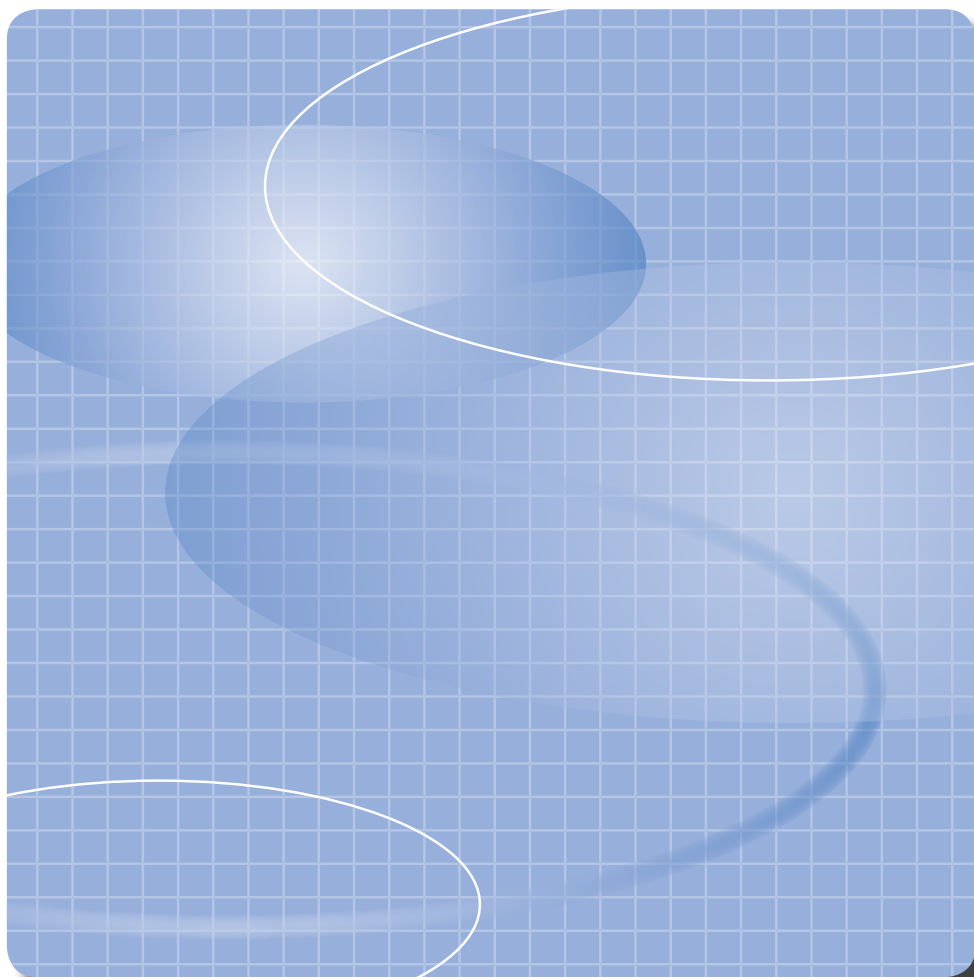


Jari-Pekka Suominen

SOPIMUSVALMISTUS JA YRITYSVERKOSTOT KALUSTEALALLA



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Lahden ammattikorkeakoulu
Furniture Industry Technopark –projektin julkaisu
Lahti 2008

ISSN 1457-8328
ISBN 978-951-827-089-1

SISÄLTÖ

	TIIVISTELMÄ	4
	ALKUSANAT	5
1	JOHDANTO	6
2	VERKOSTOTALOUS	7
2.1	Käsitteen synty, kehittyminen ja tutkiminen	8
2.2	Porterin arvoketjumalli ja arvojärjestelmä	9
2.3	Arvotähdimalli.....	10
2.4	Strategiset verkot	11
2.4.1	Perusliiketoimintaverkko	12
2.4.2	Liiketoimintaa uudistava verkko	13
2.4.3	Uutta liiketoimintaa kehittävä verkko.....	13
2.5	Yritysyhteistyö ja verkostomuodot.....	14
3	VERKOSTOT KALUSTETEOLLISUUDESSA	16
3.1	Päijät-Hämeen kalusteteollisuuden kuvaus	18
3.2	Kalustealan kärkiyritykset	18
3.3	Projektisustustusverkko	19
3.3.1	Verkoston taustatietoja.....	19
3.3.2	Verkostosuhteiden merkitys	20
3.3.3	Strateginen asema verkostossa.....	20
3.3.4	Verkostoprosessit.....	21
3.3.5	Verkostotoiminnan onnistumisen syyt	22
3.4	Prostock -projekti	22
3.5	Veranta -projekti	24
4	SOPIMUSVALMISTUS	28
4.1	Sopimusvalmistuksen kaksi kehityspolkua	28
4.2	Volyymituotanto painottuu edullisten kustannustason alueille.....	29
4.3	Sopimusvalmistuksen mahdollisuudet kalustevalmistuksessa	30
5	YHTEENVETO	31
	LÄHTEET	32

TIIVISTELMÄ

Yritysverkostoista käytävä keskustelu on ollut esillä jo pidemmän aikaa. Yritysverkostoja on tutkittu 1990-luvulta lähtien, joten kokemuspohjais-ta tietoa verkostojen toiminnasta on laajasti saatavilla. Yritysverkostoihin ja yritysten väliseen yhteistyöhön liitetään usein suuria odotuksia. Verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuden entistä nopeampaan, joustavampaan, asiakaslähtöisempään ja kustannustehokkaampaan toimintatapaan kuin perinteinen toimintatapa. Verkostoituminen on tapa rakentaa monipuolista kilpailuetua ja se voi mahdollistaa yrityksen kasvun supistuvilla markkinoilla. Joissain tapauksissa se on tapa muokata olemassa olevia markkinoita ja luoda uusi asetelma kilpailluille toiminta-alueille.

Raportissa selvitetään kirjallisuuslähteiden avulla verkostotalouden aihepiiriä siten, että se antaisi lukijalle selkeän kuvan aihealueesta. Kirjallisuudesta on kerätty käsitteitä, jotka pyrkivät selventämään mitä kullakin käsitteellä tarkoitetaan. Yritysyhteistyö ja verkostomuodot ovat hyvin moninaisia, riippuen siitä mitä kulloinkin yhteistyöllä on tavoiteltu. Tässä raportissa esitetään erilaisia ryhmittelyperusteita yhteistyömuotojen luokitteluun. Raportissa on kuvattu käytännössä esiintyviä verkostomalleja yleiskuvauksien avulla. Kuvaukset selventävät verkostomallien toimintatapoja ja pyrkimyksiä.

Kalusteteollisuudessa verkostotalouden syntyminen edellytykset ovat olemassa. Kalustevalmistuksen tuotantovaiheet muodostavat selkeän ketjun, jonka ryhmittämisellä verkoston jäsenten kesken on mahdollista saavuttaa suhteellista kilpailuetua. Puolivalmisteiden ja komponenttien sekä palvelujen ostaminen ovat kalusteteollisuuden keinoja saada yrityksen omat resurssit joustamaan. Lisäksi kalustevalmistuksessa tarvitaan tiettyjä erityiskoneita, joita ei kaikkien yritysten ole kannattavaa hankkia. Näin ollen osahankinta muilta yrityksiltä on lisääntymässä.

Sopimusvalmistus on parhaimmillaan pitkälle vietyä asiakaspalvelua, jota täydentää monipuolinen ja asiantunteva alihankintaverkosto. Verkoston toimintaan liittyvä avoin hinnoittelu parantaa koko arvoketjun kokonaiskilpailukykyä ja toiminnan kannattavuutta. Sopimusvalmistuksen merkitys tulee kasvamaan yhä edelleen, sillä yritysten erikoistuminen ydinosaamisalueilleen kasvattaa tarvetta hankkia osaamista toimintaympäristön muilta yhteistyökumppaneilta.

Asiasanat: Verkostot, yritys, yhteistyö, sopimusvalmistus



ALKUSANAT

Raportti on tehty osana Lahden ammattikorkeakoulun FIT - Furniture Industry Technopark -projektia.

Verkostoista ja yritysten välisestä yhteistyöstä on tullut osa nykyistä toimintakulttuuria. Yksi yrityksen olemassaolon perusteista on arvon tuottaminen. Yritykset pyrkivät luomaan lisäarvoa tuotteilleen ja verkostoituminen on yksi keino, jolla sitä voidaan lisätä. Ne yritykset, jotka hallitsevat parhaiten verkostoissa toimimisen, tulevat olemaan tulevaisuuden menestyjiä.

Haluan kiittää lämpimästi tämän raportin tekoon osallistuneita yhteistyökumppaneita, hankkeen ohjausryhmää ja muita osapuolia, jotka ovat edesauttaneet tämän raportin tekemistä.

Lahdessa 30.10.2007

Jari-Pekka Suominen



1 JOHDANTO

Verkostotalous ja yritysten välinen verkostoituminen ovat käsitteitä, jotka ovat toistuvasti esillä lukuisissa eri yhteyksissä. Yritysten välinen yhteistyö on ilmiönä suhteellisen vanha asia. Yritysyhteistyö on nähtävä eräänä verkostoitumisen osa-alueena ja ilmiönä. Verkostoitumiskehitys on kaksisuuntaista: yhtäältä pienten yhdistymistä ja toisaalta isojen pilkkoutumista. Verkostoituminen voidaan nähdä keinona, jolla pyritään luomaan yrityksen tuotteille lisäarvoa. Ja verkostoitumisen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että verkostoitumalla yritykset tavoittelevat hyötyjä, jotka jollain aikavälillä realisoituvat taloudelliseksi hyödyksi.

Raportissa selvitetään kirjallisuuslähteiden avulla verkostotalouden aihepiiriä siten, että se antaa lukijalle selkeän kuvan aihealueesta. Kirjallisuudesta on kerätty käsitteitä, jotka pyrkivät selventämään mitä kullakin käsitteellä tarkoitetaan. Tässä raportissa esitetään erilaisia ryhmittelyperusteita yhteistyömuotojen luokitteluun. Raportissa on kuvattu käytännössä esiintyviä verkostomalleja yleiskuvauksien avulla. Kuvaukset selventävät verkostomallien toimintatapoja ja pyrkimyksiä. Eräänä tavoitteena on pyrkiä erittelemään erilaisia verkostoitumismalleja, joita on löytynyt tätä aihealuetta tutkittaessa.



2 VERKOSTOTALOUS

Verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuden olla nopeampi, joustavampi, asiakaslähtöisempi ja kustannustehokkaampi kuin perinteinen toimintatapa. Verkostoituminen on tapa rakentaa monipuolista kilpailuetua ja se voi mahdollistaa yrityksen kasvun supistuvilla markkinoilla. Joissain tapauksissa se on tapa muokata olemassa olevia markkinoita ja luoda uusi asetelma kilpailuille toiminta-alueille.

Verkostoista puhuttaessa käytetään usein termiä klusteri. Sillä tarkoitetaan joukkoa yrityksiä, joiden osaaminen, ammattitaito ja yhteistyö täydentävät toisiaan ja vahvistavat kaikkien asemaa markkinoilla. Klusterissa on joitakin suuria lopputuotteita valmistavia yrityksiä (päähankkijat) ja useita niille palveluita tuottavia pienempiä yrityksiä (alihankkijat). Näiden menestyminen perustuu monen yrityksen osaamiseen ja ammattitaitoon. Yritys voi saavuttaa pysyvää kilpailuetua, kun se keskittyy vain siihen mitä parhaiten osaa. Kun monet yritykset toimivat näin, muodostuu niistä verkomainen kokonaisuus, jossa tuote valmistuu. Tällöin puhutaan yhdestä markkinatalouden kehitysvaiheesta eli verkostotaloudesta. Yritykset kehittävät siinä niin omaa toimintaansa kuin verkostoa kokonaisuutena. (Sakki 2003.)

Klusterit ovat toisiinsa kytkeytyneiden yritysten ja yhteisöjen muodostamia maantieteellisiä keskittymiä joillain erityisillä osa-alueilla. Klusterit muodostuvat keskenään sidoksissa olevista toimialoista ja niihin liittyvistä muista toimijoista, jotka ovat keskeisiä kilpailun kannalta.

(Porter, 1998)

Verkostoyritykset perustuvat lähtökohtaisesti ja määritelmällisesti vuorovaikutukseen ja tiedonsiirtoon. Ilman vuorovaikutusta ei ole verkostoja eikä verkostoyrityksiä. Yksi keskeisimmistä näkökohdista liittyy nopeaan tiedon jakamiseen ja hajautukseen verkon toimijoiden kesken. Verkostojen hallintaan ja yhdessä pitämiseen tarvitaan teknologiaa ja tietotekniikka tuo siihen oman verkostoteknisen infrastruktuurinsa. (Ollus, Ranta, Ylä-anttila 1998.)



2.1 Käsitteen synty, kehittyminen ja tutkiminen

Yritysten välistä verkostoitumista ja siihen liittyvää tutkimustietoa on kerjynyt 1970-luvulta asti jo runsaasti, mutta vasta viime vuosikymmenellä yritykset käsittivät, että avoimuus ja joustavuus voivat olla osa yritysmaailmaa. Yritykset alkoivat etsiä aktiivisesti strategisia synenergiaetuja ja perustivat strategisia liittoutumia eli alliansseja. Tällä hetkellä näyttää siltä, että ainakin kasvavien talousmaiden organisaatiot ovat siirtymässä yhä enemmän joustavampiin organisaatiorakenteisiin. Maailmanlaajuisilla markkinoilla toimivat yritykset rakentavat uusia organisaatioitaan yhä useammin verkostojen varaan. Strategian muuttamiseen tarvittiin kuitenkin käytännön esimerkki siitä, että avoimuus ja joustavuus voivat olla osa yritysmaailmaa. Yhden esimerkin tarjosivat japanilaiset keiretsut. Ne osoittivat, että yritysjohdon tuottamista lisäarvoista yksi tärkeimpiä on viisas ja kaukonäköinen yhteistyön rakentaminen. Japanilainen yritys kenttä onkin ehkä pidemmälle verkostoitunut kuin yksikään muu teollistunut valtio. (Tuomi 1994.)

Keiretsut ovat yritysryppäitä, joissa yritykset toimivat toistensa alihankkijoina. Investointien rahoitus on hoidettu ryppäeseen kuuluvan suurpankin kautta.

Mitä on yritysten välinen yhteistyö? Voidaanko se määritellä vai onko se yleiskäsite, jonka sisälle mahtuu hyvin erilaisia ja moniselitteisiä yhteistyön muotoja? Toisaalta kirjallisuudesta on helppo löytää tulkintoja, joiden mukaan yritykset pitävät yhteistyönä kaikkea muuta yritysten ja organisaatioiden välistä toimintaa kuin kilpailumielessä tapahtuvaa vaihdantaa. (Vesalainen & Murto-Koivisto 1994.) Möllerin ja Wilsonin (1989) mukaan, yritysten välinen vuorovaikutus voidaan jakaa kilpailuun, yhteistyöhön ja määräysvallan käyttämiseen. Kilpailu perustuu markkinoilla vaikutustaviin kilpailuvoimiin. Yritysyhteistyömuodot perustuvat yhteisiin tavoitteisiin ja yritysten välinen määräysvalta keskinäiseen riippuvuuteen. Yleensä yritysten väliset suhteet sisältävät kuitenkin sekä kilpailu- että yhteistyöelementtejä.

Yritysten välinen yhteistyö voidaan määritellä esimerkiksi yritysten väliseksi vapaaehtoiseksi sopimukseksi, jolla tähdätään resurssien yhteiskäyttöön.

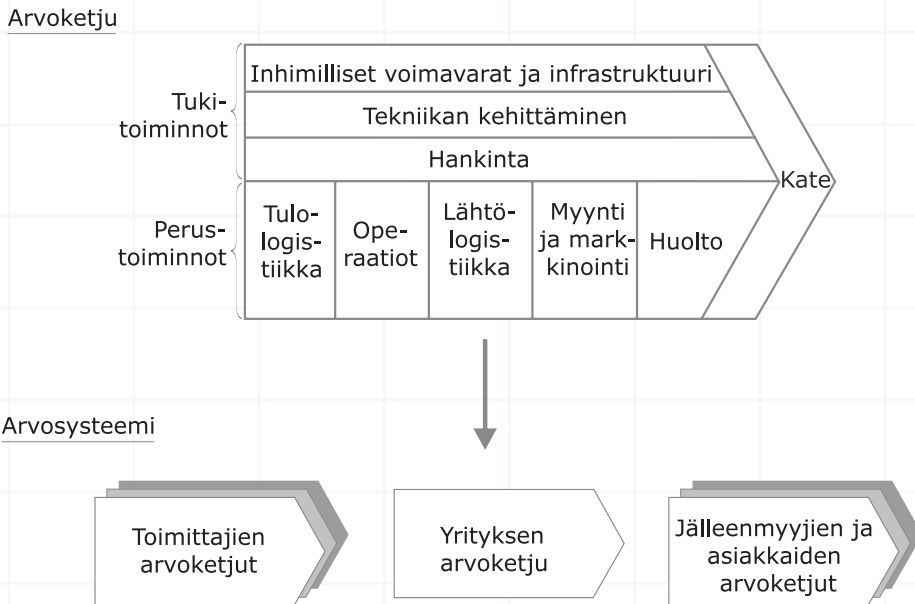
Yhteistyö voidaan määritellä myös kahden tai useamman yrityksen väliseksi yhteistoiminnaksi, jonka tarkoituksena on niiden kilpailukyvyyn parantaminen.



Suomalaista tutkimusta aiheesta on lähinnä 1990-luvulta, jonka jälkeen verkostoasioista on keskusteltu hyvinkin laajasti. 1990 -luvun alkupuolella ovat Eräheimo ja Lahti (1991) tutkineet yritysysteistyöverkostojen rakentamiseen liittyviä kysymyksiä, samoin Raatikaisen (1992) tutkimus alihankintaverkostojen kehittämistyöstä pohjoissavolaisessa metalliteollisuudessa ajoittuu samoille vuosille. Hieman myöhemmin Vesalainen ja Murtokoivisto (1994), tutkivat pienyritysten yhteistyön edellytyksiä.

2.2 Porterin arvoketjumalli ja arvojärjestelmä

Verkostoitumiseen liittyy läheisesti Porterin (1985) arvoketjuajattelu. Kuten kuviossa 1 esitetään, jokainen yritys tarvitsee menestyäkseen erilaisia toimintoja, kuten tuotekehitystä, tuotantoa, markkinointia, varastointia ja taloushallintoa. Kaikki nämä toiminnot voidaan kuvata arvoketjussa. Verkoston menestymisessä on tärkeää se, miten hyvin yhteistyökumppanit pystyvät sopeuttamaan oman arvoketjunsä osaksi toisten arvoketjuja. Pilkkomalla toimintoketju osiin ja analysoimalla kilpailuedun kannalta keskeiset ydintoiminnot voidaan yrityksessä keskittyä strategisesti merkittäviin toimintoihin. Strategisesti vähemmän tärkeitä ja arvoa tuottamattomia toimintoja voidaan siten ulkoistaa alihankintaverkostolle.



Kuvio 1. Porterin arvoketjumalli ja arvosysteemi (Porter 1985)

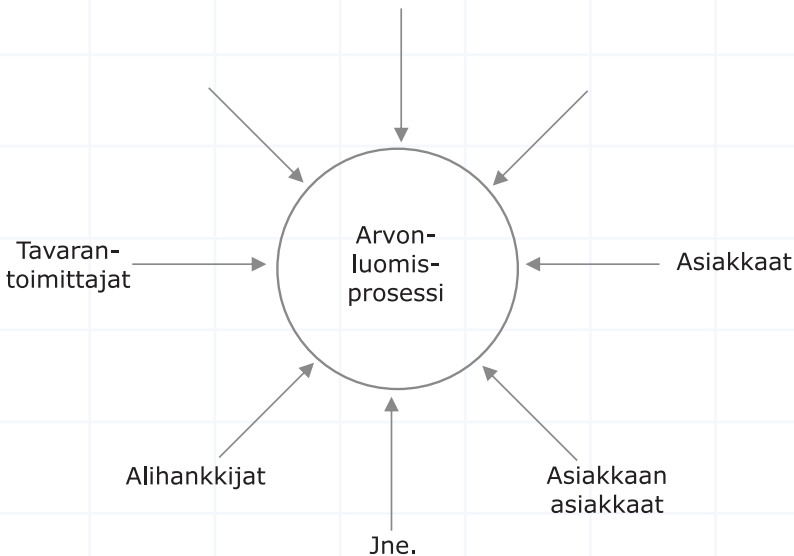


Porterin mukaan kilpailtaessa jollakin toimialalla, sinne on juurtunut laaja aktiviteettien virta, jota hän kutsuu arvosysteemiksi (Value System). Sen mukaan kilpailuedun saavuttaminen edellyttää, että yrityksen arvoketjua on johdettava mieluummin systeeminä kuin kokoelmana erillisiä osia. Arvosysteemi sisältää yrityksen lisäksi sen toimittajien, jälleenmyyjien ja asiakkaiden arvoketjut vrt. kuvio 1. (Porter, 1988.)

2.3 Arvotähtimalli

Arvonluomisprosessiin osallistuu yhtäaikaaisesti useita arvon luomiseen osallistuvia toimijoita. Prosessi perustuu yrityksen tietämyksen ja osaamisen hyödyntämiseen, asiakkaiden tarpeitten mukaisesti. Arvotähtimallissa asiakassuhde nähdään perinteistä asiakassuhdetta laajempuna ja toimintatapa mahdollistaa yritykselle pääsyn asiakkaan arvonluontiin. Asiakkaat nähdään osana arvonluontiprosessia eikä vain passiivisina tuotteiden tai palveluiden käyttäjinä. Kuviossa 2 on esitetty Wikströmin ja Normannin (1994) arvotähtimalli, joka on perinteistä Porterin (1985) arvoketjua laajempi näkemys.

Toiminta ei etene lineaarisena ketjuna, vaan toimijat jakavat ja luovat tietoa toisilleen jatkuvasti. Arvonluomisprosessi sijaitsee verkoston keskellä, kuvio 2.



Kuvio 2. Arvotähtimalli (Wikström & Normann 1994, Karjalainen 2003)



Arvotähtimalli perustuu muutokseen ja osallistujien väliseen integraatioon. Yrityksiltä vaaditaan nopeaa sopeutumista ja asiakkaan tarpeiden huomiointia. Tämä edellyttää lineaarisen arvoketjun rakenteen muuttamista siten, että ketjun jäsenet eivät toimi peräkkäisinä ostajina ja myyjinä, vaan tekevät yhteistyötä päästäkseen mahdollisimman hyvään lopputulokseen. (Wikström–Normann 1994.)

Arvotähtimalli edesauttaa monenkeskisten yhteistyösuhteiden syntymistä verkoston kehityksessä. Enää ei riitä, että yritys kykenee luomaan lisäarvoa arvoketjun mukaisesti ketjun seuraavalle osapuolelle, vaan sen on kyettävä samanaikaisesti useisiin eri suuntiin tapahtuvalla yhteistoiminnalla tarjoamaan asiakkaiden tarpeiden mukaisia, räätälöityjä kokonaisuuksia. Näin yritykset pyrkivät yhdessä luomaan mahdollisimman paljon lisäarvoa yhteiseen Hankkeeseen. (Wikström & Normann 1994.)

2.4 Strategiset verkot

Perinteinen ajattelu lähtee Porterin (1985) arvoketjun pohjalta, jonka mukaan jokainen ketjun lenkki tuottaa lisäarvoa. Nykisin verkot ovat monimutkaisempia ja tästä syystä arvosysteemin käsite on käyttökelpoisempi kuin arvoketjun käsite. Arvosysteemi muodostuu kaikista niistä toimijoista, jotka osallistuvat lopputuotteen saattamiseen asiakkaalle. Yritykset voivat olla myös mukana monentyyppisissä verkoissa eri rooleissa. Erilaisilla verkkotyypeillä on hyvin erilaiset arvontuotantologiikat.

Strategiset verkot liittyvät kiinteästi verkostomaisen liiketoiminnan käsitteeseen. Erityyppisissä strategisissa verkoissa verkottumisen syyt, verkkojen tavoitteet sekä yritysten kohtaamat haasteet ovat hyvin erityyppisiä. Verkko rakennetaan tietoisesti ja tavoittehakuisesti ja verkolla on päämäärä, joka ohjaa sen toimintaa. Lisäksi kullakin verkon jäsenellä on omat tavoitteensa. Verkon jäsenien välillä on yleensä sopimukset riskinotosta ja ansaintaperiaatteista. Veturiyrityksellä on usein ratkaiseva rooli verkon rakentamisessa ja johtamisessa. Strategiset verkot voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa vähittäin uudistavat verkot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkot.

Strategiset verkot ovat tiettyjen yritysten muodostamia tavoitteellisia verkkoja, joissa kullakin jäsenellä on tietty rooli ja vastuu.

Perusarvontuotannossa korostuu tehokkuus. Verkko pyrkii esim. kustannussäästöihin ja varastojen minimointiin. Perusliiketoimintaverkkoja on usein kypsillä toimialoilla. Perusarvontuotannon avainkyvykkyudet liittyvät kysynnän ennustamiseen, tuotannon ja toimitusten tehokkuuteen, yritys-

12

ten välisiin tietoyhteyksiin sekä prosessien tehostamiskykyyn. *Liiketoimintaa uudistavan verkon* tavoitteena on pieni parannus, kun esimerkiksi asiakas esittää toivomuksen lisäfunktiosta. Tämä verkkotyyppi etsii pienten parannusten innovatiivisia muutoksia. *Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa* on paljon hiljaista tietoa, ja haasteena on, miten saadaan asiantuntijat kommunikoidaan keskenään. Liiketoimintaa uudistavassa verkossa avainkyvykkyksiä ovat kumppanuuksien syvälinen hallinta sekä kyky innovaatioihin. Uutta liiketoimintaa kehittävässä verkossa etsitään radikaaleja uusia innovaatioita. Tällöin on tärkeää luoda visioita siitä, mitkä ovat tulevaisuuden asiakastarpeet. (Rajahonka, Svahn, Tinnilä, Valtakari 2006.)

2.4.1 Perusliiketoimintaverkko

Perusliiketoimintaverkon tavoitteena on tehostaa nykyosaamisen hyödyntämistä. Se on vakiintunutta liiketoimintaa kannatteleva verkko, jonka keskiössä on vahva ydinyritys, jossa hallitaan toimintojen integrointi ja toiminnan koordinointi sekä pystytään tuottamaan selvää hyötyä verkkoon osallistuville. Perusliiketoimintaverkossa pääpaino on verkon jäsenten nykyisen osaamisen hyödyntämisessä. Verkko pyrkii tehokkuuteen mm. kustannussäästöjen ja varastojen minimoinnin avulla. Perusliiketoimintaverkkoja on usein kypsillä toimialoilla. Avainkyvykkyudet liittyvät kysynnän ennustamiseen, tuotannon ja toimitusten tehokkuuteen, yritysten välisiin tietoyhteyksiin sekä prosessien tehostamiskykyyn. Keskeistä on kyetä tunnistamaan mahdollisimman tehokas toimintatapa ja sen edellyttämä arvo-toimintojärjestelmä.

Tuotteiden, komponenttien ja järjestelmien modularisointi on yleensä välttämätöntä, samoin niiden yksinkertaistaminen on tarpeellista. Selkeä arvojärjestelmä ja sen toimintojen ja tuotosten yksinkertaistaminen auttaa rakentamaan verkon jäsenten välisen informaatiojärjestelmän. Hyvän tehokkuuden saavuttaminen edellyttää toimintojen vahvaa koordinoitua ja liiketoiminnan ohjausta. (Rajahonka ym. 2006.)



2.4.2 Liiketoimintaa uudistava verkko

Liiketoimintaa uudistavan verkon tavoitteena on liiketoiminnan uudistaminen pienin parannuksiin perustuen, kun esimerkiksi asiakas esittää toivomuksen lisäfunktiosta. Se on asiantuntijavetoinen kehitysverkko, jossa tarvitaan teknisen asiantuntemuksen ohella innovaatio- sekä yhteistyökykyjä sekä kykyä arvioida myös kumppanien erityistaitoja ja mahdollisuuksia. Liiketoimintaa uudistavassa verkossa pääpaino on verkon erityisosajien tietämyksen ja kyvykkyyksien yhdistämisessä kehitysprojekteissa, joiden tavoitteena on liiketoimintaprosessien ja/tai verkon tuotteiden ja palvelujen askeleittainen uudistaminen. Uudistamisprosessi sisältää aina myös uuden tietämyksen kehittämistä. Tämä edellyttää kykyä rakentaa ja johtaa erityisosajien yhteisöjen rajat ylittäviä monijäsenisiä kehitystiimejä. Liiketoimintaa uudistavissa verkoissa on paljon hiljaista tietoa, ja haasteena on, miten saadaan asiantuntijat kommunikoidaan keskenään. Luottamuksellisen kulttuurin ja johtamismallin kehittäminen on tärkeää – ilman luottamusta verkon jäsenten välinen uusien ratkaisujen tuottaminen ja yhteinen käyttöönotto ei onnistu. (Rajahonka ym. 2006.)

2.4.3 Uutta liiketoimintaa kehittävä verkko

Uutta liiketoimintaa kehittävän verkon tavoitteena on liiketoiminnan radikaali uudistaminen. Kehitettävät ratkaisut ovat radikaaleja koko alalle ja asiakkaille, jolloin on tärkeää luoda visioita tulevaisuuden asiakastarpeista. Uutta liiketoimintaa kehittävä verkko on varsinainen innovaatioverkko, jossa tarvitaan vahvaa visiointikykyä ja samalla valmiutta hahmottaa liiketoiminnan kehittämisen realiteetteja, jolloin tärkeää on usein epävirallinen ja epämuodollinen yhteydenpito.

Pääpaino on radikaalisti uuden teknologian tai liiketoiminnan kehittämistä ajavan verkon synnyttämisessä, kokoamisessa ja ohjauksessa. Tämä edellyttää kykyä hahmottaa ja arvioida tulevaisuuden kehitystä ja luoda muita organisaatioita kiinnostava tulevaisuusvisio ja sen saavuttamiselle uskottava ja vetovoimainen kehitysohjelma.

Kehitysagendan lisäksi tarvitaan kykyä rakentaa innovatiivisten toimijoiden yhteisöstä toimiva kehitysverkko. Tämä edellyttää luottamuksellista kulttuuria ja johtamismallia, joka toisaalta kannustaa uuden tietämyksen tuottamiseen ja jakamiseen verkossa, mutta toisaalta riittävän vahvalla ohjauksella ja koordinoinnilla tukee kehitysprojektien läpivientiä. Hyvissä ajoin ennen kaupallistamisvaihetta kehitysverkkoa täytyy usein täydentää riittävän vahvan markkinointi- ja jakelukanavaosaamisen saamiseksi. (Rajahonka ym. 2006.)



2.5 Yritysyhteistyö ja verkostomuodot

Yritysyhteistyö termiä käytetään usein rinnakkain verkosto -termin kanssa. Voidaan ajatella, että verkosto on laajempi kokonaisuus ja yritysyhteistyö voi olla vain kahdenkin yrityksen suullinen tai kirjallinen sopimus jonkin asian hoitamisesta yhdessä. Yritysyhteistyö on vapaaehtoinen, tavallisesti pitkäaikainen sopimus osittaisista resurssien yhteiskäytöstä kahden tai useamman täysin itsenäisen yrityksen välillä. Yhteistyö voi siis tarkoittaa hyvinkin tiivistä ja syvällistä, mutta myös löysää ja vähäistä yritysten välistä yhteistoimintaa. (Vesalainen, Murto & Koivisto 1996.)

Alihankinta on eräs vanhimpia yritysten välisen yhteistyön muotoja. Perinteinen alihankintamalli ei ole ollut yritysyhteistyötä ruokkiva. Monesti alihankkijoiksi on haettu mahdollisimman monia toimittajia ja näiltä on pyydetty kilpailevat tarjoukset. Yleensä edullisimmat tarjoukset ovat johdaneet lyhyehköihin sopimuksiin ja seuraavana vuotena alihankkijat on kilpailutettu uudelleen. Tämän kaltaista käytäntöä ei yleensä voida sovittaa yhteen tuotekehityksen tai laadun parantamisen kanssa.

Vesalainen ja Asikainen (1993) ovat koonneet kirjallisuudesta yhteistyön määritelmistä kahdeksan komponenttia, joista käsite koostuu:

- Yhteistyön osapuolet ovat taloudellisesti erillisiä itsenäisiä yrityksiä
- Yhteistyö perustuu vapaaehtoisuuteen
- Yhteistyön tarkoituksena on osapuolten kilpailuaseman parantaminen
- Osapuolten oikeudet ja velvollisuudet on määritelty suullisella ja kirjallisella, lyhyt- tai pitkäaikaisella sopimuksella
- Yhteistyöosapuolet asettavat resurseja yhteiseen käyttöön
- Yhteistyö kohdistetaan usein tietyn yritystoiminnan osa-alueen yhteiseen hoitamiseen
- Muilla osa-alueilla osapuolet säilyttävät päätöksentekonsa itsenäisyyden
- Osapuolet ovat tasavertaisia keskenään ja riippuvaisia toisistaan.

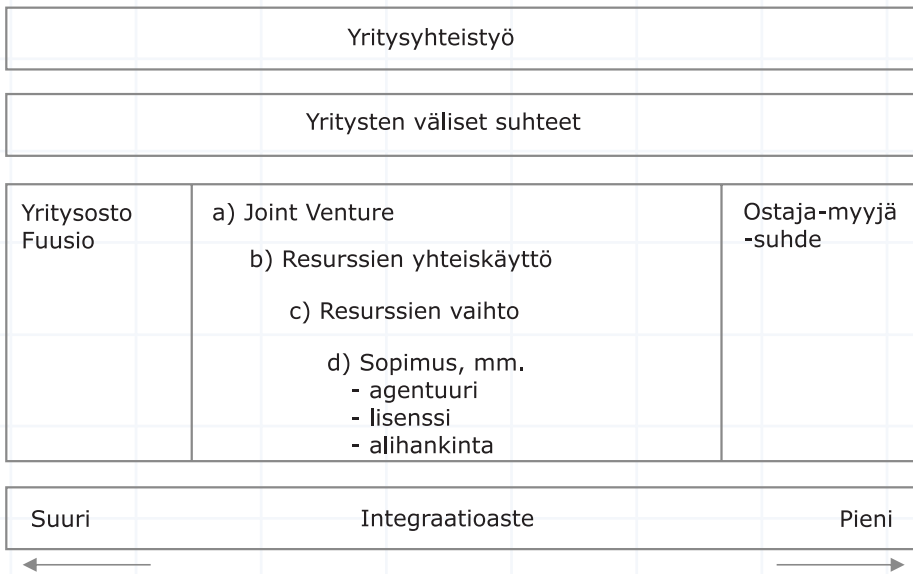
Yhteistyön luonne vaihtelee hyvin paljon eri tilanteissa. Osapuolien välinen vaihdanta voi olla ei-materiaalista tai materiaalista. Ei-materiaalista yhteistyötä voi olla esimerkiksi tiedon vaihto. Yhteistyö voi olla vertikaalista ja horisontaalista.

Vertikaalinen yritysyhteistyö on yhteistyön muoto, jossa yritykset ovat arvo- tai jalostusketjussa toisiinsa nähden vertikaalisessa asemassa. Tällaista tapahtuu esimerkiksi silloin, kun jokin firma tuottaa raaka-aineen toiselle firmalle. Alihankinnasta tämä eroaa esimerkiksi siten, että molemmat



yritykset osallistuvat tuotekehitystyöhön. (Raatikainen 1992, Muurinen 1994.) Horisontaalinen yritysysteistyö on yhteistyön muoto, jossa yritykset voivat olla periaatteessa toistensa kilpailijoita. Esimerkkinä voi olla yhteismarkkinointia harjoittavat yritykset (Muurinen 1994).

Yritysten sidosasteen kuvaaminen toisiinsa nähden on myös hyvin yleinen malli havainnollistaa yhteistyön luonnetta. Kuvio 3 esittää yritysten välisiä suhteita ja integraatioasteetta. Siinä löyhin esimerkki yritysten välisistä suhteista on normaali ostaja – myyjä –suhde ja mikäli fuusiot ja yritysostot rajataan tarkastelun ulkopuolelle, niin integroiduimmaksi yhteistyömuodoksi jää ns. Joint Venture, jossa yhteistyökumppanit kohdentavat resursseja yhteistyötä varten muodostetulle erilliselle organisaatioyksikölle tai yritykselle. (Vesalainen & Asikainen 1993.)



Kuvio 3. Yritysten väliset suhteet ja integraatioaste (Vesalainen & Asikainen 1993)



3 VERKOSTOT KALUSTETEOLLISUUDESSA

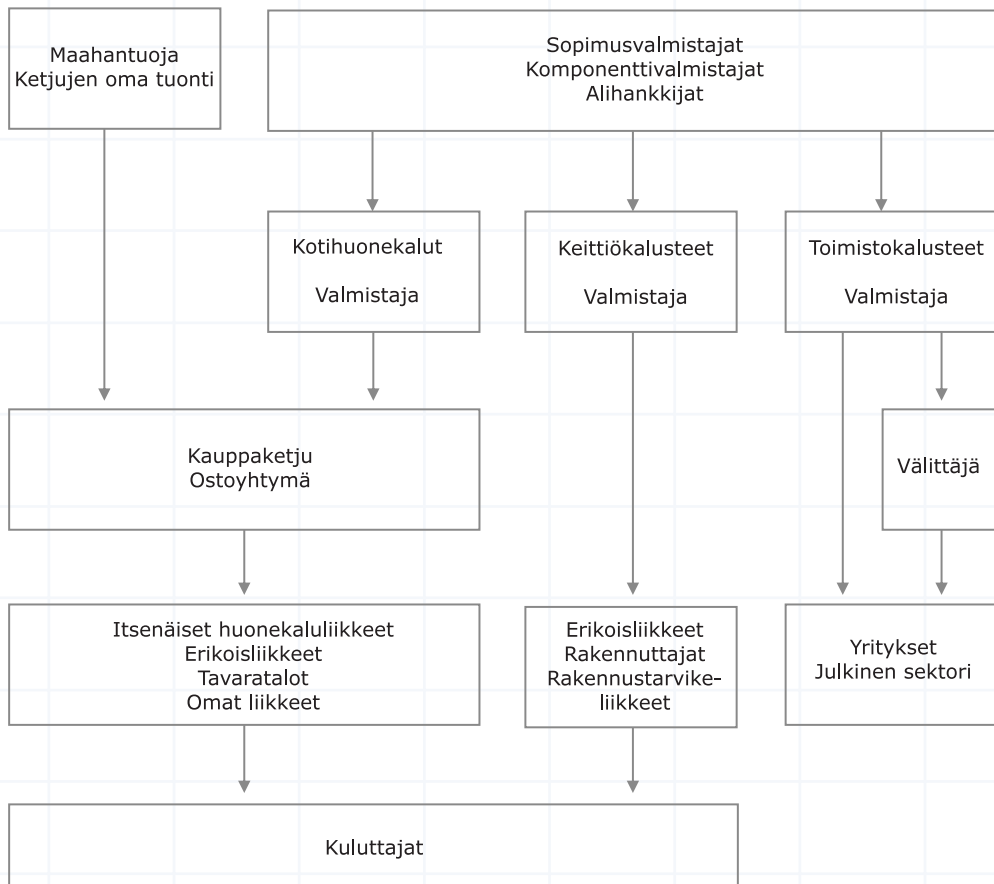
Toimialaraportin 5/2007 mukaan kalusteala nykyistä tilannetta voidaan pitää kohtuullisena, tuotannon volyyymi on kääntynyt hienoiseen kasvuun. Suurinta kasvua on ylläpitänyt keittiökalusteiden valmistus. Rakentamisen voimakkaasta kasvusta huolimatta kotimainen huonekaluteollisuus ei ole pystynyt kasvattamaan omaa osuuttaan vaikka huonekalukaupan liikevaihto on kasvanut, vaan kasvun ovat vieneet tuontihuonekalut. Jakelijoiden voimakas keskinäinen kilpailu vaikeuttaa pienten valmistajien mahdollisuuksia, mutta toisaalta tilanne tuo aktiivisille toimijoille myös mahdollisuuksia kasvaa.

Toimialan kokonaisrakenne on muuttumassa. Tulevaisuudessa tullaan näkemään tilanne, jossa jakelijoilla on huomattavasti nykyistä suppeampi toimittajaverkko, jolta se hankkii pääosan tuotteistaan. Tuotevirrat, ainakin kotimaisilta valmistajilta jakelijoille, kulkevat edelleen ohuena (kuluttajakohtaisina yksittäistoimituksina) tehtailta myymälöihin. Huonekalualan logistiikkarakennetta voidaan valtavolyymien osalta kuvata kuviossa 4 esitetyllä tavalla. (Vallin 2007.)

Kalusteteollisuudessa verkostotalouden syntymisen edellytykset ovat hyvät. Kalusteteollisuuden tuotantovaiheet muodostavat selkeän ketjun, jonka ryhmittämisellä verkoston jäsenten ydinosaamisten kesken on mahdollista saavuttaa suhteellista kilpailuetua. Puolivalmisteiden ja komponenttien sekä palvelujen ostaminen ovat kalusteteollisuuden keinoja saada yrityksen omat resurssit joustamaan. Osa alalla käytetyistä koneista on sellaisia, ettei kaikkien yritysten ole kannattavaa hankkia niitä. Näin ollen osahankinta muilta yrityksiltä on lisääntymässä. (Ollus, Vuorinen, Karko, Vuori & Ylä-Anttila 1990.)

Yritysten tuotantojärjestelmät eroavat toisistaan. Nopeassa ympäristössä korostuvat tuotannon joustavuus, mukautumiskyky ja tehokkuus, kun taas vakaassa ympäristössä puolestaan ohjaavina tekijöinä ovat tehokkuus ja kapasiteetin hyvä käyttöaste. Joustavuuden, mukautumisen ja muutosherkkyiden rakentaminen ja samanaikaisesti kilpailuedun tavoittelu on johtanut verkostoitumiseen. Tämä on tapahtunut alasta riippumatta, ensin elektroniikkateollisuudessa ja nyt myös kalusteteollisuudessa. Oleellista on jatkuva muutos, joustavuus, nopeus ja kilpailu alalla. Verkostot liittyvät ennen kaikkea nopean muutoksen aloihin. (Ollus ym. 1998.)





Kuvio 4. Huonekalualan logistiikkarakenne (Vallin 2007)

Verkottunut volyymituotanto alkaa lähestyä rakenteeltaan yksittäistuotantoa. Yksittäistuotannossa ja projektimuotoisessa toiminnassa on myös siirrytty nopeiden toimitusaikojen ja tuotevariaatioiden hallinnan vuoksi verkostomaisiin rakenteisiin. Lopputuotteen osat ja komponentit valmistetaan maantieteellisesti useassa eri paikassa ja niiden toimitukset loppukokoonpanoon ajoitetaan lopputuotteen valmistumisen mukaan. (Ollus ym. 1998.)



3.1 Päijät-Hämeen kalusteteollisuuden kuvaus

Alueen yritykset tekevät paljon yhteistyötä keskenään ja alueelta löytyykin useita erilaisia verkostoja, joiden perussuhteena toimii tuotantoyhteistyö. Yhteisen toiminnan kehittämiseksi Päijät-Hämeeseen päätettiin perustaa oma alakohtainen kehitysorganisaatio. Vuonna 2005 perustettiin Päijät-Hämeen kalusteteollisuuden kehittämiskeskus Oy. Yhtiö on sataprosenttisesti teollisuuden omistama. Päijät-Hämeen kalusteteollisuuden kehittämiskeskus Oy toimii kalustealan edustajana Lahden alueen elinkeinostrategian mukaisessa puu- ja asuminen klusterissa. Kehittämistarpeiden määrittelyn ja niiden pohjalta rakennetun kehittämissuunnitelman lisäksi yhtiön tarkoituksena on luoda väyliä kehittämis- ja tutkimustoimintaa rahoittaviin tahoihin. Uusien liiketoimintakonseptien etsimisen ja soveltamisen lisäksi yhtiö valvoo alan etuja maakunnassa ja valtakunnallisesti sekä osallistuu ammattitaitoisen työvoiman saatavuuden ja työntekijöiden osaamisen kehittämisen. Vastaavanlainen kehittämissyhtiö on jo toiminnassa Etelä-Pohjanmaalla.

3.2 Kalustealan kärkiyritykset

Menestyvälle verkostolle on ominaista kärkiyrityksen vahvaan kilpailukykyyn perustuva valta-asema, joka antaa sille auktoriteettia koordinoida ja valvoa teknologista kehitystä. Vahva kärkiyritys ei myöskään ole riippuvainen kaikista toimijoista, joten menestyvät verkosto-organisaatiot muistuttavatkin läheisesti perinteistä yritystä (Ollus ym. 1998). Suomalaisessa huonekaluteollisuudessa verkostoitumista on vuosituhanen vaihteen jälkeen tapahtunut merkittävästi.

Esim. Indoor Group Oy toimii veturiyrityksenä monille pienille huonekaluvalmistajille ja koordinoi partnership-verkostonsa kehitystä erilaisten kehitysprojektien kuten HULTOKE:n avulla. Huonekalualan Uuden Logistiikan Toimintamallin kehittämissuunnitelman tavoitteena oli kehittää huonekaluvalmistusalan logistiikkaan uusi toimintamalli. Projektin keskeisimmiksi kehityshankkeiksi oli valittu tuotevalikoiman hallinta ja toimitusvarmuuden mittaaminen, partnerikonseptin kehittäminen.

Partnerikonsepti sisältää parhaat toimintamallit koottuina konseptikäsitteeksi, jonka tehtävänä on toimia yhteistyövälineenä kärkiyrityksen ja verkostokumppaneiden välillä. (Sihvola, Inkiläinen & Kallio 2003.)



3.3 Projektisisustusverkko

Projektisisustusverkko on verkosto, jota on kehitetty Päijät-Hämeen koulutus konsernin Puuakatemia –kehittämishankkeen yhteydessä. Puuakatemia –projektin hallinnointi on tapahtunut Lahden ammattikorkeakoulun tekniikan laitoksen toimesta. Seuraava casce –kuvaus perustuu Puuakatemia kehityshankkeen verkostoprojektiaineistosta koottuihin tietoihin. (Auvinen & Humala 1999.)

3.3.1 Verkoston taustatietoja

Projektisisustusverkoston veturiyritys on Päijät-Hämeessä toimiva pehmeiden huonekalujen valmistukseen keskittynyt yritys, joka valmistaa tuotteita laivasisustukseen ja julkisiin tiloihin sekä Suomen markkinoille että vientiin. Yritys on erikoistunut projekti- ja kokonaistoimituksiin sekä tarjosten perusteella valmistettaviin yksilöityihin kalusteisiin. Yhtiön liikevaihto oli vuonna 1999 noin 1,3 milj. euroa. Tällöin se työllisti 23 henkilöä.

Yrityksen valmistamista tuotteista yli 80 % suuntautuu vientimarkkinoille. Oma suora vienti on ollut kohtuullisen suppeaa, joitakin kontakteja Englantiin ja Venäjää lukuun ottamatta. Puolet yrityksen tuotannosta on laivakalusteita, jotka toimitetaan kansainvälisiä risteilijöitä valmistaville päähankintayrityksille. Kolmasosa tuotannosta menee vientiin yhteistyökumppanin kanssa tehdyn julkisten tilojen malliston kautta.

Verhoilualan kumppaneita veturiyrityksen lisäksi verkostossa on kaksi kappaletta, joista toinen verhoilee ja valmistaa valmiita tuotteita ja toinen on keskittynyt pelkästään verhoilutyöhön. Lisäksi verkostossa toimii kaksi toimittajaa, joista toinen toimittaa pääasiassa puukomponentteja. Tilauskannan pysyessä korkealla tasolla toimii verkostossa edellisten lisäksi viisi muuta pienyrittäjää tai –yritystä. Kärkiyrityksen huonekalujen metalliosien alihankkija perusti keväällä 1999 oman yrityksen, joka toimii kärkiyrityksen kanssa samoissa tiloissa. Verkostossa toimivat yritykset ovat veturiyrityksen pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita. Verkoston kumppanuussuhde ei estä yrityksiä toimimasta myös muissa yritysverkostoissa.

Projektisisustusverkon käynnistysvaiheessa vuonna 1997 kärkiyritys toimi vanhoissa ahtaissa tiloissa ja vuokratiloissa, joiden sijainti ei ollut hyvä. Kärkiyrityksellä oli kuitenkin ajatus siitä, miten yhtiön tuotteita tulisi markkinoida ja minne. Puuakatemia verkostoprojekti teetti vientimarkkinaselvityksen, joka osoitti, että uuden vientiasiakassegmentin haltuun saamiseksi yritys tarvitsi vakiomalliston. Vakiomalliston suunnitteli yksi ammattisuunnittelija, joka teki myös ensimmäiset hahmokuvat vakiomallituotteista. Näistä yritys valitsi 3-4 mallistoa, joista se valmisti pro-

20

totyypit. Lahden muotoiluinstituutin 15 hengen opiskelijaryhmä arvioi valmistetut prototyypit ja näiden muutosesitysten ja yrityksen omien näkemyksien pohjalta valmistettiin uuden messumallit.

Onnistunut markkinasegmentointi ja sopiva mallisto tuotti hyvän lopputuloksen, joka lisäsi yrityksen tuotteiden kysyntää. Myönteinen kehitys mahdollisti yrityksen siirtämään toimintansa uusiin tiloihin ja lisäämään henkilöstöään.

3.3.2 Verkostosuhteiden merkitys

Verkoston toimivuus riippuu pitkälti verkostoyritysten keskinäisistä suhteista. Partnerien valinta ja koko yhteistyö perustuu yritysten väliseen luottamukseen ja tuttuuteen sekä aikaisempiin yhteistyökokemuksiin. Edellä kuvattu verkosto koostuu tuotekohtaisista yhteistyökuvioista ja sille on ominaista, että se elää koko ajan.

Esimerkki vahvoista verkostositeistä on kärkiyrityksen ja metalliosia valmistavan yrityksen välinen suhde. Kärkiyritys markkinoi omien tuotteitensa yhteydessä myös metalliyrityksen tuotteita. Asiakkaille tästä on hyötyä, koska ne voivat asioida vain yhden kumppanin kanssa. Samalla kärkiyritys saa paremmat kaupantekomahdollisuudet, koska se pystyy tarjoamaan laajempia kokonaispaketteja. Myös toiminta saman katon alla lujittaa suhdetta yritysten välillä.

Verkostoituminen voi oleellisesti vähentää mukana olevien yritysten taloudellista epävarmuutta, koska yhden yrityksen ei tarvitse investoida kaikkea itse. Myös luottamus yhteistyökumppaneihin vähentää toiminnan epävarmuutta. Toisaalta epävarmuuden vähentämiseksi pientenkin yritysten olisi hyvä solmia asiakassuhteita useampaan kuin yhteen yritykseen.

Projektisisustusverkon toimintatapa perustuu yhteistyölle ja tasavertaiselle kumppanuudelle ja tuotteiden keskinäiselle kehittämiselle. Suhde ei ole perinteinen päähankkija-alihankkija -suhde. Käytännössä kärkiyrityksen yhteistyöyritykset toimivat maantieteellisesti kohtalaisen lähellä toisiaan. Kun verkoston yhteistyö toimii, pysyy verkosto luontaisesti yhtenäisenä. Hyvin toimivia yhteistyökumppaneita ei myöskään ole syytä vaihtaa.

3.3.3 Strateginen asema verkostossa

Verkostossa toimivien yritysten strategisen aseman pohdinnat liittyvät yritysten jatkuvuuden turvaamiseen. Esimerkiksi toiminnan laajentuessa rinnalle voi tulla uusia liiketoiminta-alueita, mikä vaatii yrityksiltä strategisten asemien täsmentämistä. Toisaalta jos yritys verkostossa toimiesaan kouliintuu huippuosajaksi, se voi uuden statuksensa turvin laajentaa alihankintasuhteitaan.

Kärkiyrityksen toiminnassa on nähtävissä ainakin kaksi strategiseen asemaan liittyvää toimenpidettä. Toinen on kalusteiden metalliosien valmistuksen saaminen osaksi verkoston toimintaa ja sijoittumaan samaan kiinteistöön kärkiyrityksen kanssa. Tämä varmistaa metalliosien saatavuuden ja suurempien kokonaisuuksien samanaikaisen markkinoinnin. Metalliyritys taas hyötyy niin luotettavasta asiakassuhteesta ja yhteismarkkinoinnista kuin myös siitä, että kärkiyritys suunnittelee CAD-laitteillaan sille metalliosien kuvat alihankintana.

Toinen strateginen toimenpide on leikkauslinjan automatisointi ja tuotantovaiheen ulkoistaminen omaksi yritykseksi. Kärkiyritys tekee kuvat ja kaavat ja CAD-pohjaisesti, mutta verhoilukankaiden leikkaus tapahtuu vielä käsi-työnä. Toiminnon ulkoistuksen seurauksena ko. verkostoyrityksen omistamana leikkausautomaatin kapasiteetti olisi mahdollista saada korkeaksi, sillä yrittäjä voisi myydä alihankintana koneleikkausta myös muille verhoilualan yrittäjille. Kärkiyrityksellä ei ole mahdollisuutta koneen hankintaan, koska koneen käyttö oman tuotannon tarpeisiin jäisi liian alhaiseksi.

3.3.4 Verkostoprosessit

Kärkiyrityksen verkostoyhteistyö keskittyy tyypillisesti tuotteiden ympärille. Yhteistyön ansiosta tuotteille saadaan entistä nopeampi läpimenoaika ja yhteistyöt ovat edistäneet valmistusteknologioihin liittyviä innovaatioita sekä edellisten lisäksi tasavertainen keskusteluyhteys eri osapuolten kanssa on edesauttanut tuotekehityksen aikaansaannoksia.

Itse verkosto koostuu tuotekohtaisista yhteistyökuvioista, jotka muuttuvat niin mallistojen kuin kuormitustelanteiden mukana. LAMK:n verkostoprojektissa verkostoa luonnehditaankin niin, että se on yritysten tarpeista lähtevä keskinäinen yhteistyömuoto, joka sisältää myös tuotteen ja menetelmän kehittämistä, tehokkuuden lisäämiseen liittyviä toimenpiteitä sekä toistensa auttamista. Reunaehtoina ovat kunkin mukana olevan yrityksen erilainen osaaminen ja erilaiset konekannat. Yhteistyön tarve lähtee siitä, että yksittäinen yritys ei halua, osaa tai sen ei kannata tehdä eikä investoida kaikkea itse.

Innovaation kaupallistaminen vaatii käytännössä jonkun veturiyrityksen, joka innostuu asiasta. Lopputuotteen toimittajasta muodostuu käytännössä markkinaveturiyritys. Myös muut verkostossa mukana olevat yritykset voivat olla omien tuotteidensa osalta markkinavetureita ja silti keskenään alihankintasuhteessa. Verkoston kehittyessä siihen tulee väistämättä mukaan myös pelkästään alihankinta -rooleissa toimivia yrityksiä.



3.3.5 Verkostotoiminnan onnistumisen syyt

Kärkiyrityksen johtaman verkoston toimivuutta voidaan selittää seuraavilla tekijöillä:

- Toiminta on markkinalähtöistä ja tuotteita on kehitetty asiakkaiden tarpeista lähtien.
- Veturiyritys on kehitys- ja kasvuhakuinen, joka tekee rohkeita ja harkittuja päätöksiä.
- Verkoston toiminta on kehityshakuista ja toiminnan tehostamista pidetään tärkeänä. Veturiyritys on alusta alkaen käyttänyt mahdollisimman paljon alihankkijoita, mutta pitänyt omissa käsissä tuotannon loppukokoonpanon, jolla on suuri vaikutus tuotteiden laatuun verhoiltujen tuotteiden osalla.
- Veturiyritys rakentaa sellaista yhteistyöverkosta ja auttaa verkoston yrityksiä kehittymään siten, että verkoston toiminta vastaa niitä tarpeita, joita siltä odotetaan.

3.4 Prostock -projekti

Verkoston toiminta käynnistettiin vuonna 2001 Stockmann Oy Ab toimesta. Verkostolla pyrittiin vastaamaan liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, joita oli tuolloin tapahtumassa huonekalukaupan alueella. Verkoston toiminnan lähtökohdat perustuivat verhoiltuun tuotemallistoon, jonka oli tarkoitus sijoittua ylimpään hintasegmenttiin siksi, koska lupaavimmaksi kohderyhmäksi osoittautui ylempi keskiluokka. Ylemmän keskiluokan koko oli kasvanut ja tarjoamalla sille ylimpään hintasegmenttiin sijoittuva yksilöllinen mallisto, pyrittiin kilpailemaan hallimyyvälöitä vastaan.

Verkostoyhteistyötä lähdettiin rakentamaan Pedro Oy:n kanssa. Pedro Oy:stä Stockmannille oli muodostunut positiivisia kokemuksia aiemman yhteistyön kautta. Malliston valmistaminen pelkästään Stockmannille ei olisi ollut taloudellisesti kannattavaa Pedro Oy:lle, pienen tuotantovolyymin vuoksi.

Stockmann ymmärsi valmistajan ongelman ja ehdotti verkoston perustamista suuremman volyymin saavuttamiseksi. Verkosto muodostettaisiin huonekaluvähittäiskaupoista, jotka sitoutuisivat myymään, markkinoimaan ja kehittämään suunniteltavaa mallistoa. Verkostoon valittiin Stockmannin lisäksi 10-15 eri puolilla Suomea sijaitsevaa jakelijaa, jotka saisivat yksinmyyntioikeuden alueillaan.



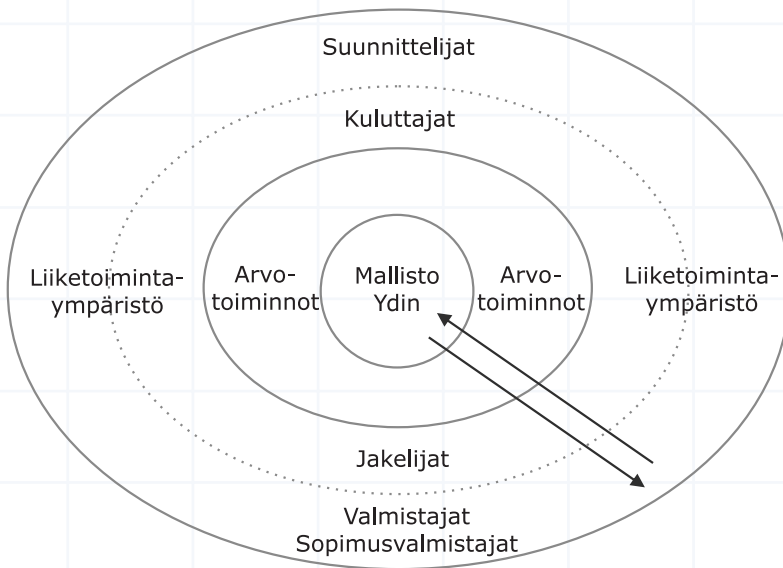
Odotukset, joita verkoston toiminnalla tavoiteltiin, kohdentuivat valmistajan näkökulmasta asiakkaiden ja kuluttajien tarpeiden selvittämiseen. Lisäksi verkoston toimijat odottivat saavansa laajempaa näkemystä mallistokehitykseen ennen tuotantovaiheen aloittamista. Valmistaja odotti saavansa myös yritykselle positiivisen imagon kuluttajien keskuudessa. Pedro Oy pystyi puolestaan tarjoamaan verkostolle verhoiltujen kalusteiden valmistustekniikan ja korkealuokkaista osaamista sekä kykyä tuottaa muotoilullisesti ainutlaatuisia kalusteita.

Stockmann kykenee tuottamaan tietoa verkostolle Helsingin alueen kuluttajien tarpeista. Sen myyntialue edustaa kohtuullisen suurta ostovoimaa, joka saattaa tuoda varmuutta verkoston toiminnan kannattavuuteen. Vähittäiskaupan odotuksia olivat verkoston jäsenten välisestä tuotesuunnittelusta ja mallistokehityksestä saatavat edut. Kehitystyöhön tulisivat osallistumaan myös jakelijat, jolloin olisi mahdollista hyödyntää laajaa kokempohjaista tietoa asiakaskäyttäytymisestä. Lisäksi vähittäiskauppa toivoi, että verkostossa pystyttäisiin kolmikantayhteistyöhön jakelijan, valmistajan ja suunnittelijan kesken.

Valmistajalle määriteltiin rooli, jossa se toimii valmistuksen koordinoijana, huolehtien alihankintaosien ostoista, pakkauksesta ja toimittamisesta. Osa alihankkijoista voi olla sopimusvalmistajia, jotka tuottavat osakomponentteja. Aloitusvaiheessa haluttiin pitää asiat yksinkertaisina, jonka johdosta Pedro Oy:lle annettiin valmistuksen koordinoititehtävät. Myöhemmin sopimusvalmistajista saattaa muodostua "täysiverisiä" verkostotoimintaan osallistuvia osapuolia.



Karjalainen (2003) esitti Prostock –verkoston toimintaperiaatetta kuvion 6 kaltaisella mallilla, jossa verkoston ytimen muodostaa yhteinen mallisto. Uloimpana nähdään liiketoimintaympäristö, joka koostuu verkoston toimijoista. Ytimen ja uloimman kerroksen välissä tapahtuvat lisäarvon tuottoon tähtäävät arvotoiminnot. Liiketoimintaympäristön jakamista katkoviivalla hän kuvaa jakelijoiden, kuluttajien ja muiden toimijoiden välistä prosessin kulkusuuntaa. Yhtenäinen nuoli ulkokehältä ytimen suuntaan kuvaa lisäarvon tuottoa, joka perustuu jakelijoilta saatuun tietoon. (Karjalainen 2003.)



Kuvio 5. Jakelutielähtöisen yritysverkoston syntyprosessin arvontuotto-malli (Karjalainen 2003)

3.5 Veranta -projekti

Tulevaisuuden veranta – projekti oli Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutin kalustemuotoilun sekä huonekaluliike Vepsäläisen tuotekehitysyhteistyö. Yhteistyöverkostossa työskenteli vuoden ajan kymmenisen kalustevalmistajayritystä, jakelija, muotoilun tutkimuslaitos sekä muotoiluinstituutin henkilökuntaa ja opiskelijoita. Yhteistyökumppaniksi oli valikoitunut jakelija, koska heillä on suora suhde käyttäjiin, asiakkaisiin. Vepsäläinen siitä syystä että heillä yli puolet myytävistä tuotteista on edelleen kotimaista tuotantoa.

Syksyllä 2006 aloitetun kehitystyön taustana oli yleinen tuotekehityksen uusi suunta, sekä nykytilanne kalustealalla. Tehokkuus asumiseen liittyvässä tuotannossa ja myynnissä on johtanut haasteisiin, jotka ovat kaluste-



alankin tuotekehityksen näkökulmasta uusia. Tuotteet ja uudet innovaatiot, jotka luovat merkityksiä, eivät enää synny vain teknologisen kehityksen tuloksena, vaan useammin vuorovaikutuksessa asiakkaan, loppukäyttäjän, kanssa. Muotoilulla, tuotteen ja palvelun konseptoinnilla, tehdään tuotteen käytön viitekehityksen mallinnukset. Kuinka tuotetta käytetään, ketkä sitä käyttävät, mikä tuotteessa on todella merkityksellistä. Muotoilun näkökulmasta tuotekehitys ei ole siis sidonnainen käytettävään tekniikkaan tai materiaaliin, vaan tavoite on täyttää arvotyhjiö. Tässä tapauksessa muotoiluinnovaatio etsii uusia toimintamalleja yritysten erikoisosaamisen rajapinnoilta, arvoverkosta.

Menestyminen kiristyvillä ja täyttyvillä markkinoilla vaatii korkeaa laatua tuotteen eri osa-alueilla. Brändiin liittyvät laatutekijät, kuten tuotteen ulkonäkö, sekä arvoihin sidotut tekijät, ovat nopeimmin tuotteen kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Tuotteen teknisen laadun saavuttaessa tarpeeksi suuren arvon, on tuotteen muut arvot ratkaisevassa asemassa. Suomessa mm. kalustealalla tämän ymmärtäminen ja ilmiön hyväksikäyttö on lähitulevaisuuden haaste ja mahdollisuus. Tätä ei voida käyttää hyväksi, jos ei asiakasta, loppukäyttäjää ei oteta mukaan tuotteen suunnitteluun, jossa on pohjimmiltaan kyse kuluttajien arvojen mallinnuksesta, kuvio 6.



Kuvio 6. Kuluttajien arvomallinnus (Makkula, 2007)

26

Lahden ammattikorkeakoulun Muotoiluinstituutti toimii muotoilun oppimisen ja yritysten kehityksen rajapinnalla. Se kouluttaa muotoilualan osaajia teolliseen- ja taideteolliseen muotoilutuotantoon sekä kuvalliseen viestintään. Oppiminen tapahtuu oppimisympäristöissä, joissa usein on konkreettinen kehityksellinen, monialainen lähtökohta. Muotoiluinstituutissa lähdettiin selvittämään suomalaisen kalustemarkkinoiden tilannetta. Selvityksen tuloksena saatiin näkemys vääristyneestä markkinatilanteesta suomalaisen tuotannon kannalta. Kalustamiseen ja sisustamiseen liittyvä viimeaikainen myynnin hyvä eteneminen, kasvu, on selitettävissä tuonin kasvulla. Käytännössä suomalaisen huonekalun valmistus ei ole päässyt hyötymään tarpeen tuottamasta kasvusta, vaan hyöty on mennyt kansainvälisille tuotantolaitoksille. Ongelmaksi nähtiin suomalaisen tarjonnan haluttavuus.

Ratkaisua ongelmaan haettiin jakelijan vastuusta tuotekehitystyössä. Välimatka loppukäyttäjän ja valmistajan välillä koettiin ratkaisevasti liian suureksi, jotta näiden välillä kulkevasta tiedosta tulisi merkityksellistä. Tästä johtuen lähdettiin kehittämään mallia, jossa kuluttajilta välittyvä tieto voitaisiin käyttää hyväksi tuotteita valmistavissa organisaatioissa. Tavoitteena ei ollut käyttää esim. suoraa käyttäjähaastattelun tuottamaa tietoa, vaan välillistä ja ennakoivaa, Vepsäläisen kohderyhmän toimintaan ja arvoihin liittyvää tietoa. Tieto, mitä valmistajat yleensä saa käyttöönsä koettiin määrälliseksi, täten lähdettiin kehittämään mallia, jolla voitiin vastata laadullisen tiedon välittämiseen.

Verkoston tuotekehitystyö aloitettiin kohdennetun teeman analysoinnilla. Teema jaettiin osa-alueisiin siinä tapahtuvien toimintojen kuvaamisella. Teema syntyi mm. uuden arkiarkkitehtuurin, omakotiorakentamisen, ruokailutottumusten, ajankäytön, etätyön sekä kakkosasumisen kautta. Näissä toiminnoissa ja tiloissa koettiin muutosta, sekä nähtiin kalustetarjonnan olevan yksipuolista. Lisäksi suomalaista tuotantoa ko. alueelle koettiin olevan vähän. Teemaksi tuli Sisällä – Ulkona. Siinä lähdettiin verannon käytön mielikuvasta. Veranta, välitilana, toimi kukoistuskaudellaan seurustelutilana, oleilussa ja ruokailussa. Ryhmä löysi yhtäläisyyksiä verantojen kulta-ajasta, sekä nykyajasta:



- Pientalojen suunnittelussa suositaan suuria ikkunoita, jotka tuovat luonnon ja sisätiloihin.
- Kahvittelukulttuuri on muuntautunut erilaisen ruuan nautintoihin niin ulkona kuin sisälläkin.
- Suojattujen, suurten parvekkeiden lisääntyminen.
- Suunniteltujen pihojen ja terassien lisääntyminen.
- Pihapiiri -ajattelun uudelleentuleminen mm. pihasaunojen muodossa.

Verkoston yhteistyössä oppilaitos toimi tiedon kokoajana ja mallintajana, jakelija mahdollistajana ja kohteena. Valmistajat toivat toiminnalle merkityksen ja mission.

Projekti kasasi osaamista kalustevalmistajien tueksi ja mahdollisuudeksi. Lähtökohdaksi haluttiin vakaa jakelija, jolloin mahdollinen markkina oli saavutettavissa. Projektilla saavutettiin välitöntä hyötyä uusina tuotekonsepteina, verkostoitumisella sekä hyvillä uusilla käytänteillä. Nuoret muotoilijat otettiin yrityksissä vastaan positiivisesti, ja he tekivätkin osan työstään yritysten sisältä käsin, mikä varmasti madaltaa muotoilijoiden palkkaamiskynnystä sekä edesauttaa muotoilun strategista implementointia tulevaisuudessa.

Toimintamallin tulokset esiteltiin Habitare2007 messuilla sen Ahead! osastolla. Osa tuotteista oli mukana Milanon muotoilumessuilla keväällä 2007, That 's design tapahtumassa. (Makkula, 2007.)



4 SOPIMUSVALMISTUS

Sopimusvalmistus on nykyisin olennainen osa päivittäistavarakaupan markkinoita. Tuotteet ovat kauppaketjujen tai keskusliikkeiden lanseeraamia tuotteita, jotka myydään saman tuotemerkin alla. Yleisesti sopimusvalmistuksella tarkoitetaan kehittynyttä alihankintaa, jossa sopimusvalmistaja vastaa tuotteen tai osatuotteen valmistuksesta ja suunnittelusta toiselle yritykselle, joka omistaa tuotemerkin ja hoitaa markkinoinnin. (Lehtinen & Koivisto 2002.)

Sopimusvalmistus on parhaimmillaan pitkälle vietyä asiakaspalvelua, jota täydentää monipuolinen ja asiantunteva alihankintaverkosto. Verkoston toimintaan liittyvä avoin hinnoittelu parantaa koko arvoketjun kokonaiskilpailukykyä ja toiminnan kannattavuutta. Sopimusvalmistuksen merkitys tulee kasvamaan yhä edelleen, sillä yritysten erikoistuminen ydinosaamisalueilleen kasvattaa tarvetta hankkia osaamista toimintaympäristön muilta yhteistyökumppaneilta. Sopimusvalmistajan pitäisi kyetä tuottamaan asiakkaan tarvitsemat lisäarvopalvelut, esim. suunnittelu- ja materiaalihankinta.

Sopimusvalmistus tunnetaan Suomessa ehkä parhaiten elektroniikkateollisuuden tapana valmistuttaa tuotteita tai tuotekomponentteja oman yrityksen ulkopuolella. Sopimusvalmistajien asema teollisuuden arvoketjussa on jo nyt merkittävä ja sen arvioidaan kasvavan ja monipuolistuvan edelleen. Sopimusvalmistajat ottavat yhä suuremman vastuun tuotteesta ja osallistuvat aktiivisesti tuotekehitykseen.

4.1 Sopimusvalmistuksen kaksi kehityspolkua

Elektroniikkateollisuuden sopimusvalmistuksessa on viime vuosina perinteisen EMS-mallin (Electronics Manufacturing Services) rinnalla yleistynyt niin sanottu ODM-malli (Original Design Manufacturer), jossa suunnitteluun erikoistunut yritys tarjoaa asiakkaille tuotteen suunnittelu- ja kehitystyön lisäksi myös sen valmistuksen. ODM-mallin odotetaan lähivuosina kasvavan nopeammin kuin perinteisen EMS-valmistuksen.

Asiakkaat haluavat valmistuskumppanin, jolla on valmiudet tuotteen aktiiviseen kehittämiseen ja joka pystyy viemään uudet tuoteinnovaatiot nopeasti valmistukseen ja markkinoille. Osa sopimusvalmistajista onkin lisännyt omaa suunnittelukapasiteettia hankkimalla pienempiä ODM-yrityksiä.

Tuotteiden alkuperävalmistajat (OEM, Original Equipment Manufacturer) hakevat aktiivisesti keinoja tuotekustannusten alentamiseen ja ovat valmiit suuriinkin muutoksiin toimitusketjussa. Ulkoistus päätöstä harkitaan



kuitenkin aina tarkkaan ja sitä edeltää perusteellinen hinta- ja laatutarkastelu. Toimittajia vertailtaessa hinta, toimitusvarmuus, joustavuus ja kyky reagoida nopeasti kysynnän muutoksiin ovat tärkeimmät arviointikriteerit.

4.2 Volyymituotanto painottuu edullisten kustannustason alueille

Markkinoiden kehitykselle vuosina 2005 - 2006 oli luonteenomaista sopimusvalmistuksen kasvun siirtyminen edullisempien kustannustason maihin. Varsinkin suurempina sarjoina valmistettävien tuotteiden, kuten matkapuhelimien, valmistusta siirtyi Aasiaan, Itä-Eurooppaan ja Intiaan. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa vähennettiin työvoimaa ja suljettiin tehtaita. Samalla monet valmistajat kasvattivat toimintaansa mm. Kiinassa ja Virossa. Näissä maissa perustettiin uusia yksiköitä ja laajennettiin entisiä toimitiloja. Volyymivalmistuksen siirtyminen Aasiaan jatkuu ja Intia on noussut Kiinan rinnalle voimakkaana uutena kasvualueena. Aasiassa sijaitsevat tehtaant palvelevat pääasiassa paikallisia markkinoita ja Euroopassa käytettävien tuotteiden valmistus on edelleen järkevää tehdä lähellä loppumarkkinoita Euroopassa.



4.3 Sopimusvalmistuksen mahdollisuudet kalustevalmistuksessa

Kotimainen huonekalukauppa on nykyisin voimakkaasti ketjuuntunutta ja ketjujen omia tuotemerkkejä pyritään tuomaan esille entistä voimakkaammin. Ketjut eivät tyydy myymään pelkästään tuotteita, joita on myynnissä myös muilla, vaan pyrkivät erottautumaan massasta omalla yksilöllisellä tuotevalikoimalla. Tämä suuntaus tukee sopimusvalmistuksen lisääntymistä sisustustuotteiden valmistuksen osalla. Se myös tarkoittaa sitä, että monien pk-yritysten tuotantokapasiteetti on alimitoitettua ketjujen ostovolyymeihin nähden. Tämä näkyy kotimaisten valmistajien kaupantekomahdollisuuksien supistumisena ja toisaalta se ohjaa myyntiketjujen ostoja ulkomaille, valmistajille jotka kykenevät suurempiin toimituseriin. Kotimaisen huonekaluteollisuuden on kyettävä verkottumaan, jotta se pystyisi tarjoamaan suurempia toimituseriä ja laajempaa yksilöityä tuotemallistoa myyntiketjuille kotimaassa.

Kotimaisessa kalusteteollisuudessa toimii joitakin suurempia toimijoita joiden liiketoiminta pohjautuu pääosin tai kokonaan sopimusvalmistukseen. Palvelut voivat ulottua tuotekehityksestä ja valmistuksesta pakkaamiseen ja toimittamiseen. Sopimusvalmistajan on oltava kilpailukykyinen, joustava ja siltä pitää löytyä kyky toimia osana asiakkaan organisaatiota. Valmistajalta pitää löytyä riittävästi kapasiteettia, jotta se voi toimittaa tuotteita asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Asiakkaan laatuvaatimukset pitää pystyä täyttämään ja laatupoikkeamien havaitseminen sekä niihin reagointi on erittäin tärkeää, hyvän asiakassuhteen jatkumiselle.

Vaatimukset hyvälle sopimusvalmistajalle ovat korkeat ja niihin vastaaminen vaatii kalustevalmistajalta panostuksia asiakassuhteen hoitamiseen. Tämän lisäksi sopimusvalmistajalla tulee olla myös vakaa taloudellinen pohja, jotta se pystyy valmistamaan hyvälaatuisia kalusteita tehokkaasti. Kilpailukykyistä huolehtiminen edellyttää tehokkaan konekannan lisäksi laadukasta ylläpitoa ja riittävän tiheitä investointeja uusimpaan tuotantoteknologian. Taloudellinen vahvuus liittyy sopimusvalmistajan kykyyn hankkia tuotteisiin tarvittavia raaka-aineita ja materiaaleja kilpailukykyiseen hintaan.



5 YHTEENVETO

Verkostotalous, mitä se on? Kysymykseen ei löydy pelkästään yhtä vastausta. Yritysverkostot ja sopimusvalmistus ovat erittäin laajoja aihealueita, joita on käsitelty raportissa vain osittain. Käytetyt kirjallisuuslähteet ovat sivunneet aihealueita pääasiassa pk-yritysten näkökulmasta. Raporttiin on pyritty löytämään esimerkkejä kalusteteollisuudessa toimivista verkostoista ja niihin liittyvistä kehitystoimista. Yhteenvedon loppuun on kerätty muutamia ajatuksia verkostoissa toimivien yritysten menestystekijöistä ja niitä koskevista lainalaisuuksista, jotka kuvaavat verkostotalouden toimintaympäristöä.

Verkostotaloudessa menestyvä yritys on joustavasti erikoistunut toimija, joka pyrkii tuottamaan tiiviisiin yhteistyöverkostoihin kytkeytymen tarkasti rajatulle tuotealueelle, mutta samalla maailmanmarkkinoille selvästi profiloituvia merkkituotteita, joista on saatavissa useita variaatiota nopeina toimituksina. (Sitra 109 1990.)

Verkostomainen toiminta perustuu yritysten keskinäiseen luottamukseen ja yhteistyöhön, jolloin yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa ja hankkia muut palvelut kumppaneilta maailmanlaajuisesti. Verkostotalous ei ole vain tietoteollisuuden asia, vaan uudet toimintamallit ja tietoverkot tehostavat yritysten omaa ja keskinäistä liiketoimintaa lähes kaikilla toimialoilla. Tietoverkon mahdollisuuksista tuotteiden markkinoimiseksi voivat hyötyä myös ne perinteiset eri alojen pk-yritykset, joiden asiakkaat ovat aiemmin olleet vain yritysten lähiympäristössä. Tuotteiden valmistamisessa ja palveluiden tuottamisessa yritykset voivat muodostaa verkostoja, joiden avulla kysynnän vaihteluun pystytään vastaamaan joustavammin. (Sitra 206 1998.)

Yritysyhteistyö ja verkostoituminen ei ole yksinkertaista eikä sitä voida toteuttaa nopeutetulla aikataululla. Yhteistyön ja siihen liittyvän kehitystoiminnan tulee perustua siihen, että yritykset ymmärtävät verkostotoiminnan lähtökohdat, edut ja kehittämistarpeet ja tältä pohjalta muodostavat itselleen uusia toimintatapoja.



LÄHTEET

Auvinen, E. & Humala, I. 1999. Päijät-Hämeen koulutus konsernin Puuakatemian kehityshankeen verkostoprojektiaineisto.

Dekker, H. 2001. Control of Interorganizational Relationships. Theoretical framework and an empirical investigation. Working paper. 6.4.2001. Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam Research Center in Accounting (ARCA).

Eräheimo, T. & Lahti, A. 1991. Yritysten välisen yhteistoiminnan käynnistäminen. Helsingin kauppakorkeakoulun työpapereita F-275. Helsingin kauppakorkeakoulu. Helsinki.

Karjalainen, E. 2003. Jakelutielähtöisen yritysverkoston muodostumisprosessi huonekaluteollisuudessa. Teknillinen korkeakoulu, Lahden keskus. Lahti.

Kuisma, J. 1994. Verkostotalous. Pellervon näkökulma -sarja. Pellervon julkaisupalvelu. Kokemäki.

Lehtinen, U. & Koivisto, A. 2002. Sopimusvalmistus elintarvikeyrityksen mahdollisuutena. Oulun yliopiston tuotantotalouden yksikön tutkimusraportteja 8/2002. Oulu.

Linkola, Pentti. 1996. Liiketoiminnan kehittäminen ja verkostot. Työministeriö työpoliittinen tutkimus Nro 125. Helsinki.

Makkula, S. 2007. Tulevaisuuden veranta. Julkaisematon.

Muurinen, H. 1994. Markkinoinnin ja yritys yhteistyön järjestäminen verkostoituvissa puualan pk-yrityksissä. Puumarkkinatieteen pro-gradu työ. Helsingin yliopisto. Helsinki

Möller, K. & Wilson, D. 1989. Interaction Perspective in Business Marketing: An Exploratory Contingency Framework. Helsinki School of Economics. Working Papers F-233. Helsinki.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - johtaminen ja arvonluonti. Teknologiateollisuuden julkaisuja nro 11/2004. Teknova, Tampere.

Niemi, K. 1996. Pienten ja keskisuurten teollisuusyritysten verkostoituminen Keski-Pohjanmaalla. Jyväskylän yliopisto. Chydenius. Instituutin tutkimuksia 4/1996.

Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. 1998. Verkostojen vallankumous - Miten johtaa verkostoyritystä? Sitra 202, Taloustieto Oy, Vantaa.





LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences



The North-West
Russia Furniture Industry Union

