiin kuntien rekistereitä, Satakantaa, paikallisia asiantuntijoita, paikallista metsänhoitoyhdistystä ja omaa alueen tuntemista.

Puutuotealan yrityksistä tehtiin excel-talukko, jossa löytyivät yritysten yhteystiedot, toimiala, koko ja vähän tietoa yrityksen koneistaja sekä tuotteista. Peruskartoitus vaiheen jälkeen löytyi melkein 150 puutuotealan yritystä 7 kunnan alueelta, joka odotettua enemmän. Ennako kaavailuissa oli ajateltu maksimissaan noin 100 puutuotealan yritystä Pohjois-Satakunnassa.

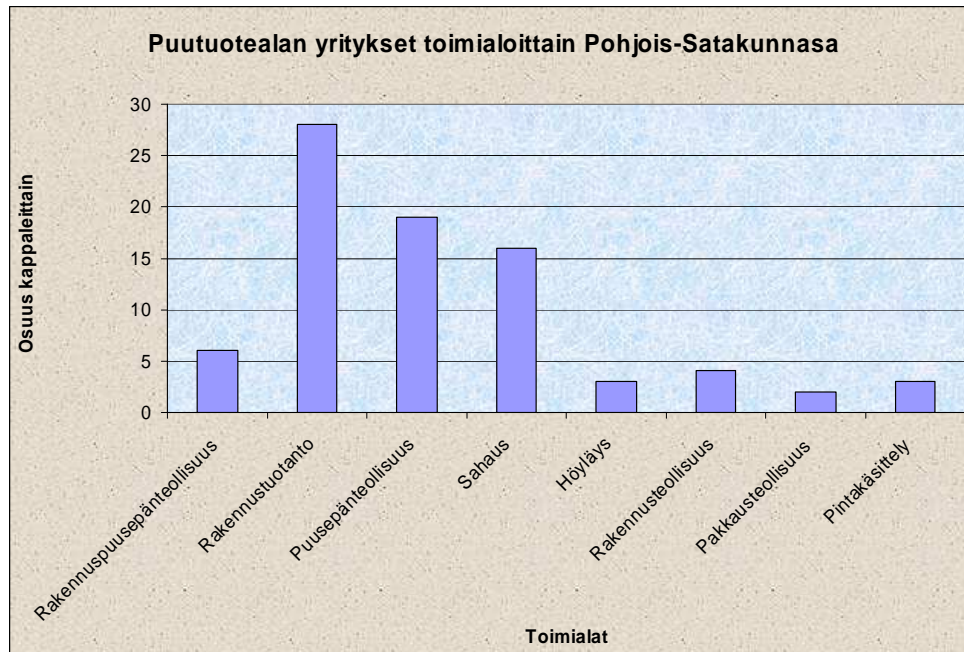


Kuva 2 Puutuotealan yritykset kuntakohtaisesti

Kun alkuvaiheen rekisteri oli laadittu, lähdettiin keräämään veturiyrityksiltä alihankintatarpeita. Ensimmäisten kuukausien aikana keskityttiin kolmeen Kankaanpääläisen veturiyritysten tarpeisiin. Aluerakentamiseen erikoistunut Casatino Oy, eristeitä ja suurelementtejä valmistava SPU Systems Oy ja tyyllitaloja valmistava Hietakulma Oy. Yrityksissä käytiin kartoittamassa alihankintatarpeita kerran viikossa tehdaspalaverilla. Tehdaslinjoja läpikäymällä saatiin alihankinta tarpeita.

## 2.3 Puutuotealan yritykset Pohjois-Satakunnassa

Yrityksiä on lähes 150kpl seitsemän kunnan alueella. Valtaosin yli 90% on pieniä yhden henkilön yrityksistä. Isompia veturiyrityksistä muutamia mm. Casatino Oy, SPU Systems Oy, Hietakulma Oy Kankaanpäässä, Profil-Lista Oy Jämijärvellä, Karvia Ikkunat Oy Karviassa, Kampin Saha Ky Laviassa ja Rakennus Rautjärvi Oy Honkajoelle.



Kuva 3 Puutuotealan yritykset toimialoittain Pohjois-Satakunnassa

Pohjois-Satakunnassa on erityispiirteenä vahva rakennustuotanto ja teollisuus. Puutuotealan vahvuus Pohjois-Satakunnassa perustuu nimenomaan rakentamiseen ja rakennusteollisuuteen. Alueelle on muodostunut niin sanottu kriittinen massa. Lähes puolet puutuotealan yrityksistä on keskittynyt rakennustuotantoon. Alueelta löytyy kolme merkittävää veturiyritystä, joiden kasvunäkymät ovat varsin hyvät. Lisäksi on tyypillinen määrä piensahureita ja höyläämöjä. Yksi keskisuuri Saha Pohjois-Satakunnasta löytyy, mutta iso Saha puuttuu alueelta. Pieniä höyläämöitä alueelta löytyy, mutta keskisuuret ja isot höyläämöt puuttuvat. Pieniä puusepän yrityksiä alueelta löytyy paljonkin, mutta keskisuuret ja isot yritykset puuttuvat alueelta. Rakennuspuusepän yrityksistä löytyy alueelta kaksi veturiyritystä, jotka ovat merkittäviä omalla toimialallaan.

Pakkaustuotteita päätoimisesti tekeviä yrityksiä on kaksi. Pintakäsittely palveluita tarjoavia yrityksiä löytyy kolme, jotka toimivat kiinteistöjen pintakäsittelyyn keskittyen. Puhdasta teolliseen pintakäsittelyyn erikoistunutta yritystä ei Pohjois-Satakunnasta löydy, jolle olisi selvä tarve vahvan rakennustuotannon johdosta.

## 2.4 Yrityskäynnit

Yrityskäynnit aloitettiin alueen veturiyrityksistä Kankaanpäästä. Tarkoituksena oli kerätä alihankintatarpeita, mitä voitaisiin tarjota alueen yrityksille. Veturiyrityksissä vierailtiin alkuvaiheessa kerran viikossa alihankintatarpeita määrittäessä. Yrityskäynnit pyrittiin tekemään erittäin tehokkaasti yritysten aikaa säästäten. Yrityskäyntien kesto oli noin 30-45 min per yksi kerta. Veturiyritysten kehittämistarpeet määriteltiin kokonaisvaltaisen liiketoimintaprosessin kautta. Toimittajaverkoston kehittäminen oli tärkein osio, jota lähdettiin kehit-

tämään, ulkoistamalla tiettyjä liiketoimintaprosesseja. Jokaisesta yrityskäynnistä laadittiin muistio, missä oli palaverin ydin anti.

Alihankinta tarpeita lähdettiin systemaattisesti tarjoamaan alueen yrityksille tehdyn yritysrekisterin pohjalta ja yritysten yhteydenottojen perusteella. Sekä yritysten yhteydenottojen perusteella tehtiin yrityskäyntejä, joissa selvitettiin yritysten kehittämistarpeet.

Yrityskäyntien rooli muuttui alkuvaiheen veturiyritysten alihankintatarpeiden selvittämisestä, alihankintatöiden tarjoamiseen alueen yrityksille ja heidän kehittämistarpeiden määrittämiseen kokonaisvaltaisen liiketoimintaprosessin kautta. Yhteisistä kehittämistarpeista koostettiin kehittämishankkeita ja aihioita mm. alihankkijoiden ATK-valmennus (Liite2). Samalla pyrittiin tekemään puutuotealan yleistä kehittämistä. Loppuvuodesta 2006 tuli esille paljon investointien tarvetta, koneinvestoinnit ja tuotantotilat mm. Yrityskäyntien yhteydessä tehtiin investointi suunnitelmia, kehittämissuunnitelmia ja investointi rahoituksia. Yhteistyö oli varsin tiivistä investointirahoitusten suhteen Pohjois-Satakunnan kehittämiskeskuksen-, ProAgrian- ja Leader yritysneuvojien kanssa. Yhteistyössä mietittiin eri rahoitus vaihtoehtoja ja tehtiin tiimityönä investointirahoituksia.

## **2.5 Alihankintatarpeet**

Alihankinta tarpeita kerättiin veturiyrityksistä, joita lähdettiin tarjoamaan alueen yrityksille. Puutavaran erilainen katkenta, esivalmistetut komponentit ja pintakäsittelyasiat nousivat selvästi esille lähes kaikissa yrityksissä ongelmalliseksi alueeksi, joissa olisi alihankintatarpeita. Alihankintatarpeet eivät pelkästään liittyneet puutuotealaan, vaan tarpeita oli laidasta laitaan mm. ruokapalveluyrittäjä, vartiointi jne. Alihankintatarpeet tulivat yli 80 % alueen veturiyrityksiltä. Erilaisia osioita lähdettiin tarjoamaan. Seuraavassa lista alihankintatarpeista Pohjois-Satakunnassa.

### **ALIHANKINTATARPEET POHJOIS-SATAKUNTA 2.5.2007**

- määrämittaisen puutavaran ulkovouri, katkaisu, loveus ja kulmien sahaus
- määrämittaisen puutavaran runkotavarat, katkaisu, loveus ja kulmien sahaus
- pintakäsittely-yrittäjä Pohjois-Satakuntaan (maalaukselinja)
- elementtien asennusryhmiä Satakunnan alueelle
- elementtien valmistamista taloteollisuudelle
- erilaisten komponenttien / aihoiden esivalmistamista
- asennusryhmiä taloteollisuudelle suomen alueelle
- tehdaspalveluyrittäjä
- lastaus/pakkauksen tekijöitä
- leveän puutavaran höylääjiä
- profiilien höylääjiä

- puutavarantoimittajia
- elementtien lastaus-lähetys palvelu
- ovien maalaus
- ruokapalveluyrittäjä
- ruokapalveluyrittäjä
- hyttysverkkoelementit
- pintakäsittelijä kalusteiden entisöintiin
- metallikoneistajaa ja hitsaajaa
- pintakäsittelyn räystäslaudan toimittaja
- puutavaran katkaisu tehdastiloissa
- edullisimmat tuotantotilat
- tuotantotilojen tarjoaminen
- automaatio asentajaa
- sopimusasiakirjat alihankintaan liittyen

Yllä olevasta listasta on suoranaista osavalmistusta puolet alihankintatarpeista ja toinen puoli on erilaisen palvelun tarvetta yhdistettynä osavalmistukseen. Erilaisten palvelujen tarve on lisääntynyt selvästi ja sillä sektorilla on selviä kasvun odotuksia puutuotealalla. Alihankkija ei ole enää nykypäivänä pelkän osan tai komponentin toimittaja, vaan palvelu kiinteä osa kokonaisuutta. Mitä enemmän pystytään alihankintatarpeessa lisäämään palvelun osuutta, kilpailukyky nousee selvästi alihankintatyössä sekä veturiyrityksille ja alihankkijoille. Jatkossa onkin haasteena kehittää uusia toimintamallia palvelun tiimoilta. Selvästi palveluiden tarve on kasvaa edelleen. Tässä kehittäjille haasteena yritysverkostojen rajapintaa ideoida uusia toimintamallia, miten voidaan alihankintatyön palvelun osuutta lisätä kasvavan kysynnän mukaan.

## **2.6 Alihankintaverkostojen luominen**

Alihankintaverkostojen luomisessa on tärkeä yhteistyökumppaneiden henkilökemia ja ihmissuhdetaidot. Oma substanssiosaamista tärkeämpää on pystyä toimimaan verkostossa muiden yritysten kanssa. Yhteistyökumppania etsittäessä veturiyritykselle haetaan lähinnä ”hyvää tyyppiä”, joka on ihmissuhdetaidoiltaan sopiva verkostoyrittäjäksi. Monen puutuotealan osaajan henkilökohtaiset ominaisuudet eivät välttämättä sovi yritysverkostoihin. Koska yritysverkosto on toimiessaan hyvin avoin, eikä verkoston sisällä ole salaisuuksia. Niin sanotut ”yksinäiset sudet” yrittäjätyyppinä eivät ole sopivia verkostoyrittäjiä, vaikka yksin toimiessaan ovat varsin menestyneitäkin omalla alallaan.

Toinen merkittävä ominaisuus on kasvuyrittäjä asenne halu ja kyky kasvattaa yritystä veturiyrityksen mukana. Vaatimuksena on rohkeus mennä eteenpäin, mahdollisesti uusien toimintatapojen avulla.

Käytännön työ aloitettiin keräämällä alihankintatarpeet yhteen veturiyrityksistä, jonka jälkeen luodusta puutuotealan yritysrekisteristä analysoitiin ne yritykset, joiden toimialaan veturiyritysten alihankintatarpeet sopisivat. Toimintatapana oli tarjota systemaattisesti kaikille niille yrityksille alihankintatarpeita, jotka voisivat tulla kyseeseen. Yhteydenottoja tehtiin puhelimitse, tiedotuskirjei-

tä(Liite3) lähettämällä, sähköpostitse ja yrityskäynneillä. Käytännössä prosessi eteni seuraavasti. Ensin otettiin yhteyden otto puhelimitse tai kirjeitse. Potentiaalisten yritysten kanssa sovittiin yrityskäynti, jossa vietiin asiaa eteenpäin. Tutustumalla yrittäjään ja yritykseen mm. yrittäjäominaisuuksiin, tuotantotiloihin, koneisiin ja yleiseen yrittäjä fiilikseen. Mikäli yrityskäynnin jälkeen vielä haluttiin viedä prosessia eteenpäin sovittiin neuvotteluista veturiyrittäjän kanssa alihankinnan tekemisestä.

Tässä vaiheessa kun ulkoistettavasta palvelusta tai tuotteesta lähdetään tekemään yritysten välillä alihankintaneuvotteluita. On tutustuttu veturiyrittäjään sekä alihankinta tarpeeseen ja alihankkija yrittäjään. Tässä vaiheessa on karistettu kaikki ne yritykset, jotka eivät ole täysillä mukana, näin saadaan säästettyä yrittäjien aikaa turhilta yrityskäynneiltä ja neuvotteluilta. Nyrkkisääntönä voidaan sanoa, että yksi kymmenestä yrittäjille tarjotusta alihankintatyöstä johdattaa neuvotteluihin ja neuvotteluista yksi kolmasosa tuotti tuloksen hankkeen aikana.

Alihankintaneuvottelut sovittiin veturiyrittäjän tiloihin, jossa yleensä tehdään yleisesittely samalla. Oma roolini neuvotteluissa oli ohjata ja johtaa keskustelua. Mitä paremmin asiat olivat valmisteltu, sen helpompi oli neuvotella. Aina pyrittiin mahdollisimman vähillä neuvottelukerroilla ja tehokkaalla ajankäytöllä mahdollisimman hyvään lopputulokseen. Suurimmat haasteet neuvotteluissa olivat veturiyrittäjän ja alihankkijan erilaiset toiveet ja toimintakulttuurit. Puutuotealalla alihankinta- ja ulkoistamiskulttuuri ei ole samalla tasolla, kuin esimerkiksi metalli ja laitevalmistuksessa. Puutuotealalla on yritysten välillä todella suuria eroja ulkoistamisasteessa Pohjois-Satakunnassa. Ääriesimerkkeinä voidaan todeta veturiyrittäjien välillä on suuria eroja ulkoistamistasossa, parhaimmillaan töistä on ulkoistettu yli 60% ja huonoimmillaan jäädään alle 10%. Veturiyrittäjien yleinen lähtökohta oli varsinkin hankkeen alkuaikoina, ulkoistettavan vaiheen hinta on tärkein kriteeri. Hinta pitää olla alempi kuin tehtaalla tehtynä, mihinkään muihin seikkoihin ei juurikaan kiinnitetty huomiota. Alihankkijalla oli asenteena se usein, että selvää voittoa tai tiliä on tehtävä ilman mitään riskiä.

Ulkoistettavan työvaiheen vaikutusta esimerkiksi tehdaslinjaan, logistiikkaan tai johonkin muuhun tuotanto tai liiketoimintaprosessiin, ei tiedetä varmuudella kaikkia positiivisia vaikutuksia ennen kun on tehty jonkin aikaa alihankintaa. Näin ollen alihankintatyön ainoa kriteeri ei voi olla hinta, vaan on katsottava entistä paremmin kokonaisuuksia. Alihankkijakaan ei voi lähteä samalla tavalla katetta laskemaan, kuin omassa tuotteessa. Useita liiketoimintaprosesseja puuttuu kokonaan, johon ei tarvitse kiinnittää huomiota mm. markkinointi, suunnittelu, myynti ja taloudellinen riski.

Pahimmaksi ongelmaksi alihankintaneuvotteluissa tuli odotetusti palvelun tai tuotteen hinnan määrittely. Jossa välittäjän roolini tärkeys tuli selvemmin esiin. Veturiyrittäjällä oli omat tavoitteensa niin kuin alihankkijallakin. Pahin ongelma oli kuitenkin tuotteen tai palvelun liian monimutkainen hinnoittelu. Tähän asiaan ei selvästi ollut osaamista yrityksissä. Alkuvaiheessa neuvotteluja käytäessä tuli usein esille, että lähdettiin jokaista työvaihetta tai komponenttia hinnoittelemaan erikseen, mikä ei vie asioita eteenpäin. Neuvotteluissa roolini



oli viedä keskustelu yksinkertaisempaan suuntaan, koska luottamus oli saatu veturiyrytyksestä kuin alihankkijayrittäjältäkin, mikä oli tässä tilanteessa kaiken perusta. Alkuvaiheessa käytiin useitakin neuvotteluita, jotka eivät tuottaneet tulosta juuri tuon liian monimutkaisen ajattelun johdosta. Helpoiten hintaneuvottelut sujuvat siten, että sovitaan jokin summa esimerkiksi tietystä komponentista ja aloitetaan valmistus muutamalla sarjalla ja tarkistetaan sitten onko tuotteen hinnoittelu kohdillaan ja neuvotellaan uudestaan. Muutamien sarjojen jälkeen veturiyrytyksessä näkyvät kaikki ulkoistetun tuotteen tai palvelun edut, mitä ei välttämättä edes osattu huomioida. Alihankkijalle tulee selvä tieto kokonaisprosessista paremmin ja varsinkin sellaisista lisävaiheista, mitä ole välttämättä osannut ennakoida ollenkaan. Jos molemmat toimijat ovat tyytyväisiä, voidaan laatia esimerkiksi vuosisopimukset palvelusta tai tuotteesta.

Pahimmat esteet alihankintatyölle puutuotealalla ovat raaka-aineen hinta. Veturiyrytyksessä saa puuraaka-aineen noin 10-20 % halvemmalla, kuin alihankkija. Hankkeen aikana kokeiltiin raaka-aineen toimitusta alihankkijan kautta melko huonoin tuloksin. Tietyt erikoistuotteet kyllä toimivat mutta jos veturiyrytykseen tulee tiettyjä raaka-aineita esimerkiksi rekkakuormia kerralla, alihankkijalle ei ole mitään mahdollisuutta toimia kilpailukykyisesti. Ainoa ja parhaiten toimiva tapa on raaka-aineen toimitus veturiyrytyksestä ja alihankkijalle maksetaan työstä tai raaka-aine kierrätetään veturiyrytyksen kautta. Hankkeen alkuvaiheessa kokeiltiin alihankkijan omia raaka-aineita muutamassa alihankintakomponenttien tekemisessä, hintatasollisesti ei ollut kilpailuedellytyksiä ainaakaan alkuvaiheessa.

## **2.7 Kehittämistoimenpiteet**

Kehittämistoimet kohdistuivat Puutuotealan seudullisen yhteistyön lisääntymiseen. Alihankintaverkostoihin, alihankintayrittäjien atk-taitojen parantamiseen, puurunkoisen kylmäpihattonavetan konseptin rakentamiseen, yritystenliiketoimintaprosessien kehittämiseen ja erilaisten investointirahoitusten tekemiseen.

Alihankintaverkostoja kehitettiin kokonaisvaltaisesti yritysten tarpeiden pohjalta. Kehittämistyöllä parannettiin myös yritysten edellytyksiä kehittää ja kasvattaa tuotantoaan veturiyrytyksen kasvun mukaan. Yritykset analysoitiin liiketoimintaprosessilähtöisesti (Järnstedt ym. 2005). Yritysten tarpeisiin etsittiin ratkaisuja yritys- ja yritysryhmälähtöisesti.

Yksi ehdottomasti tärkeimpiä tehtäviä hankkeen aikana oli lisätä ja parantaa seudullista yhteistyötä. Perinteitä puutuotealan yhteistyöhön ei vielä ollut kovinkaan paljon, vaikkakin toki yritysten välillä on ollut yhteistyötä. Mutta suoranaista yritysten välistä verkottumista ja kumppanuusmalleja oli vielä aika vähän.

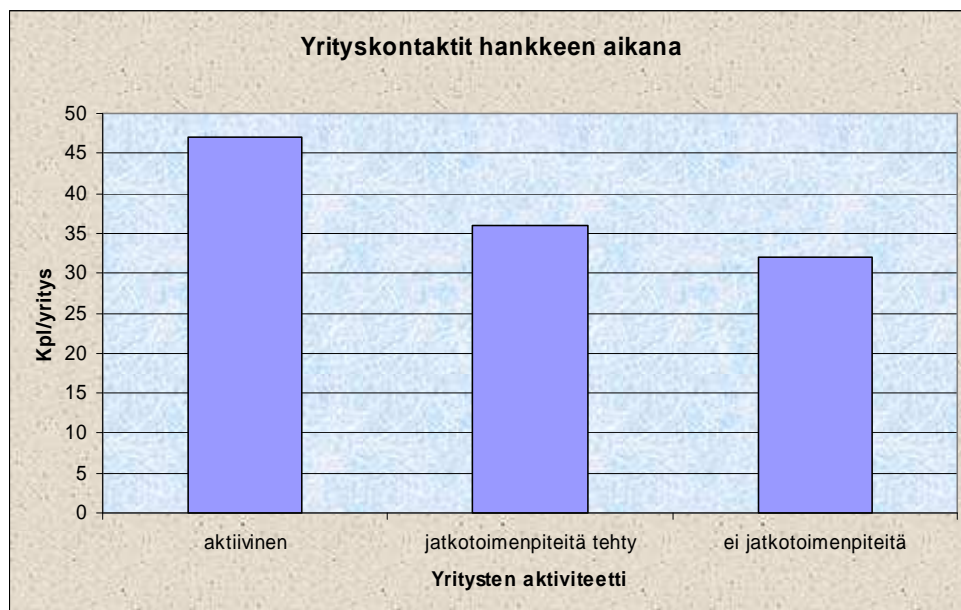
## 2.8 Yhteistyö Pirkanmaan suuntaan

Yhteistyö on ollut varsin tiivistä Pirkanmaan suuntaan. Metsäntutkimuslaitos Parkanolle on annettu vetovastuu Pirkanmaan puutuotealan kehittämisestä loppu kesällä 2006. Aikaisemmin Puutuotealan kehittämishankkeiden pääkoordinoija on ollut Tampereen Ammattikorkeakoulu, jonka kanssa yhteistyö jatkuu edelleen. Heikki Korpunen valittiin Pirkanmaan puutuotevastaavaksi vuoden 2006 syksyllä. Yhteistyö on ollut alusta lähtien varsin tiivistä. Yhteyden pito on ollut varsin säännöllistä. Yhteisissä palavereissa on keskusteltu yhteisestä linjasta puutuotealan kehittämiseen liittyen Pirkanmaan ja Satakunnan suuntaan. Pirkanmaalla on puutuotealalla otettu käyttöön liiketoimintaprosessin lähestymistapa puutuotealan yritysten kehittämiseen. Yhteistyötä on tehty myös yhteisten yrityskäyntien myötä varsinkin yritysten kautta, jotka toimivat yli maakuntarajojen.

## 3 TULOKSET

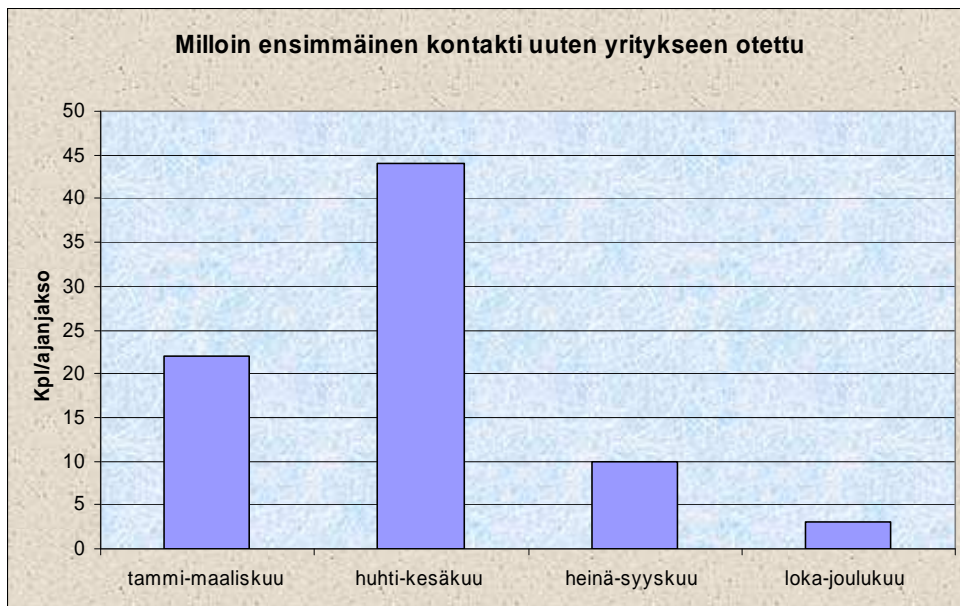
### 3.1 Toimeksiantojen perusteella mukana olevat yritykset

Yhteensä Pohjois-Satakunnassa on lähes 150 puutuotealan yritystä joita lähestyttiin hankkeen alkuvaiheessa tiedottamalla hankkeesta kirjeitse (liite3). Kirjeessä selostettiin pääpiirteittäin hankkeen kuvaus. Tarkoituksena oli tiedottaa kaikille aktiivisille yrittäjille eri mahdollisuuksista mitä Pohjois-Satakunnan puutuotealalla on mahdollisuuksia tarjota alueen yrityksille. Yrityskontaktit liittyivät pääasiassa alihankintaan liittyen ja erilaiseen kehittämistoimintaan. Hankkeen aikana oli yrityskontakteja 87. Aktiivisia yrityksiä oli 47. Kehittämiskatkotoimenpiteitä tehtiin 36:lle ja ei aktiivisia yrityksiä oli 32, joille ei tehty jatkotoimenpiteitä. oheisessa taulukossa on esitetty hankkeen yritysten aktiiviteetti.

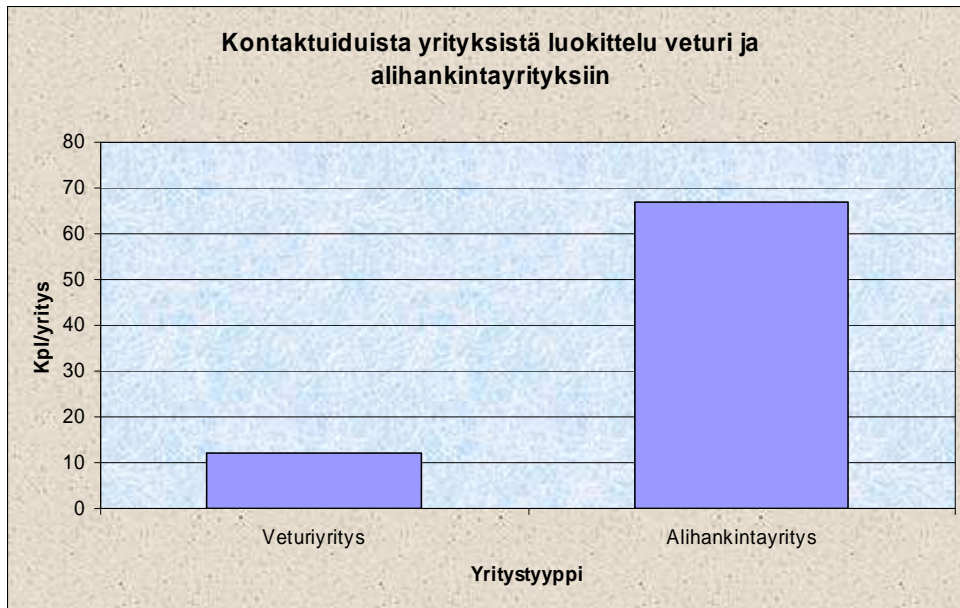


Kuva 4 yritysten aktiiviteetti hankkeen aikana

Hankkeen alkuvaiheessa pääpaino oli veturiyritysten tarpeiden määrittelyssä, joten ensimmäisten yrityskontaktien määrä oli vielä alhainen tammi-maaliskuussa. Huhtikuussa ja kesäkuussa oli ajanjaksoista selvästi eniten ensimmäisiä yrityskontakteja. Tämä oli hankkeen aktiivisinta aikaa, uusien yrityskontaktien ottamisessa. Tarpeet olivat veturiyrityksistä pääpiirteittäin kerätyt ja niitä alettiin viedä systemaattisesti kentälle, alkuvaiheessa tehdyn yritysrekisterin avulla. Heinä-syyskuussa tuli ensimmäisiä yrityskontakteja jo selvästi vähemmän, kuin aikaisemmilla jaksoilla johtuen osittain kesälomakaudesta ja siitä tosiasiasta, että aika iso osa potentiaalisia yrityksiä oli jo kontaktoitu. Työajasta meni suuri osa löydettyjen yritysten kehittämistoimenpiteisiin ja yritys kenttä oli haravoitu alihankintatarpeiden pohjalta. Loka-joulukuun yritys kontaktit liittyivät pääasiassa yleiseen kehittämiseen liittyen. Oheisessa taulukossa on esitelty ensimmäisten kontaktien määrää/per yritys.

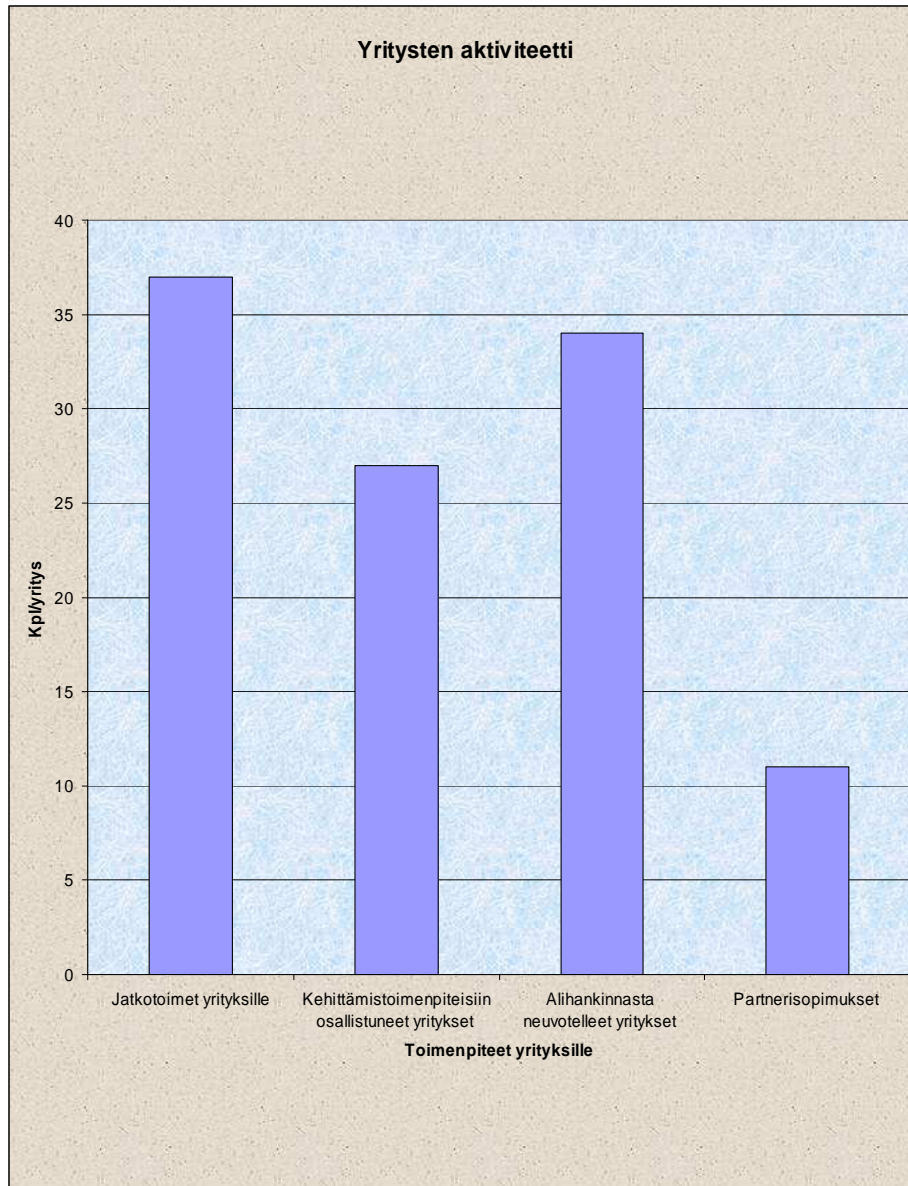


Kuva 5 Ajankohdan kuvaus milloin ensimmäinen yrityskontakti on otettu



Kuva 6 Kontaktoiduista yrityksistä veturi ja alihankkija yritysten osuus

Kuva 6 on luokiteltu veturiyrityksien osuus kontaktiyrityksistä. Veturiyritykseksi oli luokiteltu kaikki ne yritykset, joilla oli alihankintatarpeita ja jotka muodostivat eri tyyppisiä alihankintaverkostoja ympärilleen.



Kuva 7 Kehittämistoimenpiteet yrityksille

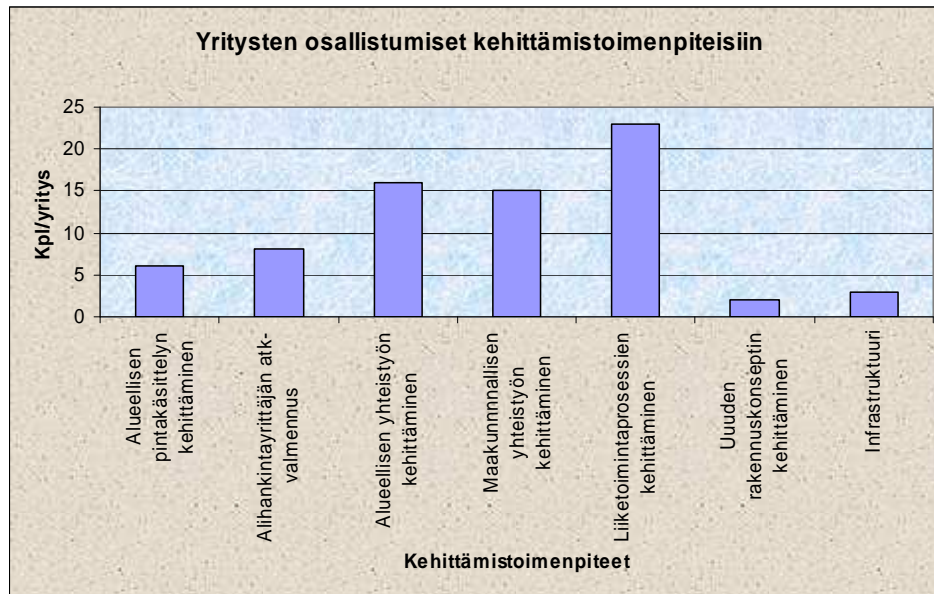
Aktiivisten yritysten toiminta hankkeen aikana (kuva 7). Jatkotoimia tehtiin 37 yritykselle. Erilaisiin liiketoimintaprosessien kehittämiseen osallistui 27 yritystä. Alihankinnasta neuvoteltiin 34 yrityksen kanssa ja positiivisen tuloksen neuvottelut tuottivat 11 yrityksen kanssa

### **3.2 Kehittämistoimenpiteet**

Kehittämistoimenpiteet koskivat puutuotealan alihankintaverkostoja, pintakäsittelyn alueellista kehittämistä, alueellisen yhteistyön kehittämistä, uutta navettarakennus konseptia, julkisten rahoituskanavien hakemista ja yleisesti liiketoimintaprosessien kehittämistä.

Kaikkea kehittämistä koordinoidaan järjestelmällisesti kokonaisvaltaisen liiketoimintaprosessin kautta. Yritysten kehittämistarpeet kartoitetaan perusana-

lyysin avulla josta on helppo tehdä kehittämishankkeita, joko yrityskohtaisesti tai yritysryhmille.



Kuva 8 Yritysten osallistuminen kehittämistoimenpiteisiin

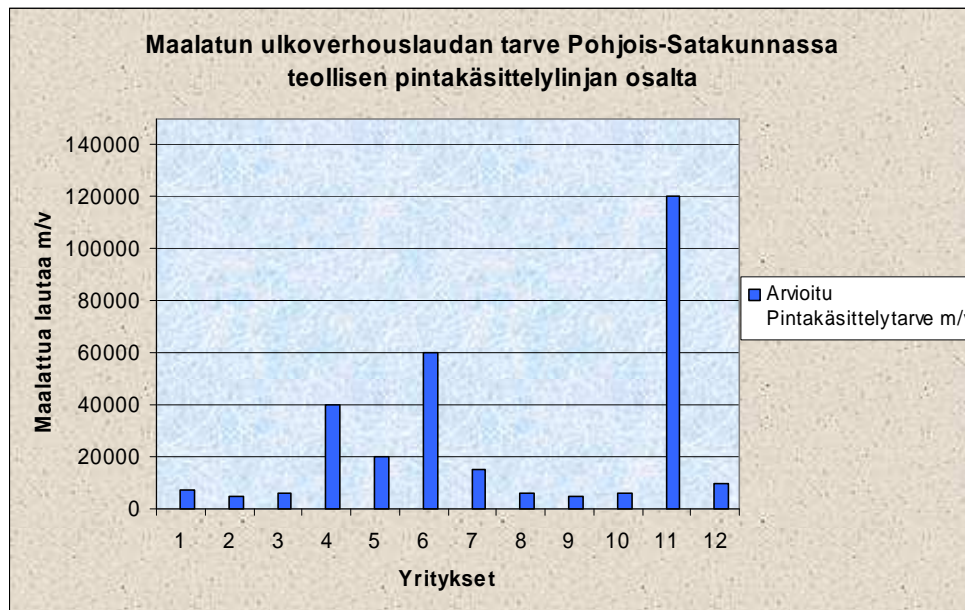
### 3.2.1 Alueellisen pintakäsittelyn kehittäminen

Hankkeen alkuvaiheessa tuli veturiyrityksiltä selvä viesti pintakäsittelyn kehittämiseksi Pohjois-Satakunnassa. Alueella on vahva taloteollisuuskeskittymä ja rakennusalan yrityksiä runsaasti. Alueelta puuttuu teollisen pintakäsittelyyn erikoistunut yritys. Alkuvaiheessa kartoitettiin kaikki potentiaaliset henkilöt ja yritykset alueelta. Alueelta löytyi kaksi yritystä, joilla oli edellytyksiä ja halua lähteä tekemään teollista pintakäsittelyä alueen rakennusalan yrityksille. Toinen yrittäjistä kiinnostui teollisen pintakäsittelylaitoksen perustamisesta Kankaanpään alueelle taloteollisuuskeskittymän läheisyyteen veturiyritysten toivomuksesta. Ongelmaksi tulivat kuitenkin isot investoinnit ja toimitila vaatimukset alueen kokonaistarpeeseen verrattuna. Investoinnit laitteisiin 200 000€ ja toimitilat 800-1000m<sup>2</sup> nostivat kokonaisinvestoinnit liian suuriksi alueen kokonaiskuormaan verrattuna.

Teollisesta pintakäsittelystä tehtiin kartoitus alueen kokonaistarpeesta. Rakennuspuusepän- ja puusepänteollisuuden yritysten pintakäsittely tarpeet ovat aika pienet johtuen yritysten pienestä koosta ja alueen isommissa yrityksissä on taas pintakäsittely rakennettu järkevästi omiin tuotantolinjoihin.

Suurin tarve oli alueen talo- ja rakennusteollisuudella pintakäsittelyn ulkoverhouslaudat osalta varsinkin uuden palvelumallin osalta. Talotehtailta ja rakennusliikkeillä on selvä tarve ulkoverhouslaudalle joka on pohjamaalattu ja sävytys yhteen kertaan. Tällainen palvelu puuttuu alueelta ja toiseksi markkinoilta ei ole saatavana palvelua tällä konseptilla. Höyläämöt ja muut jatkojalostuslaitoksien maalauslinjat ovat tehty isoille sarjoille vähintään 1200-1500m/maalattu sävy. yrityksiltä tuleva tarve pohjautui sarjoihin ja työmaakohtaisiin tilauksiin. Rakennusliikkeillä on entistä enemmän tarve poistaa työmaa-

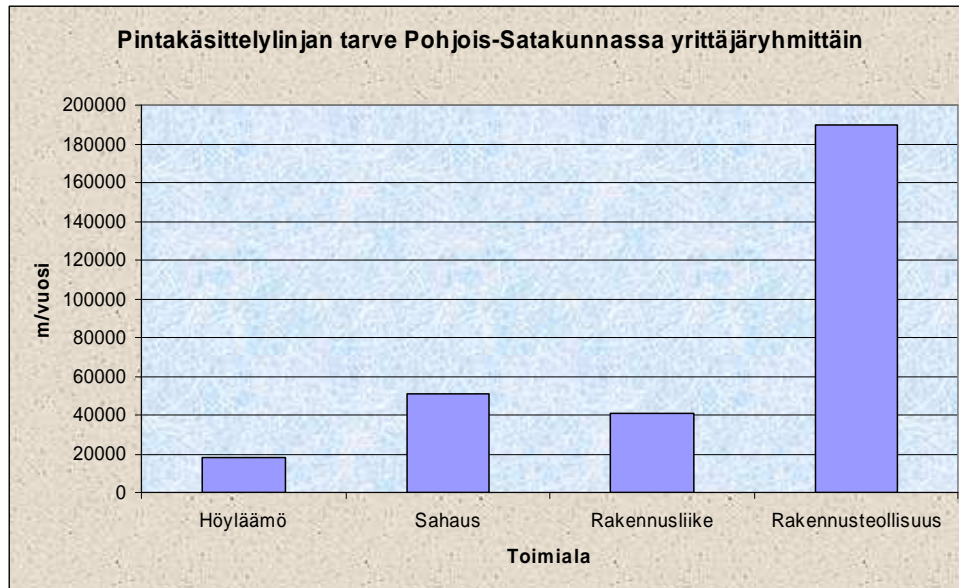
kohtaisen maalaamisen osuutta ympärivuotisen rakentamisen lisääntyessä ja työvoiman järkevän käytön kannalta. Tulevaisuudessa tämä tarve tulee kasvamaan entistä enemmän. Tämä antaa mahdollisuuden uudelle yrittäjyydelle tulevaisuudessa. Yrittäjyys perustuu palveluun tilauskohtaisesti pientä teknologiaa ja edullista laitteistoa käyttäen. Tähän voidaan käyttää isojen linjojen tehokkuutta määrissä ja kustannuksissa pohjamaalauksessa. Pintakäsittely-yrittäjä voi yhdistää tähän ulkoverhouslaudan katkannon määrämittaan ja sävyn vedon esimerkiksi käsiruiskua käyttäen. Tällä toiminta mallilla on kaksi yrittäjää Pohjois-Satakunnassa käynnistänyt toiminnan. Kysymys on kummallakin yrittäjällä oman työn ohessa tehtävästä lisäpalveluista. Varsin hyvin sopii esimerkiksi pienen tai keskikokoisen höyläämön lisäpalveluksi.



Kuva 9 Ohessa on kuvattu puutuotealan yritysten tarve yrityskohtaisella määrällä vuositasolla pintakäsittelylinjan osalta.

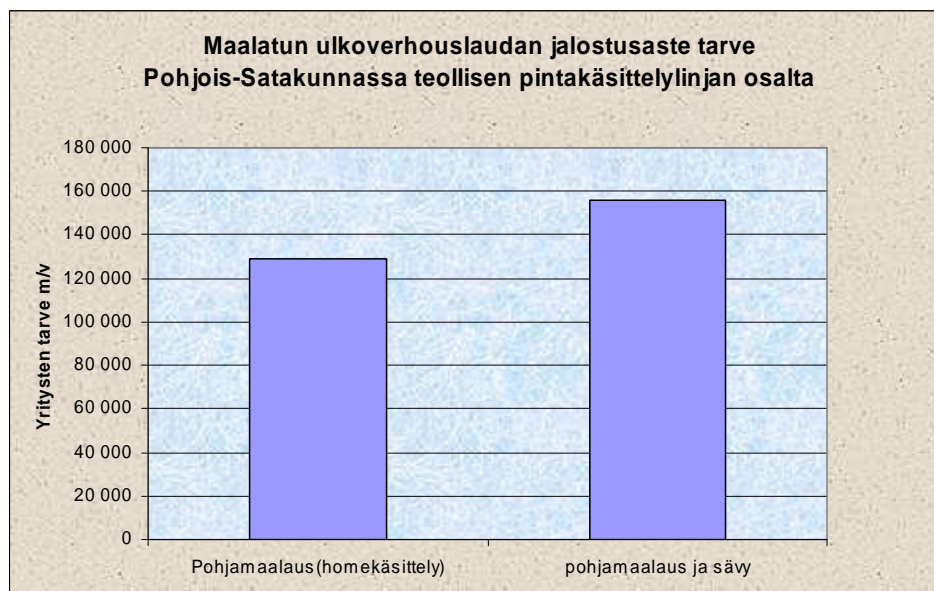
Kuvassa (Kuva 9) on kuvattu Pohjoissatakuntalaisten puutuotealan yritysten kiinnostus ja tarve käyttää pintakäsittelyjä ulkoverhouslautoja tuottavan yrittäjän palveluita. Tutkimus tehtiin haastattelemalla puhelimitse kaikki alueen yritykset yhteensä 55 kpl, jotka tuottavat tai käyttävät maalattua ulkoverhouslaudaa. Useilla toimijoilla oli jo valmiina valmiit ja hyvät kanavat saada palveluita kustannustehokkaasti tai heillä oli määrät vuositasolla niin pieniä, ettei heillä ollut merkitystä mistä ja miten he saavat palvelunsa.





Kuva 10 on kuvattu eri puutuotealan eri toimialan tarvetta pintakäsittelylinjaan Pohjois-Satakunnassa.

Suurin tarve odotetusti pintakäsittelylinjaan oli alueen rakennusteollisuudella. Rakennusteollisuudessa on viety pisimmällä valmiin komponentin jalostus rakennuselementtejä tehtäessä. Rakentajien ja rakennusliikkeiden jalostusaste on matalampi kuin rakennusteollisuuden yritysten. Tulevaisuudessa on entistä kovempi tarve maalatulle ulkoverhouslaudalle, joten määrä ja palvelujen tarve on merkittävästi isompi tulevina vuosina.



Kuva 11 Kuvaa pintakäsittelyn laudan jalostusasteen tarvetta.

Perinteisesti rakennusteollisuus ja rakennusliikkeet ovat käyttäneet pelkästään pohjamaalattua ulkoverhouslautaa. Uusien toimintatapojen ja vaatimusten



johdosta pelkkään pohjamaalattuun ulkoverhouslautaan, on lisäksi laudan määrämittaan katkaisu ja maalaus lopulliseen väriin. Syynä jalostusasteen nousulle on siirtyminen entistä enemmän elementtirakentamiseen, kustannus- tehokkuuden hakeminen ja alan työvoimapula.

### 3.2.2 Alihankintaverkoston atk-valmiuksien kehittäminen

Veturiyritysten alihankintatarpeita määriteltäessä tuli yhdeksi alihankkijoiden vaatimukseksi riittävät atk-aidot. Kysymys oli lähinnä tietokoneen peruskäytön hallinnasta ja alihankkijan erityistietotekniikka valmiuksista.

Alihankintayrittäjien ATK-valmennus järjestettiin veturiyritysten vaatimusten pohjalta. Nykyajan yritysverkostoissa sähköisten työkalujen hallinta on edellytys alihankintatyön toteutumiselle. Tilaukset tehdään sähköpostitse. Tilaussarjojen kuvat ja työpaperit tulevat sähköpostitse. Puutteet atk-aidoissa alihankintayrittäjillä olivat melko isot, perus sähköpostin käytössä oli puutteita. Kaikki yrittäjät eivät osanneet käyttää sähköpostia ollenkaan. Tarjouskirjeiden laadinta ja laskutuslomakkeiden käytössä oli paljon puutteita, kuten ihan perus tietotekniikkavalmiuksissa. Tämän johdosta tehtiin osahanke joka parantaisi alihankintayrittäjien ATK-valmiuksia. Suunnittelin valmennus rungon veturiyritysten ja alihankintayritysten tarpeiden pohjalta ja tarjoukset kilpailutettiin ja valmennusorganisaatioksi valittiin Kankaanpään Ammatillinen Aikuiskoulutuskeskus.

Valmennuksen suunniteltu sisältö.

**valmennuksen sisältö**            Kesto 3 tuntia per/ilta yhteensä osio 15 tuntia  
Ensimmäinen osio alkeista lähtien toinen osio jatkoa tähän koulutukseen

#### Ensimmäinen osio aiheet

- käyttöjärjestelmä Windows ympäristö
- resurssien hallinta(kansioiden luonti jne)
- tiedon haku (internet)
- sähköposti
- maistiaiset Word ja Excel

#### Toinen osio

- kuvien hallinta(cad-kuvat)
- Word asiakirjamallit (tarjouspyynnöt)
- Excel käyttö laskutusohjelmat jne.
- yrittäjien haluamat asiat

Lopullinen valmennuksen runko suunniteltiin yhdessä Pia Hirvosen, Jani Leppäniemen PSAKK:n kanssa kahdessa palaverissa. Ensimmäinen oli ennen ensimmäistä koulutusta ja toinen ennen toista osiota, jossa tarkennettiin yritysten tarpeiden pohjalta koulutusta. Jani Leppäniemen kanssa tehtiin yrityskäynnit kahteen yritykseen, jotka osallistuivat toiselle osiolle, näin saatiin vielä sellaisia tarpeita, mitä voitiin valmennuksessa viedä eteenpäin.

Ensimmäiseen osioon osallistui kuusi yrittäjää ja toiseen kahdeksan. Kuitenkin ihan kohtuullinen määrä, koska yrittäjät eivät ole helpoin ryhmä saada osallis-

tumaan koulutuksiin. Tärkeintä oli saada juuri aloittaneiden alihankintayrittäjien valmiudet kuntoon.

Ohessa kakkososien ohjelma runko, (liite 2), joka suunniteltiin yhdessä yrittäjien, Pia Hirvosen, Jani Leppäniemen ja asianomaisen kanssa.

### **3.2.3 Alueellisen ja maakunnallisen yhteistyön kehittäminen**

Pohjois-Satakunnan elinkeinostrategiaa tehtäessä tuli yhtenä puutoimialan heikkoutena yritysten ja toimijoiden yhteistyön ja verkottumisen. Käytännössä tämä tuli usein esiin yrityskäynneillä. Useinkaan ei tiedetty toisista yrittäjien palveluista tai laitekannasta vaikka etäisyyttä saattoi olla yritysten välillä vain muutamia kilometrejä. Toki alueella oli yritysten välillä paljon yhteistyötä ja verkostoja jotka olivat rakentuneet vuosien saatossa.

Yhteistyön kehittämistä aktivoitiin yhteisillä alueen yrityskäynneillä yrittäjien kesken. Ideana oli tutustua muutamaa Pohjois-Satakunnan puutuotealan yritykseen päivän aikana yhteisellä linja-auto kyydityksellä. Linja-auto matkan aikana jokainen yrittäjä ja toimija, esitteli itsensä, taustansa ja yritystoimintansa vapaamuotoisesti. Tarkoituksena oli esitellä yrittäjiä toisilleen ja saada yhteistyötä käynnistymään entistä enemmän yrittäjien kesken. Yritysvierailujen esittely-yrityksissä yrittäjä esitteli toimintansa ja toimitilansa ja tarpeensa yhteistyökumppaneista alueelta. Usein tarve liittyi alihankintaan, joko alihankinnan tekemiseen tai alihankintatyön teettämiseen. Näin saatiin konkreettista asia liitettyä yritysvierailuihin. Muutamia alihankintasopimuksia tehtiin näiden vierailujen pohjalta.

Maakunnallista yhteistyötä tehtiin voimakkaimmin Pirkanmaan suuntaan, myös jonkin verran Etelä-Pohjanmaan suuntaan. Yhteistyö Heikki Korpusen Pirkanmaan puutuotevastaava Metla Parkanon toimintayksikkö, kanssa oli tiivistä yhteyden pitoa lähes viikoittain. Informointi molempiin suuntiin, oli tärkeää, tehdyn kehittämistyön kannalta. Näin saatiin rajallisia resursseja paremmin hyödynnettyä. Yrityskäyntejä tehtiin myös yhdessä Pirkanmaalla ja Satakunnassa. Useimmiten oli kysymys alihankintayhteistyöstä eri yritysten kanssa tai muista kehittämistehtävistä.

### **3.3 Liiketoimintaprosessien kehittäminen Puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa**

Kaikessa kehittämistyössä pohjana on, yritysten tarpeet ja ongelmat joihin eri kehittäjäorganisaatiot etsivät ratkaisua yhdessä yrittäjien kanssa. Ongelmana on eri organisaatioiden eri tapa kerätä yrittäjien tarpeet. Eri organisaatioilta on puuttunut yhteiset työkalut ja toimintatavat. Monesti kehittämistarpeet tehdään organisaatioiden omista lähtökohdista. Oppilaitoksilla on fokuksena kerätä eri koulutuksellisia tarpeita, koska he tuottavat niitä palveluita. Eri organisaatioiden yritysneuvojiin otetaan yhteyttä useimmiten silloin, kun tehdään investointeja, laitehankintoja tai jonkun osion kehittämistä. Tyypillisillään kehitettäviä kohteita on esim. markkinointi tarpeet internetsivut, esitteiden ja käyntikorttien

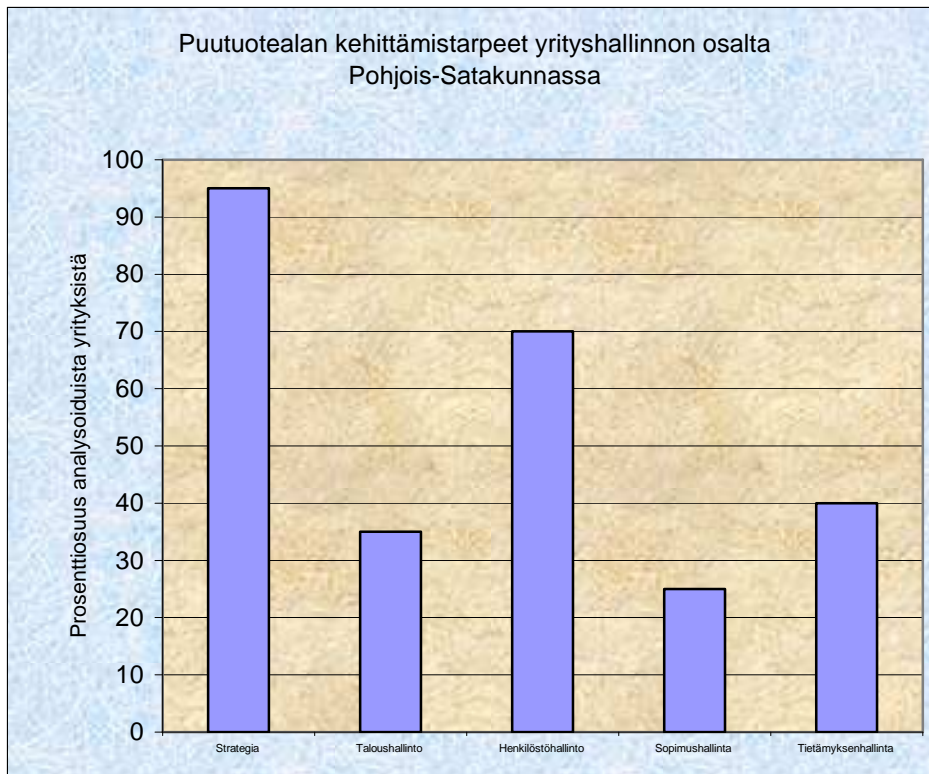
suunnittelu. Usein puuttuu kokonaisvaltainen liiketoimintaprosessien kehittäminen ja hallittu kehittämisen koordinointi.

Priztech Oy on yhdessä Satakuntalaisten elinkeinoyhtiöiden kanssa kehitellyt yhteisen työkalun ja toimintatavan kokonaisvaltaiseen liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Perusanalyysi työkalun avulla käydään yrityksen liiketoimintaprosessit läpi. Perusanalyysin tekemisen menee aikaa yrityksen tarpeista riippuen 1-3h per. yritys. Ensimmäisellä kerralla pysytään otsikkotasolla, ei mennä vielä, joka alaotsikkoa läpi. Perusanalyysiä päivitetään ja syvennetään seuraavilla yrityskäynneillä. Perusanalyysin avulla on helppo koordinoida kehittämistä ja seurata eri kehittämistoimenpiteiden aikataulutusta ja käytäntöön vientiä. Konkreettisenä asiana on valmis kehittämissuunnitelman runko, josta on helppo tehdä erillisiä kehittämishankkeita eri tarpeiden pohjalta. Ensimmäisen perusanalyysin jälkeen tehdään yritykselle kehittämisohjelma. Siinä tulevat vastuut eri toimijoille kehittämisestä ja yrittäjä tietää mitä tehdään seuraavaksi ja millä aikataululla.

Perusanalyysien pohjalta on helppo löytää ne tarpeet jotka ovat pinnassa yrityksissä toimialasta riippumatta. Yritysryhmien kehittäminen ja koulutus tarpeet on helppo poimia perusanalyyseistä. Elinkeinostrategiaa päivitettäessä tai tehtäessä perusanalyysien pohjalta on helppo toteuttaa ilman lisätyötä yrityksissä.

Pohjois-Satakunnan puutuotealan yrityksistä on perusanalyysi laadittu 24 kpl noin 150 yrityksestä. Alueen yritysten liiketoimintaprosessit ja tarpeet on analysoitu 16% alueen kaikista yrityksistä. Yritysten koko on vaihdellut 1-2 miehen yrityksistä lähes 100 henkeä työllistäviin teollisiin yksiköihin. Perusanalyysien tekemistä jatketaan, tavoitteena on analysoida kaikki kehittämistoiminnalle aktiiviset yritykset. Tällöin päästään yli 50% kattavuuteen alueen puutuotealan yrityksistä. Tehtyjen analyysien pohjalta saadaan oikea ja reaaliaikainen kuva Pohjois-Satakunnan puutuotealan yritysten kehittämistarpeista.

### **3.3.1 Kehittämistarpeet yrityshallinnon osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa**



KUVA 12 Yritysten tarpeet yrityshallinnon osalta Pohjois-Satakunnassa

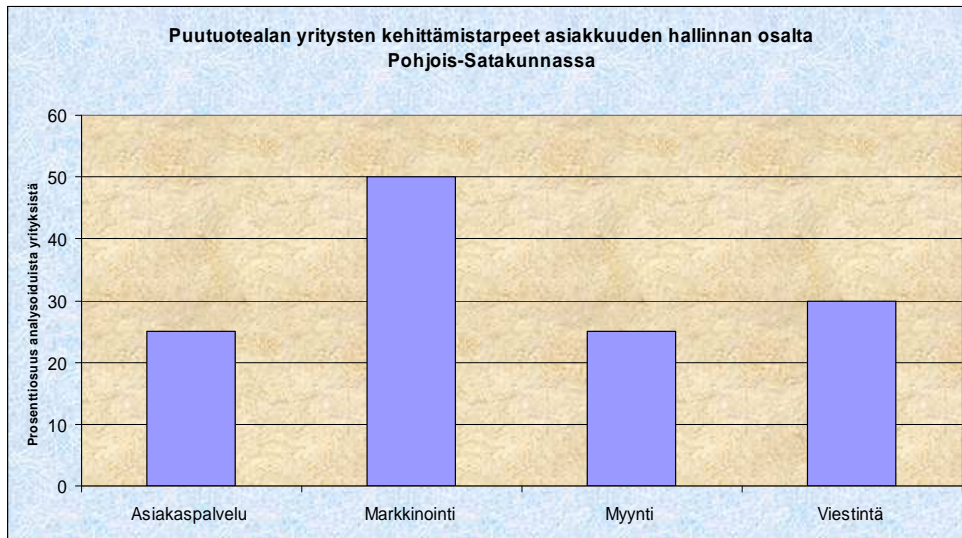
Lähes kaikissa puutuotealan yrityksissä strategiassa nähtiin kehittämistarpeita mm.

- keskittyminen entistä pienemmälle tuotesektorille
- toimintatapa, tuotteet uudelleen organisointi
- siirtyminen entistä enemmän halli ja elementtirakentamiseen
- alihankintatyön lisääminen systeemintoimittajien ja veturiyritysten suuntaan
- omien selkeiden tuotteiden ja toimintatapojen suunnittelu

70% alueen yrityksissä oli kehittämistarpeita Henkilöstöhallinnon osalta mm.

- uuden henkilön palkkaaminen ja määräaikaisen henkilön vakinaistaminen
- alihankkijoita lisää
- lisää henkilöstöä avaimet käteen toimituksiin
- henkilökunnan tarpeen määrittely
- tehdaspalvelualihankkijan Käyttäminen

### 3.3.2 Kehittämistarpeet asiakkuudenhallinnon osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa



Kuva 13 Yritysten tarpeet asiakkuudenhallinnan osalta Pohjois-Satakunnassa

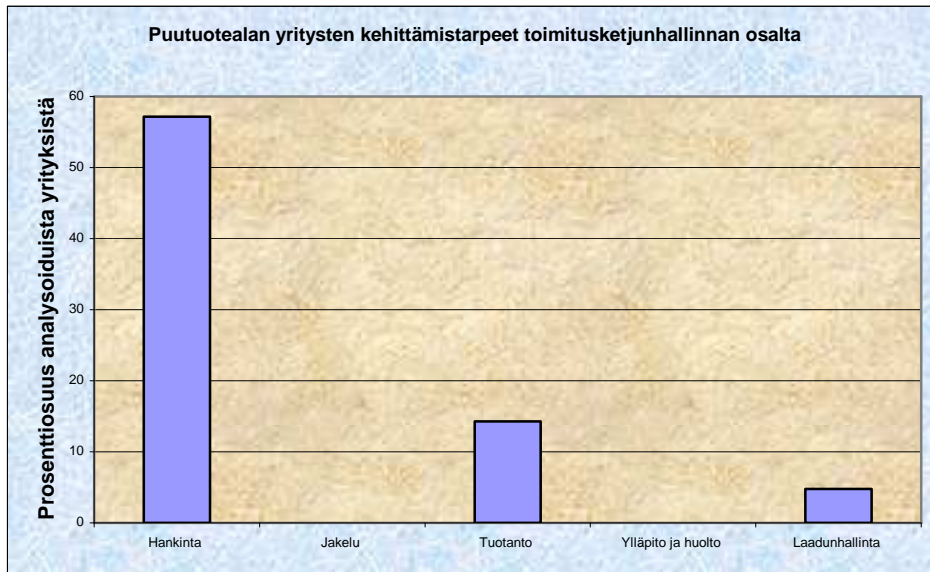
Puolella yrityksistä oli tarpeita markkinoinnin osalta mm.

- markkinointiosaaminen koulutus, internetsivut
- markkinaselvitys, imagon luominen
- markkinoinnin kohdentaminen tietyille sektorille
- esitteet ja käyntikortit
- markkinoinnin tehostaminen erikoistuotteet

Viestinnän osalta kehittämistarpeita oli noin kolmasosalla yrityksistä mm.

- viestinnän suunnittelu, ulkoinen viestintä
- ulkoisen viestinnän kehittäminen
- sähköisen viestinnän kehittäminen
- yrityksen viestintä strategia

### 3.3.3 Kehittämistarpeet toimitusketjun osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa



Kuva 14 Yritysten tarpeet toimitusketjunhallinnan osalta Pohjois-Satakunnassa

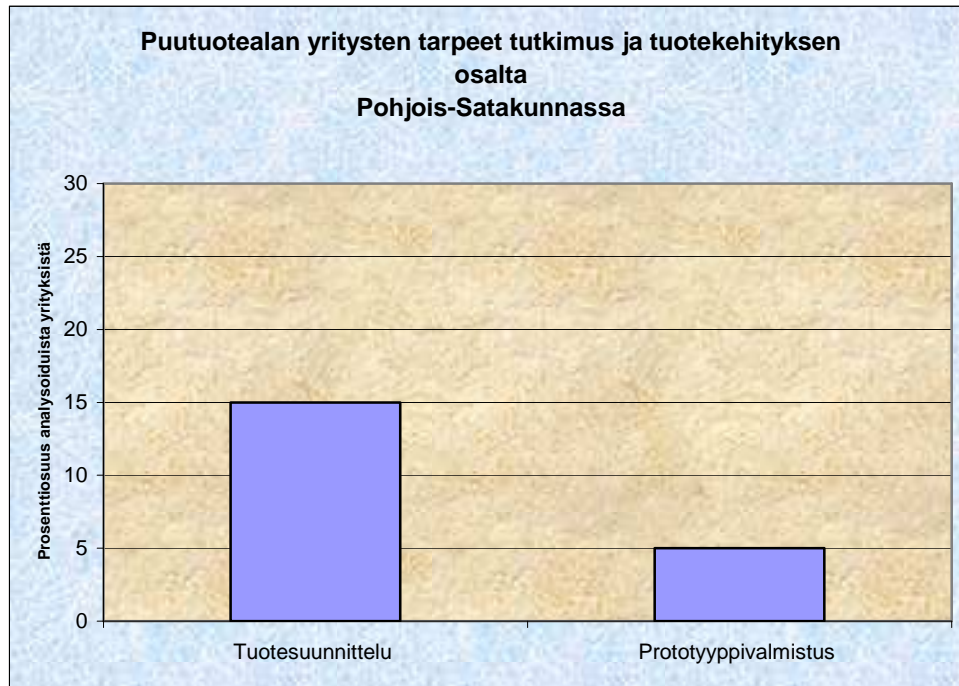
Yli puolella yrityksistä oli tarpeita hankinnan osalta mm.

- toimittajaverkoston rakentaminen liimalevyjen osalta
- tarjouspyyntö asiakirjat, toimittajavalinnat
- puutavaran hankintaverkon parantaminen
- paikallinen piensahureiden verkosto
- uudet raaka-aineen toimittajat

Tuotannon ja laadunhallinnan osioissa tarpeet olivat vähäisiä mm.

- siivous ja vartiointi
- tuotannon toiminnan ohjausjärjestelmät
- tuotantotilojen suunnittelu
- laatujärjestelmä

### 3.3.4 Kehittämistarpeet tutkimus ja tuotekehityksen osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa

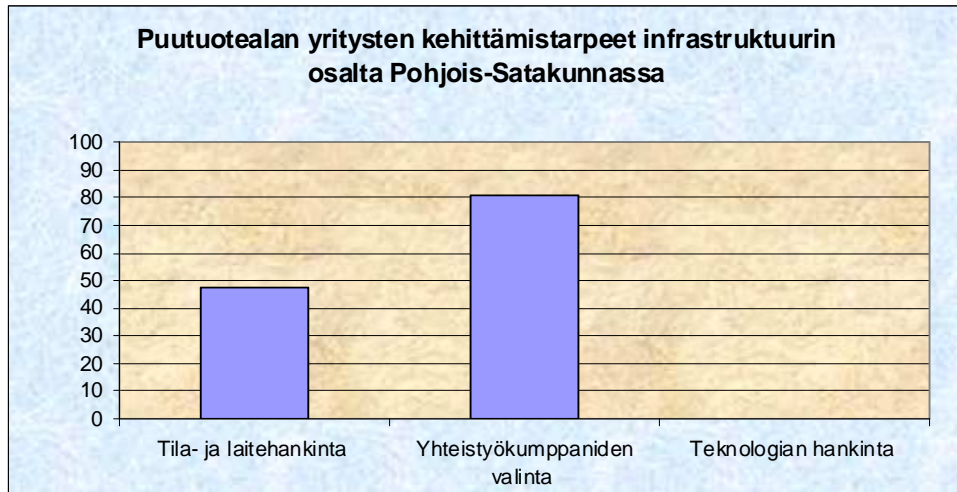


Kuva 15 Yritysten tarpeet Tutkimuksen ja tuotekehityksen osalta Pohjois-Satakunnassa

Tutkimuksen ja tuotekehityksen osalta yritysten kehittämistarpeet olivat minimaalisia. Tästä voidaankin vetää johtopäätös, että teknologian ja tutkimuksen merkitys ei ole oleellinen tarve puutuotealan yrityksissä. Kehittämistarpeita olivat mm.

- uuden tuotantokonseptin suunnittelu
- maalauslinjan kehittäminen
- uudenlainen palvelukonsepti
- puuntyöstökoneen prototyypin valmistus
- uuden puuntyöstö teknologian hankinta

### 3.3.5 Kehittämistarpeet yritysinfrastruktuurin osalta puutuotealan yrityksissä Pohjois-Satakunnassa



Kuva 16 Yritysten tarpeet yritysinfrastruktuurin osalta Pohjois-Satakunnassa

Infrastruktuurin osalta yrityksillä oli paljon tarpeita tarpeet kohdistuivat verkottumiseen, tila ja laitehankintoihin. Teknologian hankintaan ei yrityksissä ollut tarpeita.

Yhteistyökumppanien valinnan osalta tarpeita oli yli 80%:lla yrityksistä mm.

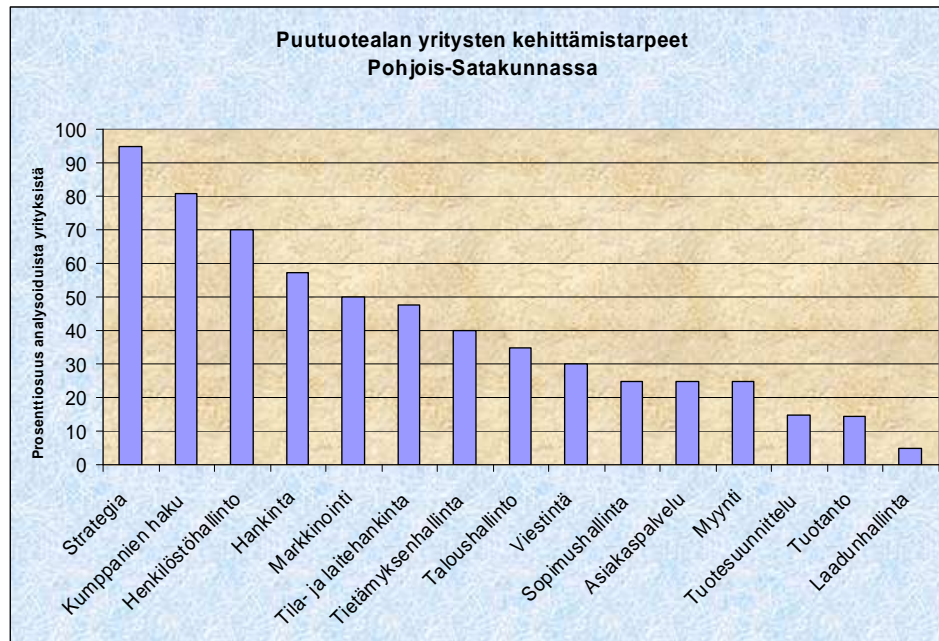
- alihankinta yhteistyökumppanit
- yhteistyökumppanit puutavaratoimituksiin
- rakennusten myyntiin kauppaketju
- verkostoituminen muihin toimijoihin
- yhteistyökumppaneita alihankintaan

Tila- ja laitehankinnan osalta tarpeita oli lähes puolella yrityksiä mm.

- maatarakennuksen muuttaminen tuotantotiloiksi
- toimitilojen löytäminen pintakäsittely-yritykselle
- uudet toimitilat
- isommat toimitilat
- investoinnit laitteisiin ja koneisiin



### 3.4 Yhteenveto puutuotealan kehittämistarpeista Pohjois-Satakunnassa



Kuva 17 Yritysten kehittämistarpeet Pohjois-Satakunnassa

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi yritykset näkivät Strategian, kumppanien hake-  
misen, henkilöstö hallinnon ja hankintojen suorittamisen. Näihin kehittämis-  
toimiin on jatkossa panostettava kehittämistehtävissä entistä enemmän.

Strategiaan liittyviä kehittämiskohteita:

- keskittyminen
- tuotteiden ja toimintojen uudelleen organisointi
- painopisteen muuttaminen
- liiketoimintasuunnitelman laatiminen
- toimintatavat

Verkostoitumiseen liittyviä kehittämiskohteita:

- yhteistyökumppaneiden etsiminen
- alihankintayhteistyö
- verkoston rakentaminen

Henkilöstöhallinnon kehittämiskohteet:

- henkilön palkkaaminen
- henkilökunnan tarve
- atk-osaaminen
- alihankkijan käyttäminen

Hankintojen suorittamiseen liittyvä kehittäminen:

- hankintaketju
- uuden toimittajan hankkiminen
- asiakirjat

## 4 PÄÄTELMÄT

### 4.1 Kehittämishankkeiden valmistelu

Hankkeet ja kehittämistyö on sitoutettava alueen yhteiseen elinkeinostrategiaan, jossa yritykset ovat olleet mukana tekemässä yhteistyössä. Näin saadaan hankkeille enemmän vaikuttavuutta ja niitä asioita mitä yrittäjät haluavat kehittämistyön osalta tehdä. Pohjois-Satakunnassa on tehty 2005 vuoden lopussa elinkeinostrategia yhdessä yritysten kanssa. Näin on saatu sitoutettua yritykset mukaan kehittämiseen paremmin, koska tehdään juuri niitä asioita, mitä yritykset haluavat tehdä ja tarvitsevat tällä hetkellä. Strategian mukainen kehittäminen tukee seudullista elinkeinoelämän kehittämistä kokonaisvaltaisesti ja koordinoitusti.

### 4.2 Hankkeen käytännön toteuttaminen

Kun lähtökohtana hankkeessa oli Pohjois-Satakunnan puutuotealan strategian toteuttaminen. Veturiyritysten hallittu kasvaminen. Veturiyrityksille komponentteja, palveluita toimittavien yhteistyöyritysten kasvun ja toimituskyvyn varmistaminen. Prosessi voidaan jakaa kahdeksaan eri kohtaan. Tässä prosessissa on käytetty yhteyshenkilömallia, joka on kaaviona Kuva 18.

1. Alueen yritysten ja yrityskentän tunnistaminen
  - yritysrekisterin luonti alueen yrityksistä
  - yrityskenttään tutustuminen
2. Veturiyritysten tarpeiden kartoitus
  - ulkoistamistarpeiden kartoitus
  - luottamuksen saaminen
  - perusanalyysi
3. Alihankintayritysten kontaktointi
  - yhteyden otot yrityksiin soitto ja kirjeet
  - yrityskäynnit (ensimmäinen käynti)
  - luottamus
4. Potentiaalisten alihankintayritysten aktivointi
  - toinen yrityskäynti
  - perusanalyysi

- aktivointipäiville ohjaaminen (alihankinta tapahtumat yrityskäynnit)

#### 5. Alihankinta neuvottelut

- alihankintatyön tarjoaminen potentiaalisille alihankintayrityksille
- alihankintaneuvottelut veturiyrityksen kanssa
- luottamuksen saaminen yritysten kesken

#### 6. Alihankinnan aloittaminen

- koesarjat
- tuotteen ja palvelun hinnoittelu
- sopimukset
- koulutus
- investoinnit, rahoitus ja kustannuslaskennat

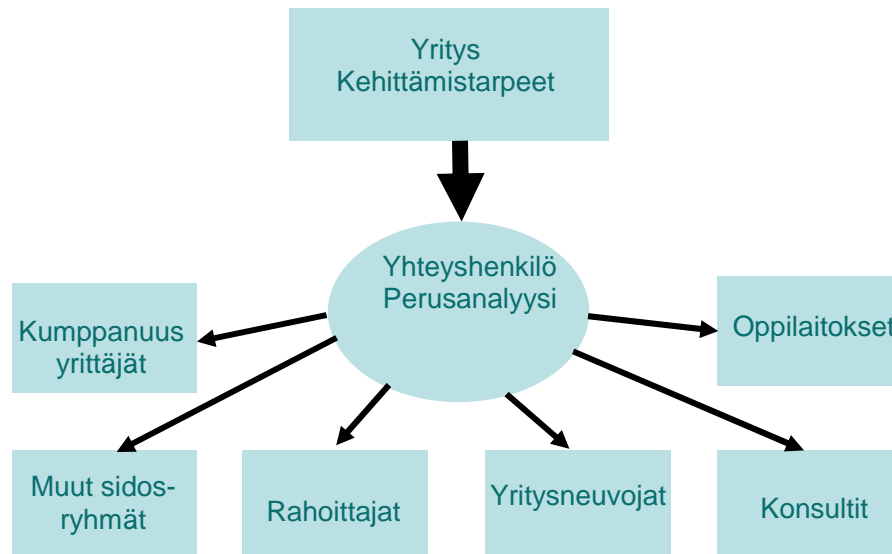
#### 7. Alihankintaketjun kehittäminen

- logistiikka
- materiaalivirta

#### 8. Liiketoimintaprosessien kehittäminen alihankinta yrityksessä

- perusanalyysin päivittäminen
- kehittämissuunnitelmat
- kehittämissuunnitelman mukaiset toimenpiteet
- yritysryhmähankkeet

## Yhteyshenkilö Malli

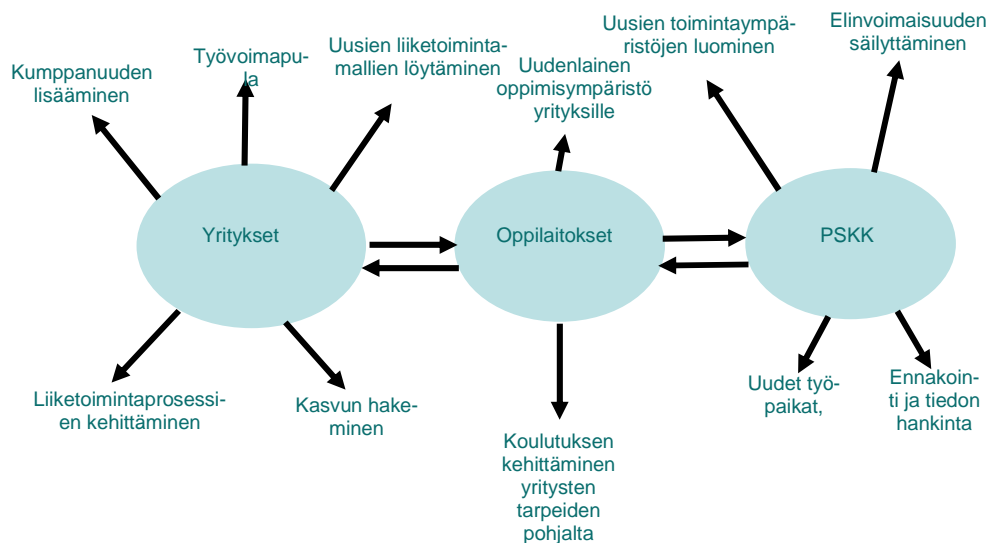


Kuva 18 Yhteyshenkilö kehittämismalli

Yhteyshenkilö tekee perusanalyysin yrityksen kehittämistarpeista. Perusanalyysin pohjalta tehdään kehittämissuunnitelmat, jonka pohjalta koordinoidaan kehittämistoimenpiteet yhteyshenkilön avulla yhdessä yrittäjän kanssa.

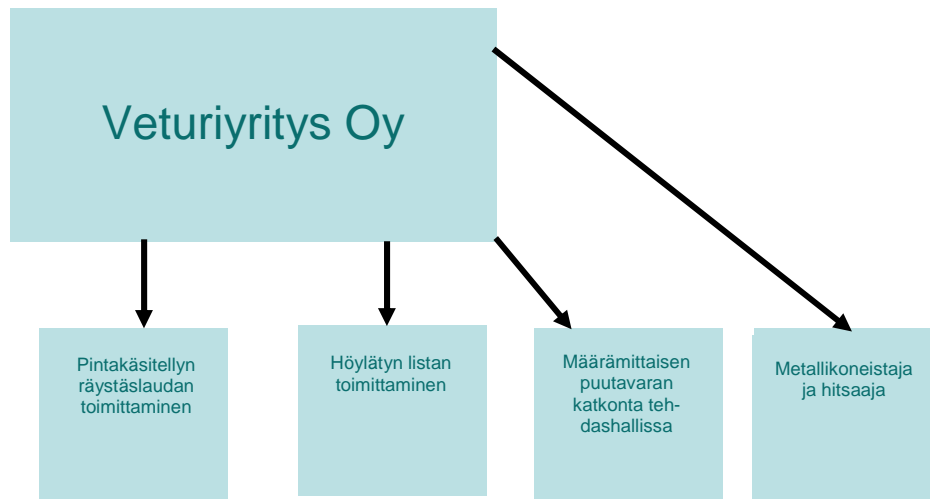
## Toimintaympäristö

puutuoteala Pohjois-Satakunta



Kuva 19 Toimintaympäristö puutuoteala Pohjois-Satakunta

## Esimerkki verkoston aloittamisesta



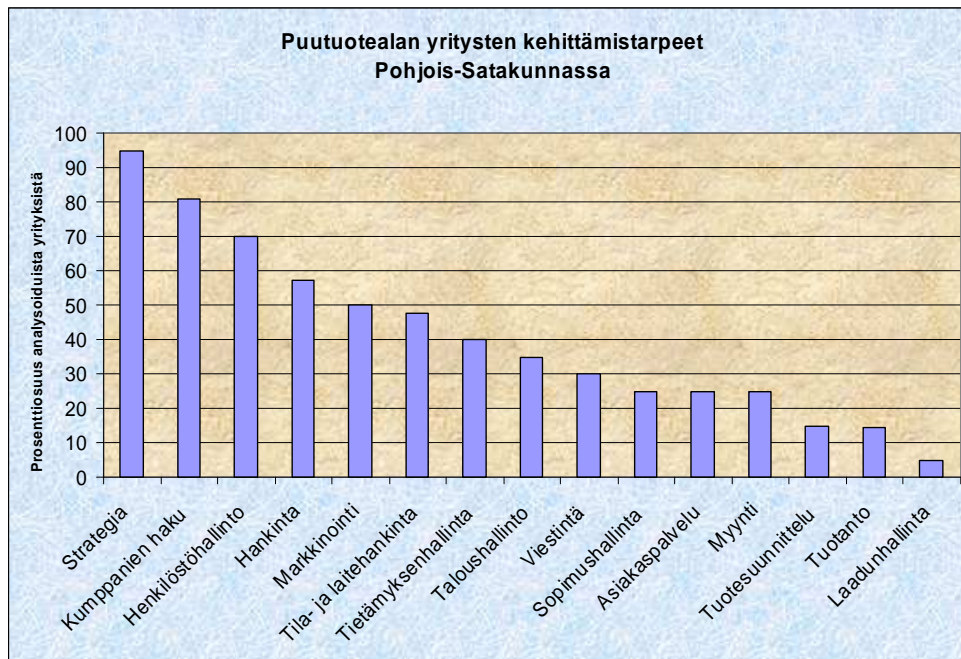
Kuva 20 Erään kumppanuusverkoston aloittaminen

Kumppanuusverkostoja rakennettaessa kaiken toiminnan lähtökohtana on avoimuus. Toimivan verkoston sisällä ei ole salaisuuksia. Osaaminen, resurssit ovat verkoston käytettävissä.

### **4.3 Kehittämistoimenpiteet yrityksissä**

Kaiken kehittämisen koordinoinnin lähtökohta on perusanalyysin tekeminen yrityksestä riippuen yrityksen koosta tai toimialasta. Tällä tavoin ohjataan kehittämistoimet juuri oikeisiin asioihin, mitä yritykset tai yritysryhmät haluavat tehdä. Perusanalyysin avulla saadaan kerättyä, myös yritysten koulutustarpeet ilman erillistä koulutustarpeiden kyselyä yrityskäyntien yhteydessä. Eri toimijoiden yhteistyö on tärkeää kehittämisen koordinoinnin kannalta. Seudullisten kehittäjäorganisaatioiden ja koulutusorganisaatioiden saumaton yhteistyö on avainasemassa.

### 4.3.1 Puutuotealan yritysten kehittämistarpeet Pohjois-Satakunnassa



Kuva 20 Yritysten kehittämistarpeet Pohjois-Satakunnassa

Usein on virheellinen käsitys kehittämisen liittyminen teknologiaan, uusiin innovaatioihin ja automaation lisäämiseen. Seutukunnan yritykset näkevät kehittämistarpeita erityisesti strategiasuunnittelussa, verkostoitumisessa sekä henkilöstöhallinnossa. Strategian terävöittämisellä yritykset tavoittavat erityisesti kykyä keskittyä yrityksen ydinosaamiseen. Kehittämispänsuunnitelmia kaivataan yhteistyö ja alihankintakumppaneiden löytymiseksi. Henkilöstöpuolella päättään nostaa rekrytoinnin kehittämisen ja koulutuksen sitouttaminen paremmin yritysten tarpeisiin.

Jatkokehittämishankkeet on ohjattava verkostojen kehittämiseen ja uusien verkostojen aktivoimiseen. Monissa yrityksissä on tarvetta miettiä strategian terävöittämistä ydinosaamiseen. Pienemmissä yrityksissä (alle 10 henkilöä) on paljon tarvetta yritysneuvonnalle, juuri strategian ohjaamisessa ydinosaamiseen.

### 4.4 Liiketoimintaosaamisen parantaminen Pohjois-Satakunnan puutuotealan yrityksissä

Kaiken pohjalla yritysten kehittämisessä on liiketoimintaprosessimainen lähestyminen yritysten kehittämistarpeisiin perusanalyysin avulla. Kehittämistarpeista tehdään kehittämissuunnitelma (liite4) jossa on määritelty mitä kehittämistoimenpiteitä tehdään yrityksessä yhdessä yrityksen kanssa. Suunnitelmaan

on laadittu aikataulutus, tavoitteet, vastuut ja budjetti. Tätä kautta lähdetään kehittämään yrityksen liiketoimintaprosesseja vaiheittain. Varsinkin voimakkaasti kasvavissa yrityksissä liiketoimintaprosessien jatkuva kehittäminen antaa paremmat mahdollisuudet kasvaa kannattavasti. Nopeasti kasvavalla yrityksillä on myös suuri riski epäonnistua. Voimakas kasvu kysyy paljon taloudellisia resursseja ja yrityksen muita voimavaroja. Tällä toimintatavalla on paremmat lähtökohdat yrityksen järkevälle kehittämiselle.

Tulevaisuudessa puutuotealan kehittäminen on sitoutettava entistä enemmän yritysverkostojen ja yritysryhmien kehittämiseen suoraan yritysten omista lähtökohdista. Yritysryhmien aikaansaamiseksi vaaditaan julkista tukea kehittämishankkeiden muodossa. Tähän työhön vaaditaan henkilöitä, jotka kiertävät yrityksissä ja ovat auttamassa yritysryhmien syntyä.

#### **4.5 Jatkokehittämisajatuksat**

Yrityksiltä saadun informaation perusteella Pohjois-Satakunnassa olisi selkeä tarve jatkossakin yhdyshenkilöstä, joka tukisi yritysten verkottumista ja yritysten välistä seudullista yhteistyön kehittymistä. Aktivoisi yrittäjiä erilaisiin kehittämistoimenpiteisiin. Erilaisten yritysverkostojen aktivointiin tarvitaan henkilö, joka yhdistää yritysten tarpeet isompiin kokonaisuuksiin mm. yritysryhmähankkeet. Toimintatapa ja työkalut ovat saaneet yrittäjien taholta positiivista palautetta. Toimintatapaa tulee edelleen kehittää ja jalostaa käytännön kokemuksen pohjalta. Pohjois-Satakunnassa on hyvä tilanne jatkaa työtä eteenpäin. Yrittäjät ja eri kehittäjäorganisaatiot ovat sitoutuneet tekemään yhdessä puutuotealan kehittämistä jatkossa eteenpäin. Liiketoimintaprosessilähtöisellä yritysten kehittämisellä viedään yritysten kehittämistarpeet käytännön tasolle yrityksissä. Tätä kautta yritysten kilpailukyky paranee ja antaa mahdollisuuden kannattavalle kasvulle ja yritysten kehittymiselle.

Tulevat hankkeet olisi saatava ylimaakunnallisiksi. Ei pelkästään Pohjois-Satakuntaan sijoittuviksi. Yritysten välillä on varsinkin Pohjois-Pirkanmaan ja Pohjois-Satakunnan välillä ollut aina yhteistyötä. Tätä luonnollista verkostoa olisi syytä aktivoida ja parantaa tulevissa hankkeissa. Lisäksi olisi syytä vahvistaa eri toimialojen yhteistyötä, varsinkin puu- ja metalliyritysten. Puu- ja metallialan yrityksillä on paljon yhteisiä kehittämistarpeita, joita voidaan viedä isompina kokonaisuuksina eteenpäin.

#### **4.6 Mitä olisi voinut tehdä toisin**

Ongelmana hankkeissa on usein, että henkilöt vaihtuvat hankkeiden mukaan. Kun työt on saatu hyvään alkuun hanke loppuu taas seuraavassa hankkeissa aloitetaan puhtaalta pöydältä. Kaksikin vuotta on vielä lyhyt aika kehittämistehtävissä. Luottamuksen saaminen yritysriin ja muihin sidosryhmiin kestää oman aikansa. Ensimmäiset alihankintasopimukset tehtiin 4kk:den päästä hankkeen alkamisesta. Isot kumppanuus ja alihankinta kokonaisuudet lähtivät käyntiin vasta vuoden päästä hankkeen alkamisesta. Tulosten saaminen yritysten ongelmiin on avainasemassa hankkeen onnistumiselle. Ensimmäiset alihankintasopimukset olisi ollut syytä saada jo alle kahdessa kuukaudessa.

Alkuvaiheessa olisi saatava vielä useampi veturiyritys mukaan. Ongelmana tulosten saamiseksi alihankintaverkostoja luodessa nopeasti on tietty kaava. Ensin on saatava veturiyrityksen luottamus ja kehittämistarpeet kartoitettua, ennen kun aloitetaan alihankkijoiden etsintä. Tässä menee luonnollisesti aikaa aina, on muistettava liian hätäisen ja virheellisten arvioiden tekeminen on moninkertaisesti haitallista. Kuin rauhallinen ja harkittu eteneminen Kokonaisuudessa hankkeelle asetetut tavoitteet toteutui. Ilman Prizztech Oy:n hyvää perehdyttämistä ja jatkuvaa koulutusta tehtävään ja Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskuksen henkilöstön tukea tehtävää hoidettaessa tulokset olisivat olleet paljon heikommät. Aikaisemman projekti kokemuksen hyödyntäminen ja tiimityö ovat avainasemassa projektien tavoitteiden saavuttamisessa. Niin sanotusti ”pyörää” ei kannata keksiä uudestaan.



# LÄHDELUETTELO

## **Painetut lähteet**

- 1 Marileea Järnefelt, Tero Paajanen, Petri Pulkkinen, Pekka Salonen Toimiala Kehittäjän opas. PuuSuomi- toimintaohjelma/Wood Focus Oy 2002. 12-14 s.
- 2 Jari Järnstedt Kokonaisvaltainen Liiketoimintaympäristö Prizztech Oy 2005. 33-35 s.,49-94 s.

## **Painamattomat Lähteet**

- 3 Tarja Lamberg Toimiala- ja teknologiakohtainen osaamisiirtomalli loppuraportti. Prizztech Oy 2003. 3-11 s.
- 4 Pohjois-Satakunnan Puuosaaajat esite 2001 1-4 s.

## **Sähköiset Lähteet**

- 5 Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy:n internetsivut Saatavissa:  
<http://www.pskk.fi/images/doc/strategia%20100106.pdf>

Liite 1

Hankkeen viestintäsuunnitelma

Liite 2

Puutuotealan yrittäjien atk-valmennuksen toisen osion suunnitelma

Liite 3

Yrityskirje alihankkijoiden etsimiseksi

Liite 4

Kehittämissuunnitelma runko

## Pohjois-Satakunnan puutuotealan koordinaattori

### Tiedotussuunnitelma

Tiedottaminen on yksi merkittävä osa hankkeen toteuttamista. Onnistunut tiedotus lisää hankkeen tunnettuutta, edistää hyvien käytäntöjen levittämistä ja kokemusten vaihtoa sekä parantaa nykyisiä ja tuo uusia yhteistyösuhteita.

Tiedottamisella

- ▶ vauhditetaan hankkeiden käynnistymistä ja tehostetaan yhteistyötä
- ▶ tehdään hankkeen tuloksia tunnetuksi ja levitetään hyviä käytäntöjä
- ▶ tehdään hankkeet ja ohjelmat tutuiksi suurelle yleisölle
- ▶ lisään toiminnan avoimuutta ja näkyvyyttä

### YLEISET PERIAATTEET

Hankkeen tiedottamisessa noudatetaan rahoituspäätöksen liitteenä olevia ohjeita. Eryteisesti kiinnitetään asianmukaista huomiota rakennerahastotunnusten käyttöön hankkeen materiaaleissa. Tiedotus toteutetaan Prizztech Oy:n viestintästrategiaa noudattaen. Tiedotuksen vastuuhenkilönä toimii projektin projektipäällikkö apunaan Prizztech Oy:n tiedottaja.

Aktiivinen tiedottaminen tukee hankkeen toteutusta. Kaikessa viestinnässä tuodaan selkeästi esille, mihin ohjelmaan hanke kuuluu sekä EU:n ja muiden rahoittajien osallistuminen hankkeen rahoitukseen.

Aluetiedottamisessa korostetaan hankkeen maakunnallista vaikuttavuutta. Mikäli hankkeessa tapahtuu jotain, jonka arvioidaan ylittävän valtakunnallisen uutiskynnyksen, huomioidaan tiedotuksen mahdollisesti vaatimat erilaiset painopisteet.

### KOHDERYHMÄ

Sisäisessä tiedottamisessa kohderyhmänä ovat mm. ohjausryhmä, osallistuvat yritykset ja muut hankkeeseen osallistuvat yhteistyökumppanit.

Ulkoisen tiedotuksen kohderyhmiä ovat mm. sidosryhmät, rahoittajat, potentiaaliset hyödynsaajat, poliittiset päätöksentekijät sekä suuri yleisö.

### TIEDOTTAMISEN VÄLINEET

Prizztech Oy keskittää projektitiedotuksensa viisi kertaa vuodessa ilmestyvään sidosryhmälehteensä, **Prizz.Uutisiin**. Lehden postijakelu on noin 1300 kpl / lehti. Lisäksi lehteä jaetaan esitteinä n. 400 kpl / lehti. Lehti julkaistaan sähköisesti osoitteessa <http://uutiset.prizz.fi>.

Prizz.Uutisiin kirjoitetaan artikkeleja hankkeen toteutuksen eri vaiheesta. Projektista kirjoitettua yhden sivun juttua voidaan hyvin käyttää myös ”täsmä” -tiedotteena eri kohderyhmille tulostamalla sitä sivun esitteeksi. Tämä mahdollistaa hyvin yhti

Liite1

2(2)

ön viestinnän ulkoasun yhtenäisyyden ja kustannustehokkuuden erillisten esitteiden sijaan.

Prizztech Oy:n internetsivut osoitteessa **www.prizz.fi** palvelevat kaikkien hankkeiden tiedotusta. Sivulla ylläpidetään ajantasaista informaatiota projektista sekä kohdassa "Ajankohtaista" tiedotetaan esim. koulutuspäivistä ym. tilaisuuksista. Sivuille on mahdollista laittaa ladattavaksi esim. ilmoittautumislomakkeita, Power Point –esityksiä tai pdf-tiedostoja.

Hankkeen tavoitteet huomioiden **suorat kontaktit** yrityksiin kirjeitse, sähköpostilla tai henkilökohtaisilla käynneillä ovat ensiarvoisen tärkeitä.

**Lehdistötiedotetta** käytetään aina, kun projektissa on ajankohtaista uutisoitavaa. Prizztech Oy:n jakelulista kattaa kaikki maakunnalliset tiedotusvälineet sekä suurimmat valtakunnalliset mediat. Ammattilehdet otetaan jakeluun mukaan aina aihealueittain.

**Tiedotustilaisuus** hankkeesta järjestetään, mikäli hankkeessa on tapahtunut jokin "isoa" uutisoitavaa, jota ei voi kertoa paperilla. Myös hankkeen alkuvaiheessa yleisesittelytilaisuus on hankkeesta riippuen paikallaan.

**Sisäisen viestinnän** välineet sovitaan kohderyhmäkohtaisesti. Välineitä ovat esim. sähköposti ja hankerekisteri, jolla varmistetaan projektien dokumenttien ym. saatavuus kaikille projektin osapuolille ajasta ja paikasta riippumatta. Hankerekisteri on internetin kautta käytettävä selainpohjainen, tietoturvallisuudeltaan varmistettu ohjelmisto. Hankerekisteriä käytetään myös Teknologiakeskusten Liiton (TEKEL) sisäiseen tiedottamiseen.

**Hankkeesta tiedotetaan myös** Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy:n sidosryhmälehdessä "Satakielessä" sekä PSKK:n internetsivuilla [www.pskk.fi](http://www.pskk.fi).

## SEURANTA

Prizztech Oy:n pääasiallisin tiedotuksen seuranta koostuu normaalista mediaseurannasta sekä teknologiakeskusten liiton valtakunnallisesta lehdistöseurannasta.

## **HYÖTY IRTI TIETOKONEESTA**

### **Tietojen käsittelyn jatkokoulutus puutuotealan yrittäjille**

#### **Koulutuksesta saatavat hyödyt yrittäjälle/yritykselle:**

Varmuuskopioiden ottaminen tulee tutuksi ja yrittäjä oppii käyttämään USB -muistitikkua hyödykseen. Eri tiedostotyypit tulevat tutuksi sekä palvelimien ja siirrettävien asemien käyttö.

Tekstinkäsittelyn avulla yrittäjä saa tehtyä vaivattomasti omat tarjouskirjeet, muistioidet, pöytäkirjat sekä muut asiakirjat. Asiakirjojen tallentaminen, muokkaaminen, muotoilu ja tulostaminen opetellaan sekä asiakirjoihin kuvien ja kaavioiden liittäminen.

Taulukkolaskennan (EXCEL) avulla yrittäjä voi tehdä lomakkeita, tarjouspohjia, budjetteja sekä muita laskelmia. Koulutuksen aikana yrittäjä oppii hyödyntämään taulukkolaskentaa tehokkaasti.

Lisäksi koulutuksen aikana selvitetään tietoturvasuuteen liittyviä asioita sekä miten tietoturvariskejä minimoidaan kustannustehokkaasti. Yrityksille hyödyllisiä ohjelmistojen vaihtoehtoja esitellään myös valmennuksen aikana.

#### **Osaamisen kuvaus:**

Valmennuksen aikana yrittäjä oppii hyödyntämään nykytekniikkaa yritystoiminnassaan. Yrittäjä pystyy kilpailemaan ajan mukaisin välinein muuttuvassa kilpailuympäristössä ja sen kautta säästää aikaa sekä rahaa.

#### **Sisältö:**

- Kuvien hallinta
- Word- asiakirjat (tarjoukset, tarjouspyynnöt jne)
- Asiakirjojen tallennus ja varmuuskopiointi
- Omien logojen liittäminen asiakirjoihin sekä asiakirjapohjien rakentaminen
- Raporttien laadinta, sopimukset, vahvistukset jne.

Liite 2

2(2)

- Excel- laskutusohjelmat
- Tarjousten ja laskelmien laadinta projektikohtaisesti
- Yrittäjiltä tulevien tarpeiden perusteella tulevat asiat

### **Menetelmät:**

Luennot pidetään Aikuiskoulutuskeskuksessa, tietotekniikka luokassa. Oppimateriaali jää yritykselle hyödylliseksi työkaluksi. Yrityksellä on mahdollisuus yrityskohtaiseen konsultointiin tarvittaessa (hinnoittelu erikseen). Ensimmäisen peruskoulutuksen aikana kerätään tietoa tarpeesta mitä jatkokoulutukselta odotetaan. Samoin projektihenkilöltä tulevan viestin ja tiedon perusteella mietitään jatkokoulutuksen sisältöä esim. mitä isot yritykset odottavat/vaativat yritysten osaamisen tasosta.

### **Valmennuksen kesto:**

Yhteensä peruskoulutus sisältää neljä lähiopetusiltaa. Jokainen ilta on kestoltaan kolme tuntia, jatkokoulutus suunnitellaan kestoltaan samankaltaisesti.

### **Ajankohta:**

Koulutuksen toinen osio aloitetaan 9.1.2007 klo 18.00

### **Hinta:**

Koulutuksen hinta 120 €+alv 22 % / osallistuja. Ensimmäisessä osiossa mukana olleille 50€+alv 22%

### **Koulutuspäivät:**

9.1. tiistai  
16.1 tiistai  
23.1 tiistai  
30.1 tiistai

Kello 18.00 – 21.00

### **Yhteystietoja/lisätietoja:**

Pia Hirvonen  
Projektipäällikkö  
puh. 044 577 2112  
[pia.hirvonen@kaakk.fi](mailto:pia.hirvonen@kaakk.fi)

Timo Mansikkaviita  
projektipäällikkö  
puh. 044 710 5369  
[timo.mansikkaviita@prizz.fi](mailto:timo.mansikkaviita@prizz.fi)

Liite 3

1(1)

## Arvoisa yrittäjä

Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy vahvistaa yhteistyössä yritysten ja Prizztech Oy:n kanssa alueen puutuotealan kehittämistä. Olen aloittanut helmikuun alussa alan seudullisena yhteyshenkilönä. Työni on toteuttaa niitä tavoitteita, joihin puutuoteala on Pohjois-Satakunnan seudullisessa elinkeinostrategiassa sitoutunut.

Alkuvaiheessa etsimme alihankinnasta ja muusta yritysyhteistyöstä kiinnostuneita yrityksiä, joilla on halu kehittää ja kasvattaa tuotantoaan. Tehtävänäni on toimia yhteistyölinkkinä eri toimijoiden välillä.

Esimerkkejä yhteistyöstä ja kontakteista ovat esimerkiksi:

- päähankkija etsii alihankkijaa tiettyjen komponenttien valmistukseen
- päähankkija etsii alihankkijaa pintakäsittelyyn ja maalaukseen
- elementtejä tekevä alihankkija etsii uusia yritysasiakkaita
- yritys etsii B to B -palveluntarjoajaa alueelta (esim. markkinointiosaaminen)
- maa- ja metsätalousyrittäjä hakee puualan alihankintatehtäviä

Ottakaa yhteyttä, kerron mielelläni lisää.

Ystävällisin terveisin

Timo Mansikkaviita  
Projektipäällikkö  
Prizztech Oy  
Kankaanpään toimipiste  
Torikatu 7A  
38700 Kankaanpää  
GSM 044 710 5369  
timo.mansikkaviita@prizz.fi

**PSKK eli Pohjois-Satakunnan Kehittämiskeskus Oy** on seitsemän kunnan omistama elinkeinoyhtiö. Sen tavoitteena on kehittää ja edistää pohjoissatakuntalaista yritystoimintaa ja elinkeinoyhteistyötä. PSKK:n palvelut ja osaaminen auttavat yrityksiä liiketoiminnan kehittämässä ja toimintaedellytysten parantamisessa.

[www.pskk.fi](http://www.pskk.fi)

**Prizztech Oy** on satakuntalainen kehittäjäorganisaatio, jonka tavoitteena on elinkeinoelämän ja maakunnan kilpailukyvyyn parantaminen. Prizztech Oy toteuttaa tehtävänsä pääasiassa kehitysohjelmien ja -hankkeiden avulla. Prizztech Oy on Suomen Teknologiakeskusten Liiton (TEKEL) jäsen. [www.prizz.fi](http://www.prizz.fi)

liite 4

1(2)

Yritys Oy  
Osoite  
Postinumero

Lähtökohta kehittämisohjelmalle

Yritys Oy:n toimiala on ....

Päätavoitteena Yritys Oy:llä on saavuttaa.....

Toimenpidepaketti 1

Kuvaus kehittämiskohteesta

Jos tähän jotain lisää....

Tavoitteet ja mittarit

Ja tähänkin vielä

Toimenpiteet ja vastuut

xxxxxx

Budjetti

xxxxxx

Seuranta ja raportointi

xxxxxx

Toimenpidepaketti 2

Kuvaus kehittämiskohteesta



Liite 4

2(2)

Tavoitteet ja mittarit

Toimenpiteet ja vastuut