



## Asennuksista käyttöomaisuuden hallintapalveluihin

Haastattelututkimus puutuotealan yritysten palveluista

Ismo Ruohomäki | Taru Hakanen | Antti Kivimaa





# **Asennuksista käyttöomaisuuden hallintapalveluihin**

Haastattelututkimus puutuotealan yritysten  
palveluista

---

Ismo Ruohomäki, Taru Hakanen & Antti Kivimaa

ISBN 978-951-38-8021-7 (nid.)  
ISBN 978-951-38-8022-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

VTT Technology 102

ISSN-L 2242-1211  
ISSN 2242-1211 (painettu)  
ISSN 2242-122X (verkojulkaisu)

Copyright © VTT 2013

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT  
PL 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)  
02044 VTT  
Puh. 020 722 111, faksi 020 722 7001

VTT  
PB 1000 (Teknikvägen 4 A, Esbo)  
FI-02044 VTT  
Tfn +358 20 722 111, telefax +358 20 722 7001

VTT Technical Research Centre of Finland  
P.O. Box 1000 (Tekniikantie 4 A, Espoo)  
FI-02044 VTT, Finland  
Tel. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 7001

## **Asennuksista käyttöomaisuuden hallintapalveluihin**

Haastattelututkimus puutuotealan yritysten palveluista

Strategic service development in wood products industry. Case study.

**Ismo Ruohomäki, Taru Hakanen & Antti Kivimaa.**

Espoo 2013. VTT Technology 102. 54 s.

## **Tiivistelmä**

Puutuoteteollisuudella tarkoitetaan metsäteollisuuden osaa, joka jalostaa puuta pääasiallisesti mekaanisesti esimerkiksi sahaamalla ja höyläämällä. Puutuoteteollisuus työllistää Suomessa noin 40 000 henkeä, ja sen tärkeimmät toiminta-alueet ovat saha-, kuitulevy-, lastulevy-, vaneri-, huonekalu-, insinööripuutuote-, puusepän-, puutalo- ja rakennuspuutuoteteollisuus.

Tämä julkaisu liittyy VTT:n toteuttamaan ServePuu-projektiin, jonka tavoitteena oli puutuoteteollisuuden kilpailukyvyn parantaminen kehittämällä uusia palvelukonsepteja, lisäämällä alan asiakaslähtöisyyttä ja ideoimalla uusia ratkaisuja sekä nykyisten että potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeisiin. Julkaisun tulokset perustuvat kymmenen alan yrityksen avainhenkilöiden haastatteluihin.

Puutuotealan yritysten palvelut voidaan jakaa ratkaisu- ja suunnittelupalveluihin, asennus- ja käyttöönottopalveluihin, käyttö- ja ylläpitopalveluihin, käytöstä poisto- ja kierrätyspalveluihin ja muihin asiantuntijapalveluihin. Haastattelujen perusteella palveluliiketoiminnan osuus yritysten kokonaisliikevaihdosta oli keskimäärin muutamia prosentteja ja ylitti enimmillään 10 %. Palvelut olivat yrityksille tärkeämmässä roolissa kuin ne sellaisenaan tuovat kassavirtaa. Palvelut tukevat merkittäväällä tavalla koko yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja. Yleisimmät palveluliiketoiminnan muodot olivat asennuspalvelu, varaosapalvelu ja suunnittelupalvelu.

Julkaisussa nostetaan esille puutuotealan yritysten johdon pohdintaan liittyviä keskeisiä palvelukehityksen näkökulmia, joilla pyritään tukemaan ja vauhdittamaan yritysten omaa kehitystyötä.

**Asiasanat**

mechanical wood industry, industrial services, service development

## **Strategic service development in wood products industry**

### Case study

Asennuksista käyttöomaisuuden hallintapalveluihin. Haastattelutkimus puutuotealan yritysten palveluista. **Ismo Ruohomäki, Taru Hakanen & Antti Kivimaa.**  
Espoo 2013. VTT Technology 102. 54 p.

## **Abstract**

Wood products industry consists mainly of companies processing wood mechanically, such as by sawing and planing. It employs around 40 000 workers in Finland. Its main business sectors are sawmill industry, engineered wood products industry, carpenter industry, wood-based panel industry, plywood industry, furniture industry, joinery industry, wooden house industry, and construction wood industry. The main purpose of this study is to describe the current state of strategic service development within the Finnish wood products industry and to provide examples on companies having executed servitization strategy successfully. The study also aims to strengthen the industry's possibilities for business renewal by integrating services into the product offering as well as to develop new service based business models. The results of this study are based on ten interviews in forerunner wood product companies.

The services of the wood products companies can be divided into engineering services, installation services, maintenance services, asset management services, recycling services, and other expert services. The shares of service revenues of the total turnover of the companies were on average a few per cent and reached at the most 10 %. However, services were regarded as of high importance because they increase the sales of products, as well as strengthen customer relationships and the brand of a company.

This report provides several illustrative examples on how companies have augmented their product offerings with services and found innovative new ways to offer value for their customers. This report highlights the following as central means to proceed in strategic service business development within the wood products industry: increasing the value-added, entering to new markets and identifying new service concepts. The case studies proved the potential of the industry to discover new business opportunities and to proceed in servitization in a way which lean on the strengths of the industry.

**Keywords**      mechanical wood industry, industrial services, service development

## Alkusanat

Tämä julkaisu liittyy VTT:n koordinoimaan ServePuu-projektiin, jonka tarkoituksena oli parantaa maamme puutuoteollisuuden kilpailukykyä tutkimalla ja kehittämällä uusia palvelukonsepteja, lisäämällä alan asiakaslähtöisyyttä, ideoimalla uusia ratkaisuja sekä nykyisten että potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeisiin.

Julkaisussa keskitytään puutuotealan yritysten fyysisten tuotteiden lisäksi asiakkaille tarjottaviin palveluihin ja palveluliiketoiminnan kokonaiskuvan muodostamiseen. Liiketoimintaa, tuotantomalleja ja palveluita analysoidaan muodostettiin kokonaiskuva esikuvayritysten palveluista. Sen jälkeen tarkastelua laajennetaan alan yritysten palvelukehityksen strategisten vaihtoehtojen ja etenemismahdollisuuksien tunnistamiseen. Tarkoituksena on helpottaa yritysten omaan tilanteeseen ja toimintaympäristöön liittyvien palvelumahdollisuuksien tunnistamista. Esitetyt tulokset ja strategiset kehitysvaihtoehdot perustuvat kymmenen esimerkkiyrityksen haastattelututkimukseen. Esimerkkiyritykset valittiin edustamaan mahdollisimman kattavasti koko toimialaa. Yrityksistä kahdeksan oli Suomesta ja kaksi Ruotsista.

Julkaisussa esitettyjen tulosten julkaiseminen ei olisi onnistunut ilman haastatteluun osallistuneiden yritysten aihetta kohtaan osoittamaa mielenkiintoa. Suomalaisista puualan yrityksistä haastatteluihin osallistuivat Marinetek Oy, Nikari Oy, Sun Sauna Oy, Lopen Rakennuspuu Oy, Lappset Group Oy, Koskisen Oy, Martela Oyj ja Profin Oy. Ruotsalaisista yrityksistä osallistuivat Martinsons Group ja SSC Group. Lisäksi ServePuu-projektiin johtoryhmä ja projektiin osallistuneet useat VTT:n tutkijat ovat edistäneet ja kannustaneet tämän työn etenemistä. Haluamme kiittää kaikkia haastatteluissa mukana olleita yrityksiä ja lopputulokseen vaikuttaneita tahoja.

Tampere 30.5.2013

Tekijät

# Sisällysluettelo

<b>Tiivistelmä .....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>Alkusanat.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Johdanto .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Kohteen kuvaus .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Menetelmät, aineisto ja rajaukset .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Tulokset.....</b>	<b>13</b>
4.1 Esimerkkiyritysten liiketoiminta ja palvelut pähkinänkuoressa .....	13
4.1.1 Koskisen Oy .....	13
4.1.2 Lappset Group Oy .....	15
4.1.3 Lopen Rakennuspuu Oy.....	17
4.1.4 Marinetek Oy .....	18
4.1.5 Martela Oyj.....	21
4.1.6 Martinsons Group .....	23
4.1.7 Nikari Oy .....	26
4.1.8 Profin Oy .....	27
4.1.9 SSC Group.....	29
4.1.10 Sun Sauna Oy .....	31
4.2 Kokonaiskuva puualan yritysten palveluista .....	32
4.3 Tuotteen arvoon sisältyvät palvelukset .....	36
4.4 Ruotsin kokemukset puurakentamisesta.....	37
<b>5. Puutuotealan yritysten palveluiden kehittäminen .....</b>	<b>39</b>
5.1 Lähtötilanne ja tilannesidonnaisuus .....	39
5.2 Palveluliiketoiminnan kehitysvaiheet ja -mahdollisuudet .....	40
5.3 Asiakassuuntautumisen välttämättömyys.....	42
5.4 Mistä liikkeelle – puutuotealan palvelut ja niiden tuottama arvo .....	43
5.5 Vertailua kone- ja laitevalmistajien palveluliiketoimintaan .....	44
5.6 Puumateriaaleihin ja -tuotteisiin liitetyt arvot ja käyttäjäkokemukset ....	46



5.7 Strategiset palvelukehityksen ulottuvuudet puutuotealalla .....	48
<b>6. Yhteenveto ja johtopäätökset .....</b>	<b>52</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>54</b>

# 1. Johdanto

VTT:n toteuttamassa Uusien palvelukonseptien kehittäminen puutuoteteollisuudessa (ServePuu) -projektissa tarkasteltiin puutuotealan yritysten fyysisiin puutuotteisiin liittyviä palveluita ja alan yritysten palvelukehityksen mahdollisuuksia. Projektin tavoitteena oli parantaa suomalaisen puutuoteteollisuuden kilpailukykyä tutkimalla ja kehittämällä uusia palvelukonsepteja, lisäämällä alan asiakaslähtöisyyttä, ideoimalla uusia ratkaisuja sekä nykyisten että potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeisiin.

Palveluihin kohdistuvan osuuden tarkoituksena oli täydentää kokonaiskuvaa puutuotealan yritysten tulevaisuuden strategisista kehittymismahdollisuuksista. Tuloksilla pyritään vauhdittamaan alan yritysten palveluliiketoiminnan strategista suunnittelua ja toteutusta. Julkaisun tulosten avulla pyritään kannustamaan alan yritysten palvelukehitystä ja asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä.

Tulokset ja esitetyt johtopäätökset perustuvat kahdeksan suomalaisen ja kahden ruotsalaisen erimerkkiyrityksen haastattelutulokseen.

## 2. Kohteen kuvaus

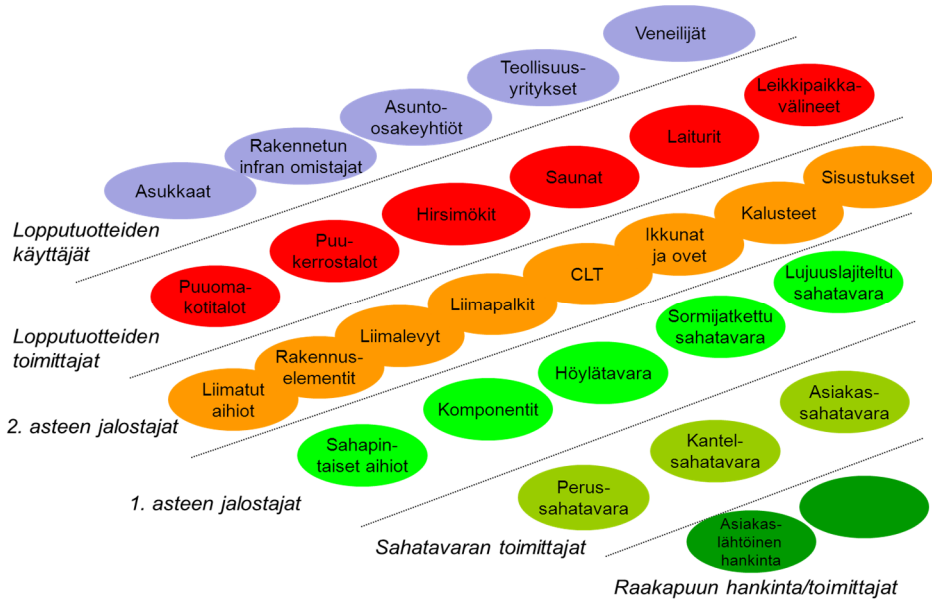
Puutuoteteollisuudella, jota aikaisemmin kutsuttiin mekaaniseksi metsäteollisuudeksi, tarkoitetaan metsäteollisuuden osaa, joka ei muuta puukuituja toiseen kemialliseen muotoon, vaan jalostaa puuta pääasiallisesti mekaanisesti esimerkiksi sahaamalla ja höyläämällä. Puutuoteteollisuuden tuotteiden käsittelyyn voi kuitenkin myös liittyä kemiallisten aineiden käyttöä tai lämpökäsittelyä. Puutuoteteollisuus on osa metsäklusteria, johon luetaan metsätalous, massa-, paperi- ja kartonkiteollisuus, puutuoteteollisuus, näiden tarvitsemien koneiden, laitteiden, automaation ja kemikaalien valmistajat, pakkaava teollisuus ja graafinen teollisuus. Koko metsäklusteri työllistää Suomessa noin 200 000 henkeä, josta puutuoteteollisuus noin 40 000. Puutuoteteollisuuden tärkeimmät toiminta-alueet ovat

- sahateollisuus
- kuitulevyteollisuus
- lastulevyteollisuus
- vaneriteollisuus
- huonekaluteollisuus
- insinööripuutuoteteollisuus (liimapuu, viilupuu)
- puusepänteollisuus
- puutaloteollisuus
- rakennuspuutuoteteollisuus.

Puutuoteteollisuuden arvoketju koostuu raakapuun hankinnasta, sahatavaran jalostuksesta, ensimmäisen ja toisen asteen jalostuksesta ja lopputuotteiden valmistamisesta sekä toimittamisesta niitä tarvitseville asiakkaille (kuva 1). Kuva sisältää myös haastateltujen case-yritysten toimialueet. Arvoketjut ja lopputuotteiden käytön elinkaaren vaiheet muodostavat liiketoimintakentän, jossa palveluita ja niiden kehittämistä tarkastellaan esimerkkiyritysten haastatteluiden pohjalta.

## 2. Kohteen kuvaus

---



**Kuva 1.** Puutuoteteollisuuden arvoketju.

### **3. Menetelmät, aineisto ja rajaukset**

Toteutettu puutuotealan yritysten palveluliiketoiminnan tilannekatsaus perustuu kymmenessä alan yrityksessä tehtyihin haastatteluihin (puolistrukturoitu haastattelu). Haastatteluaineistojen lisäksi tarkastelussa hyödynnettiin haastateltujen yritysten www-sivujen aineistoja.

Haastatteluun osallistuneet olivat yritysten avainhenkilöitä, toimitusjohtajia, markkinointijohtoa ja palveluiden sekä liiketoiminnan kehittämisestä vastaavia henkilöitä. Monet haastateltavista olivat myös yritysten omistajia.

Haastatteluun valittiin tietoisesti yrityksiä, joilla tiedettiin olevan tuotteisiin tai niiden elinkaareen liittyviä palvelumuotoja. Esikuvayritysten haastatteluilla pyrittiin saamaan selville kattava kuva eri sektoreilla ja eri verkostoasemassa toimivien yritysten palveluiden tilanteesta sekä lisäämään ymmärrystä itse tarkasteltavasta ilmiöstä eli puutealan yritysten todellisista palveluista ja palvelumahdollisuuksista. Esimerkit mahdollistavat oman yrityksen vertaamisen muihin, ja näin ne voivat vauhdittaa yksittäisten yritysten kuin koko toimialankin palvelukehitystä. Edustavuuden vuoksi mukana oli sekä pieniä 10–20 henkeä työllistäviä pk-yrityksiä, satoja henkilöitä työllistäviä keskiuuria yrityksiä ja yksi yli 1 000 henkeä työllistävä suuryrityskin.

Suomalaisten yritysten lisäksi haluttiin saada kokemuksia myös naapurimaastamme Ruotsista. Esimerkkikohteiksi valittiin Pohjois-Ruotsissa toimivat kaksi yritystä. Toinen oli erikoistunut teolliseen puukerrostalojen ja puusiltojen rakentamiseen ja toinen ovien, ikkunoiden, rappujen ja sisustusten kokonaistoimituksiin. Valinta kohdistui kyseisiin yrityksiin siitä syystä, että Suomesta ei vastaavilla tuotealueilla toimivia yrityksiä ja toimintamalleja tunnistettu. Haastatteluissa mukana olleet yritykset, osallistuneet henkilöt ja yritysten ydintoimialueet on kuvattu taulukossa 1.

### 3. Menetelmät, aineisto ja rajaukset

---

**Taulukko 1.** Haastatellut yritykset, henkilöt ja yritysten ydintoimialueet.

Yritys	Henkilö	Yrityksen ydintoimialue
Marinetek Oy	Kari Suonsilta	Venelaiturit, huvivenesatamat
Nikari Oy	Kari Virtanen	Designkalusteet
Sun Sauna Oy	Juha-Pekka Huusko	Saunojen sisustukset
Lopen Rakennuspuu Oy	Tommi Kurki	Sisustuspaneelit, ikkuna-aihiot (kanttelit)
Lappset Group Oy	Juha Laakkonen	Kaikenikäisten leikki- ja aktiviteettipuistot
Martinsons Group, Ruotsi	Lars Martinson	Sahatavara, liimapuu, kerrostalotuotteet, puusillat
SSC Group, Ruotsi	Peter Forsséll	Ovet, ikkunat, raput, sisustukset
Profin Oy	Martti Haapala	Ikkunat, liukuovet
Koskisen Oy	Markku Koskinen	Sahatavara, vaneri, lastulevy, rakentamisen komponentit, sisustustuotteet, valmiit talot
Martela Oyj	Erkki Forström	Toimitilojen kalusteet, sisustusratkaisut

Haastattelut toteutettiin yrityskäyntien yhteydessä, joihin VTT:ltä osallistui kaksi tutkijaa. Haastatteluiden kesto oli 2–3 tuntia ja niissä noudatettiin pääosin etukäteen laadittua kysymysrunkoa, jonka pääkohdat olivat:

- yrityksen perustaminen ja historia, merkittävimmät toiminnan aikaiset virstanpylväät
- liikeidea, omistus, organisaatio, toimipaikat
- tärkeimmät tuotteet ja kaikki palvelumuodot
- markkinat, asiakasryhmät, asiakkaat
- avaintunnusluvut, ansainnan rakenne
- toimintokohtaiset perustoimintamallit (markkinointi, myynti, puunhankinta, tuotanto, toimitukset, palvelut)
- tuotantomalli, hankinta, tuotanto, toimitukset, logistiikka
- palveluliiketoiminnan kehitysvaiheet, palveluiden merkitys, nykyiset palvelumuodot, palvelukehitys, verkostot
- liiketoiminnan ja palvelukehityksen tulevaisuus.

## 4. Tulokset

### 4.1 Esimerkkiyritysten liiketoiminta ja palvelut pähkinänkuoressa

#### 4.1.1 Koskisen Oy

Koskisen Oy:n toiminta käynnistyi vuonna 1909 Kalle Koskisen aloittaessa osakkaana sahausta harjoittavassa osuuskunnassa. Koskisen perheyhtiön perustaksi muodostuva mittavampi sahaustoiminta käynnistyi vuonna 1931. Vuonna 1967 aloitettiin vanerin valmistus ja vuonna 1974 lastulevyn valmistus. Yrityksen kantavana ideana on ollut pyrkiä jalostamaan kaikki metsästä tuleva raaka-aine teolliseen mekaaniseen valmistukseen perustuvilla menetelmillä mahdollisimman pitkälle ja valmiiksi tuotteiksi omilla tuotantolaitoksilla. 1980-luvulta lähtien yritys on voimakkaasti suuntautunut asiakaslähtöiseen toimintamalliin kehittämällä tuotantoa ja sahatavaran sekä vanerin jatkojalostusta erikoiskomponenteiksi ja lopputuotteiksi. Samalla on luotu vahva Koskisen brändi ja lisäksi tarkasti määritettyjä brändituotteita, joista arkkitehtien on helppo valita. Yrityksen tärkeimmät tuotteet ovat sahatavara, vaneri, lastulevy, koivutuotteet, sisustustuotteet, autotallit, puutalot ja kantavat rakenteet. Tärkeimmät asiakastoimialat ovat rakentaminen, kuljetusvälineteollisuus, puusepänteollisuus ja kuluttajapuolen omakotiasujat.

Mekaanisen metsäteollisuuden alueella toimivan puunjalostuskonsernin mittoihin kasvaneen yrityksen kokonaisliikevaihto oli vuonna 2011 runsaat 200 M€ ja kokonaishenkilömäärä noin 1 000. Yrityksen kasvu on perustunut sekä orgaaniseen kasvuun että yrityskauppoihin. Yrityskauppojen myötä toiminta laajeni Herralatalojen valmistukseen ja koivusahaukseen (Vilkon). Suomessa toimintaa on kolmella paikkakunnalla: Järvelässä saha, höyläämö, lastulevy- ja vanerivalmistus, Vierumäellä talotuotanto ja Hirvensalmella koivusahaus. Lisäksi yrityksellä on Venäjällä Šeksnassa koivusaha, jonka jalostusta on tarkoitus laajentaa vanerin- ja viilunvalmistukseen.

Yrityksen kokonaisliikevaihdosta kotimaan myynnistä tukee noin 40 %, EU-alueelta myös noin 40 % ja loput 20 % Japanista, Pohjois-Afrikasta, Yhdysvalloista ja Kiinasta. Yrityksen liikevaihto jakautuu toiminnoittain seuraavasti:

- sahaustoiminta noin 25 %
- koivusahaus alle 10 %

#### 4. Tulokset

---

- levyteollisuus noin 40 %, josta lastulevy 10 %
- taloteollisuus alle 10 %
- raakapuun välitysmyynti (kuitupuuta) noin 10 %.

Koska yrityksessä pyritään jalostamaan mekaaniseen teollisuuteen sopiva raaka-aine tehokkaasti, on olennaista markkinoiden tuntemus ja raakapuun hankinnan onnistuminen. Sen vuoksi oma hankintaorganisaatio ja laaja hankinta-alue on välttämätöntä. Erityisesti koivun saatavuuden varmistamiseksi hankinta-alue on maantieteellisesti varsin laaja.

Koskisen toimintamalli on monella tavalla verkottunut. Logistiikka on kokonaan ulkoistettu ja myös Koskisen perustuotteita jatkojalostetaan pk-yritysten verkostossa. Tuorein yhteistyömalli liittyy puukerrostalojen rakentamiseen, jonka malliprojekti toteutettiin Vierumäellä. Viisikerroksisen puukerrostaloprojektin päätoimijoina ovat Rakennusliike Reponen ja toisena puupohjaisten materiaalien toimittajana VersoWood. Yhteistyölle pyritään saamaan jatkuvuutta teollisen puukerrostalorakentamisen buumista. Koskisen mahdollisuutena olisi periaatteessa puukerrostalojen materiaali-toimittajana tavoitella myös rakennusliikkeen roolia, mutta se edellyttäisi huomattavaa lisäresursointia, ansaintalogiikan muutosta ja laajaa uuden oppimisprosessia. Nykyinen kolmikantamalli näyttäisi olevan potentiaalinen ja edullinen tapa tehdä puukerrostaloprojekteja:

*”Puualan yritys ei voi olla rakennusliike. Tehokas tapa tehdä puutaloja on rakennusliike ja tehokas puutavaran ja puutuotteiden toimittaja”.*

Palveluilla huolehditaan yrityksen tuotteiden asiakaskohtaisesta räätälöinnistä ja toimituksista. Yrityksen palvelumuodot on kuvattu taulukossa 2.

**Taulukko 2.** Koskisen Oy:n palvelumuotojen kuvaus.

Palvelu	Kuvaus
Asennuspalvelu	Pienehkö oma asennusresurssi Pääosa asennustoiminnasta alueellisesti toimivien sopimusasennusliikkeiden kautta
Suunnittelupalvelu	Erityisesti Herrala-taloissa
Tekniset tukipalvelut	Mittaus-, testaus- ja dokumentointipalveluita
Tuotekehitys- ja ratkaisupalvelut	Tärkeintä asiakasräätälöityjen vanerituotteiden kehittämisessä Sisältää muun muassa lattia- ja sisäverhouslevyjien tuotetestauspalveluita

Palveluiden laajentamiseksi yrityksessä on vakavasti pohdittu asiakkaiden omistamaan ja käyttämään tuotekantaan suunnattuja kunnossapito- ja elinkaari palveluita. Palveluiden laajentamisen ehtona on todellisten liiketoimintamahdollisuuksien olemassaolo. Yrityksen tavaratuotteiden kohdalla pienin käsiteltävä yksikkökuorma on ”rekkakuorma”. Vastaavasti myös palveluliiketoiminnan kohdalla pyritään tun-



nistamaan todellinen kysyntä ja kannattavan liiketoiminnan edellyttämä volyyymi ennen kuin edellytykset investoinneille ovat olemassa.

#### 4.1.2 Lappset Group Oy

Lappset Group Oy on yksi maailman johtavista leikkipaikkavälineiden valmistajista. Yritys tarjoaa leikki- ja liikuntapaikkavälineiden lisäksi laajan valikoiman piha-, puisto- ja kadunkalusteita. Konsernissa työskentelee tällä hetkellä runsaat 300 henkilöä ja konsernin vuosiliikevaihto on noin 50 milj. euroa, josta kotimaasta tulee 30 % ja viennistä 70 %. Vientiä yrityksellä on noin 50 maahan. Yrityksen päämarkkinat ovat Suomi, muu Eurooppa, Venäjä ja Aasia.

Lappset Group Oy:n liikevaihto muodostuu asiakasryhmittäin seuraavasti:

- 50 % julkinen sektori (kunnat, kaupungit)
- 20 % rakennusyhtiöt
- 20 % kiinteistöyhtiöt
- 10 % muut yhteensä; leirintäalueet, golfkentät, huvipuistot, hotellit, pubit.

Lappset Group Oy:n vuosiliikevaihdosta noin 90 % koostuu uusien leikkipaikkavälineiden myynnistä. Yrityksen tyypillinen toimitusprojektin arvo on noin 10 000–20 000 euroa, ja projektit koostuvat tavallisesti keinusta, hiekkalaatikosta ja kiipeilytelineestä. Yrityksen kokonaisliikevaihto koostuu näin ollen varsin suuresta määrästä yksittäisprojekteja. Toimitusprojektien hinta sisältää usein leikkipaikkavälineiden pystytyksen. Lasten leikkipaikkavälineitä koskevien turvallisuusvaatimusten täytyminen on vahva motiivi sisällyttää toimituksiin myös ammattitaitoinen asennus. Jos asiakas on itse asentanut leikkipaikan ja haluaa varmistua, että asennukset on tehty oikein, hän voi tilata myös erillisen käyttöönottotarkastuksen. Lappset Group Oy tekee käyttöönottotarkastuksia myös muiden leikkivälinevalmistajien tuotteille. Toimitusprojektien ulkopuolella toteutettavista elinkaaripalveluista karttuu tällä hetkellä noin 10 % kokonaisliikevaihdosta, josta noin puolet leikkipaikkavälineiden huoltotoiminnoista ja huoltosopimuksista sekä toinen puoli varaosaliiketoiminnasta.

Lappset Group Oy:n toimintaa ja palveluita ohjaavana punaisena lankana on pyrkiä tekemään asiakkaille leikkipaikan hankkiminen ja omistaminen mahdollisimman helpoksi. Yrityksen palvelutarjonta sisältää seuraavat palvelumuodot:

- leikkipaikan omistajan palvelupaketti (sisältää leikkipaikan kuntoarvion)
- leikkipaikan suunnittelupalvelu
- leikkipaikan asennuspalvelu
- leikkipaikan käyttöönottotarkastus
- leikkipaikan tarkastus ja huolto (sisältää varaosapalvelut)
- rahoituspalvelu.

Suunnittelupalveluun sisältyvillä tekniikoilla asiakkaalle voidaan havainnollistaa etukäteen leikkipaikan ratkaisuita ja sijoittumista osaksi laajempaa kokonaisuutta, esimerkiksi puistoa. Asiakkaan on myös mahdollista itse kokeilla leikkipaikan ympäristöön sopivuutta käyttöönsä saamien tuotevisualisointien avulla (kuva 2).



**Kuva 2.** Esimerkki Lappset Group Oy:n leikkiympäristön visualisoinnista.

Yrityksen kokonaispalvelun kannalta toimitusprojektien korkea toimitusvarmuus ja toimitusaikataulujen pitävyys on tärkeää. Niistä ei anneta myöten kuin äärimmäisessä tilanteessa. Merkittävä osa toimintafilosofiaa ja palvelua on, että kaikkiin kyselyihin, palautteeseen, reklamaatioihin ja kehitysehdotuksiin reagoidaan ja vastataan nopeasti.

Yrityksen puupohjaisten leikkiympäristöjen valmistus on Rovaniemen ja Pellon tehtailla. Yrityksensä kautta konserniin liittynyt Ruotsin Enköpingin yksikkö valmistaa piha- ja puistokalusteita, joissa on enemmän muita kuin puupohjaisia materiaaleja. Kilpailukykyä säilyttämiseksi yritys on myös perustanut tehtaan Viroon Tallinnan lähelle, jossa tullaan valmistamaan metallisia leikki-, liikunta-, parkour- ja fitness-välineitä sekä ulkokäyttöön tarkoitettuja kuntosalilaitteita. Viron tehtaan toiminta käynnistyi vuonna 2012. Puupohjaisten leikkiympäristöjen valmistus jatkuu Suomessa.

Lappset Group Oy on edelleenkin puunjalostusyhtiö, joka on määrätietoisesti kasvanut, kansainvälistynyt ja laajentanut tuotteitaan ja ratkaisuitaan leikkiympäristöjen lisäksi kaikenikäisille käyttäjille tarkoitetuilla liikunta- ja elämyspuistoilla. Tuorein avaus uusista tuoteratkaisuista ja suoranaista markkinointi-innovaatiosta liittyy mobiilipeleistä tuttuun Angry Birds -hahmojen liittämiseen teemapuistorakentamiseen. Angry Birds -teemapuistojen kehittäminen perustuu yhteistyösopimukseen pelien kehittäjäyhtiö Rovio Entertainmentin kanssa, ja se tähtää puistojen rakentamiseen eri puolille maailmaa. Yrityksen perustuotteista puulla on todennäköisesti jatkossakin merkittävä rooli, mutta uusissa tuotteissa metallit ja muovit sekä ICT voi korvata puun osuutta jalostusarvosta. Tuotteiston laajentuessa yrityksen on omaksuttava puusaamisen lisäksi uusia materiaali-osaamisia ja ICT-teknologioita.

Lappset Group Oy:ssä palveluiden merkitys yrityksen strategian toteuttamisessa on noussut keskeiseen rooliin, vaikka uusituotemyynnistä tulee edelleen pääosa liikevaihdosta. Vastedes tuotteiden kaikkiin elinkaaren vaiheisiin integroitujen palveluiden merkitys on ansaintalogiikassa ja kasvun mahdollistajana kiistaton. Yrityksen on realistista kasvattaa palvelujen osuutta nykyisestä huomattavasti. Kokonaisvaltaisella palvelutarjonnalla pyritään syventämään asiakassuhteita ja mahdollistamaan eri ikäryhmille suunnattujen leikki- ja liikuntapaikkojen kokonaisvaltainen kehittäminen.

Lappset Group Oy:llä on konevalmistajien palveluita muistuttavia palvelumuotoja, kuten takuu, varaosapalvelu (myös sähköinen tilaus), eritasoiset huolto- ja kunnossapitopalvelupaketit ja myös rahoitusmahdollisuus. Monet kone- ja laitevalmistajat hyödyntävät etävalvontaa monipuolisesti elinkaaripalveluidensa kehittämisessä. Yritys on soveltanut etämonitorointia leikkikenttävälineiden suosituimpien välineiden tunnistamiseen ja välineiden huoltovälin suunnitteluun.

Lappset Group Oy:n palveluliiketoiminta on kansainvälistä ja sitä pyritään kasvattamaan määrätietoisesti muun muassa aktiivisella huoltosopimusten myynnillä. Palvelukärjellä eteneminen on Lappset Group Oy:n mahdollisuus kansainväliseen kasvuun. Yrityksen on mahdollista tarjota huoltopalveluita ja -sopimuksia myös kilpailijoiden valmistamiin leikkipaikkavälineisiin. Yritys jatkaa ideansa mukaisesti kaikenikäisille suunnattujen leikkipaikkojen ja aktivointivälineiden kokonaisvaltaisen suunnittelutavan kehittämistä. Yritys tulee keskittymään jatkossa yhä selkeämmin kokonaisratkaisujen tuottamiseen. Kokonaisratkaisulla tarkoitetaan virkistysalueille ja puistoihin sijoitettujen leikki-, liikunta-, hyvinvointi- ja oppimispaikkojen suunnittelua, toteutusta ja ylläpitoa. Lappset Group Oy:n on myös mahdollista nähdä itsensä toteuttamassa *operointiliiketoimintaa* tulevaisuuden leikki- ja toimintapuistokonsepteissa. Tämä tarkoittaa leikki- ja toimintapuiston koko elinkaaren aikaista kokonaisvastuun ottamista ja siitä vastaamista, että puisto on aina käytettävissä ja käyttäjilleen turvallinen.

#### 4.1.3 Lopen Rakennuspuu Oy

Lopen Rakennuspuun toiminta käynnistyi perinteisenä pienen mittakaavan sirkkelisahauksena vuonna 1946. Yrityksen toiminnan punaisena lankana on määrätietoinen erikoistuminen laadukkaiden asiakaslähtöisten lopputuotteiden valmistamiseen, joista ansainnan kannalta tärkeimpiä on oksaton höylätty sisustuspaneeli ja puusepänteollisuuden ovien ja ikkunoiden valmistuksen aihiot eli ns. kantelit. Paneeleissa yritys on erikoistunut omiin profiileihin, ja se on kehittänyt myös oman päätypontatun seinäpaneelituotteen. Yrityksen vuosiliikevaihto on lähes 2 milj. euroa ja kokonaishenkilömäärä 17. Liikevaihdosta kotimaan osuus on noin 75 %, josta valtaosa on sisustuspuun kuluttajamyyntiä (55 %) suoraan tehtaalta yksityisasiakkaille. Loppuosa kotimaan myynnistä (20 %) koostuu ikkuna- ja ovivalmistuksen aihioiden myynnistä pienrakentajille ja puusepänerverstaille. Vientikauppa (25 %) suuntautuu Saksaan muutamalle ikkunavalmistajalle.

Lopen Rakennuspuun toiminnassa korostuu kaksi peruspilaria: puusaaminen ja korkealaatuinen mänty. Arvokas raaka-aine pyritään hyödyntämään maksimaalisesti arvontuoton maksimoimiseksi. Puunhankinta keskittyy hidaskasvuiseen ja tiheäsyiseen järeään mäntytuoppiin, jossa on iso sydänpuuosuus. Sopivaa puuta löytyy Etelä-Suomesta lähinnä kuivilta hiekkakankailla. Yrityksen toiminta perustuu pitkälle viritettyyn asiakaslähtöisyyteen ja asiakasvaatimusten mukaisiin tuotteisiin (dimensiot, oksattomuus jne.). Tuotantokonsepti koostuu valikoivasta raakapuuhankinnasta, yksilöllisestä sahauksesta ja asiakaskohtaisesta toimituslogistiikasta. Jalostusketjua pyritään optimoimaan kahden avaintuotteen saannon – sisustuspuun

ja kantelin – kautta. Jalostusprosessi lähtee liikkeelle hankinnoista, ja se edellyttää järeästä mäntytukista markkinahintaan nähden korkeamman hinnan maksamista. Sopivan puun saanti perustuu osittain pitkäaikaiseen hankintayhteistyöhön lähialueen metsänomistajien metsänhoitoyhdistysten kanssa. Turvataksaan raakapuun saantiaan yritys on laajentanut hankinta-alueitaan.

Asiakkaiden vaatimukset hyvillä puutuotteille ohjaavat raakapuun korjuun lisäksi koko sahaus- ja jatkojalostusprosessia. Jokainen tukki sahataan yksilöllisesti. Ensimmäisessä sahauskassa pyritään saamaan maksimaalinen määrä oksatonta pintaa. Aihiot palaavat sahauskseen, jossa jokainen aihio pyritään taas maksimoimaan sopiviksi lopputuotteiksi: ne maksimoidaan vähintään kolmelta sivulta oksatoman saheen tuottamiseen. Käytännössä kaikki jalostusvaiheet ja tuotannon henkilöt (16) laaduttavat eli päättävät, mitä jalostetaan, ja he pyrkivät saamaan mahdollisimman paljon arvokkainta lopputuotetta.

Yrityksen palvelut täydentävät asiakassuuntautunutta tuote- ja tuotantostrategiaa erityisesti tärkeimpien lopputuotteiden kohdalla; ne kohdistuvat toimituksiin ja asennuksiin asiakkaalla. Paneelituotteiden toimituksiin tehtaalla liitetty lisäpalvelu on *huonekohtainen mitoitus- ja setityspalvelu*. Se tarkoittaa sitä, että huone- tai seinäkohtaiset paneelit lajitellaan ja niputetaan tehtaalla sisustettavien pinta-alojen pituus- ja leveystietojen pohjalta huonekohtaisiksi nipuiksi. Asennuksen mukainen lisäpalvelu vähentää raaka-aineen hävikkiä ja nopeuttaa asennusta. Palvelu edellyttää, että niput voidaan muodostaa tasalaatuisista paneeleista. Myös paneelitoimitusten toimituslogistiikka pyritään varmistamaan niin, etteivät pinnat kolhiinnu kuljetuksessa. Myös kantteliasiakkaille jalostenippujen kokoaminen ja suojaus tehdään asiakaskohtaisesti. Tehtaalla tapahtuvat lisäpalvelut otetaan huomioon tuotteiden hinnoittelussa. Muita, esimerkiksi tuotteen elinkaareen liittyviä palveluita, yrityksellä ei ole.

Lopen Rakennuspuu on hyödyntänyt tehokkaasti internetiä markkinoinnissa ja myynnissä. Aikaisemmin paikallisesti toimivalle yritykselle uudet markkinointikanavat ovat mahdollistaneet sen, että yritys on pystynyt laajentamaan toimintaansa merkittävästi Suomessa. Yritys on mukana alueen pienten puualan yritysten Hämeen Puuverkko Oy -nimisessä yhteistyöverkossa (<http://www.puuverkko.net/puuverkko/>). Se koostuu yhdestätoista Kanta-Hämeessä toimivasta puualan pk-yrityksestä. Mukana on ikkunatehtaita, hirsiryttäjiä, kalusteverstaita ja paneeli- ja sahatavarayrityksiä. Toistaiseksi yhteistyö on ollut lähinnä yhteisiä messukäyntejä, yhteisprojekteja ja toisilta oppimista, mutta verkosto mahdollistaa erikoistumisen, laajemmat yhteistoimitukset ja yhteisen palvelukehityksen esimerkiksi asennustoiminnan alueella.

#### 4.1.4 Marinetek Oy

Marinetek perustettiin vuonna 1994. Yritys kasvoi ripeästi maamme suurimmaksi laiturivalmistajaksi, ja voimakkaan kansainvälistymisen kautta se on nyt Euroopan suurin venesatamarakentaja. Liikevaihdon kasvu on ollut keskimäärin 25–30 % vuodessa. Marinetek on ylivoimainen markkinajohtaja Suomessa ja useissa muissa maissa, ja sen kansainvälistyminen on jatkunut Yhdysvaltoihin ja myös Kiinaan.

Yrityksen päämarkkina-alue on Pohjoismaat, ja muita tärkeitä alueita ovat Eurooppa ja Pohjois-Amerikka. Yrityksen yli 35 maahan asennettu laiturikanta on 2 000 rakennettua laituria, yhteensä yli sata kilometriä. Marinetek-konserni koostuu neljästätoista myynti- ja tuotantoyhtiöstä, joiden kautta toiminta ulottuu 40 maahan. Suomessa toimivat Marina Housing ja Marinetek Marinas, joiden liikevaihto noin 8 milj. euroa. Koko konsernin liikevaihto noin 20 milj. euroa.

Laiturituotteet koostuvat erilaisista veneilyyn, rantarakentamiseen ja vapaa-ajan käyttöön tarkoitetuista ponttoni- ja erikoislaitureista. Laitureiden lisäksi tuotteisto sisältää veneiden kiinnittämiseen, uimiseen ja pelastautumiseen liittyviä kalusteita, tarvikkeita ja turvalaitteita. Pienimmät laiturit ovat mökkilaitureita ja isommat satoja venepaikkoja sisältäviä huvivenesatamia. Veneilyyn ja huvilarakentamiseen liittyvien tuotteiden rinnalle on ryhdytty kehittämään erilaisia vedessä kelluvia ratkaisuja, kuten kelluvat asunnot, konserttilavat, jätteidenkeräyslaiturit, viihdeuimalat, terassit ja veneiden huoltorakennukset. Yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ovat:

- kesämökkien ja -huviloiden omistajat (laiturit jälleenmyyjien kautta)
- kunnat ja kaupungit
- venekerhot
- yritykset (leirintäalueet, hotellit, lomayrittäjät)
- kilpailijat kotimaassa ja ulkomailla (laitureiden ydinkomponentit, kuten ponttonit, kiinnittimet).

Yritykselle Pohjoismaat on tärkeä uusien ratkaisuiden, liiketoiminta- ja palvelukonseptien kokeilumarkkina. Orgaanisen kasvun lisäksi Marinetek on kasvattanut palveluidensa liiketoimintapotentiaalia myös yrityskauppojen kautta Ruotsissa ja Norjassa.

Marinetekillä on laiturikomponenttien valmistusta seitsemässä maassa. Suomen tehdas sijaitsee Vantaalla. Ulkomailla valmistusta on tytäryhtiöiden tehtaissa Latviassa, Kroatiassa, Portugalissa ja Dubaissa. Vantaan tehdas on muun tuotantoverkoston kannalta keskeinen, sillä Vantaan *mallitehtaassa (Marinetek-akatemia)* keskitytään kotimaan valmistuksen lisäksi myös uusien tuoreratkaisuiden kehitykseen ja tytäryhtiöiden valmistuksen menetelmäkehitykseen. Tytäryhtiöstä 1–2 kuukautta kestävää tuotantokoulutukseen osallistuu tavallisesti työnjohtaja ja ryhmä tuotannon työntekijöitä.

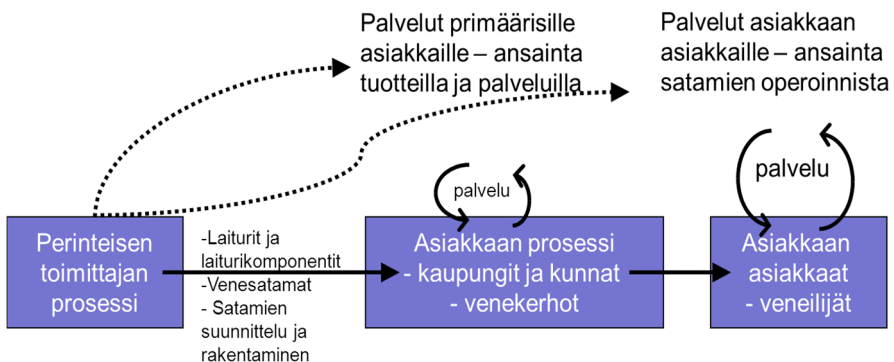
Marinetekin palvelutarjonta sisältää seuraavat palvelumuodot:

- laiturikomponenttien varaosapalvelu
- satamaprojektien toteuttaminen (projekointi, suunnittelu, valvonta, asennus, koulutus, rahoitus)
- satamien kuntokartoitukset
- satamien elinkaaripalvelut (kunnostukset, muutokset, laajennukset, purkaminen)
- satamien operointipalvelut.

#### 4. Tulokset

*Satamaprojektien toteutuksessa* Marinetek on kokonaistoimittajan roolissa ottaen kokonaisvastuun projektista ja myös suunnittelusta. Valtaosa toimituksista on avaimet käteen -toimituksia. Isoissa projekteissa on laiturirakenteiden lisäksi myös LVIS-suunnittelua. Varsinainen suunnittelutyö hankitaan suunnittelutoimistoilta. Asennuksissa käytetään paikallisia komponentteja ja asennusyrityksiä (verkosto) ja niiden ydinkomponentteja toimitetaan Suomesta. Projektit ja satamien rakenteelliset ratkaisut ovat hyvin yksilöllisiä. Projekti voi sisältää myös käyttöönottokoulutuksen ja satunnaisesti myös rahoituksen järjestämisen. Suurissa satamaprojekteissa toiminnan painopiste on Suomen ulkopuolella (esim. Malta ja Monaco).

*Varasapalvelu* koostuu erilaisten laiturikomponenttien kaupasta laitureiden omistajille ja kunnossapitäjille, kunnille, kaupungeille, venekerhoille, huvilaomistajille jne. Venesatamia ylläpitäville kaupungeille, kunnille ja venekerhoille tarjotaan erikseen satamien *kuntokartoituksia*, sillä monesti satamien ylläpito on voitu laiminlyödä. Satamien muutostarpeita lisäävät myös EU- ja muut viranomaismääräykset, eikä julkisilla toimijoilla ja venekerhoilla ole osaamista kartoitusten tekemisestä. Ammattimaisesti hoidetut kuntokartoitukset ovat Marinetekille tapa päästä lähemmäksi loppuasiakkaita ja saada uusia asiakkaita (kuva 3).



**Kuva 3.** Marinetekin palveluiden kehitys.

Venesataman elinkaaren aikana satamaa voidaan uudistaa ja laajentaa eri tavoin. *Venesatamien elinkaari palveluilla* kunnostetaan, muutetaan, täydennetään ja laajennetaan venesatamaa. Kunnostuksessa korjataan rikkoontuneita rakenteita, muutoksessa suurennetaan venepaikkoja ja laajennuksissa lisätään venepaikkojen määrää. Sataman täydennys tarkoittaa muun muassa vierasvenelaiturin, jätehuollon (septitankkien imutyhjennys, kiinteän jätteen keräys) ja polttoaineen jakelupisteen lisäämistä. Veneiden käyttö yöpymiseen lisää satamien sähköistyksen tarvetta. Sataman purkamisessa yhteistyökumppanina on muassa Kuusakoski, joka purkuvaiheessa huolehtii muun muassa hyödynnettävien komponenttien kierrätyksestä ja kestopuun asianmukaisesta käsittelystä.

Venesatamissa kannattavin liiketoiminta on kuitenkin *venesatamien operointipalveluissa*, joka koostuu venepaikkojen vuokrauksesta, lasku- ja nostopalveluista,

vartioinnin, pysäköinnin, talvisäilytyksen, pesun, huollon, korjausten, jätehuollon ja muun tarpeellisen järjestämisestä. Erityisesti Euroopassa venepaikan vuosivuokrat voivat nousta jopa kymmeniin tuhansiin euroihin, jolloin myös sataman laatutaso on korkea ja saatavissa olevat palvelut ovat hyvin monipuolisia.

Perinteisesti Marinetekin laitureissa on käytetty paljon puuta, ja erityisesti Pohjoismaissa ja Baltiassa käytetään edelleen. Keski- ja Etelä-Euroopassa puuta korvataan betoni- ja metallirakenteilla sekä komposiiteilla. Kestopuuksi jatkojalostettu mänty on edelleen hyvä laiturirakenteiden päämateriaali. Kaikilla markkinoilla ei ole saatavissa suoraa ja riittävän pitkää mäntyä törmäyssuojien rakentamiseen, laitureihin toimitetaan törmäyssuojat muun muassa Aasian markkinoille Suomesta. Uudet muovikomposiittimateriaalit ovat valtaamassa alaa, ja ne voivat joillakin alueilla korvata puun jopa kokonaan. Alkujaan puun jalostamiseen erikoistuneen yrityksen kasvu ja palvelukehitys voi johtaa siihen, että puuhun perustuva jalostus vähenee ja voi jäädä ydintuotteissa marginaaliseen asemaan tai että puupohjaisista tuotteista on luovuttava kokonaan. Tämä on oiva esimerkki liiketoimintamallin ja -logiikan mahdollisesta muutoksesta. Siitä, että koko liikeidea perustuu puuhun materiaalina, siirrytään liiketoimintamalliin, jossa asiakkaalle tuotettu arvo tulee muuta kautta – asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeiden vahvasta ymmärtämisestä ja lisäarvon tuottamisesta kokonaispalvelun avulla.

#### **4.1.5 Martela Oyj**

Martela Oyj on ergonomisten ja innovatiivisten kalusteiden designtalo sekä tilamuutoksia toteuttava palveluyhtiö. Martelan tuotteet ja palvelut parantavat tilojen toimivuutta ja viihtyvyyttä työympäristöjen lisäksi muun muassa oppimisympäristöissä sekä hoivakohteissa. Martela on 67-vuotias perheyritys ja markkinajohtaja Suomessa. Martelan tuotantolaitokset sijaitsevat Nummelassa, Kiteellä, Raisiossa, Ruotsin Bodaforsissa ja Puolan Varsovassa. Yhtiön osakkeet on listattu NASDAQ OMX:n Helsingin pörssissä. Vuonna 2012 Pohjoismaissa, Puolassa ja Venäjällä Martelan palveluksessa oli 806 henkilöä ja konsernin liikevaihto oli 142,7 milj. euroa. Martela toimii vastuullisesti liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla. Yrityksen päämarkkina-alueita ovat Itämeren alueen lisäksi Norja, Hollanti, Ukraina, Unkari ja Japani.

Martela on laajentanut tarjontaansa määrätietoisesti huonekaluvalmistuksesta kalusteita ja tilaratkaisuita tuottaviin palveluihin. Martela osti vuodenvaihteessa 2011–2012 muuttopalveluita ja tilamuutospalveluita tarjoavan Grundell Oy:n. Kaupan myötä Martela pystyy tulevaisuudessa kasvattamaan omaa palvelutuotantoaan ja tarjoamaan asiakkailleen yhdeltä kumppanilta entistä laajemman valikoiman tilamuutoksiin liittyviä palveluita ja tuotteita.

Martela on panostanut kokonaisvaltaisiin asiakastarvelähtöisiin palveluihin voimakkaasti. Martelan palvelutarjonta on monipuolinen, ja se jakaantuu kaluste-, muutto-, ylläpito- ja toimitilapalveluihin. Kalustepalveluihin kuuluvat työtuolikartoitus, tuolin säätöjen opastus, kalustehuolto, kuljetus ja asennus. Muuttopalveluihin kuuluvat inventointi, suunnittelu, muuttotarvikkeet ja muuttopalvelu. Ylläpitopalveluihin

#### 4. Tulokset

---

kuuluvat käyttöomaisuuden hallintapalvelu, vuokraus, kierrätys, toimitus- ja logistiikkamanageeraus. Toimitilapalvelut sisältää pintaremonttipalvelun.

Martelan palvelutuotteet ja tuotteet nivoutuvat yhteen Martelan monitilatoimistokonseptissa, Inspiring Office (kuva 4). Tässä konseptissa asiakaskohtaiset tarpeet ja vaatimukset on huomioitu alun kartoitusten ja nykytilan sekä tulevaisuuden tarpeiden määrittelyiden avulla. Määrittelyiden jälkeen Martela huolehtii tilojen suunnittelusta niin toimivuuden kuin sisustuksen suhteen ottaen huomioon koko toimitilan elinkaaren sekä myös tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset. Inspiring Office -konseptin mukaiset monitilatoimiston tilat parantavat tutkitusti työtehokkuutta ja viihtyisyyttä, joka puolestaan edesauttaa ihmisten välistä vuorovaikusta ja tiedonkulkua ilman turhia keskeytyksiä. Monitilatoimistossa asiakaspalvelu sujuu paremmin, ja tarpeiden eläessä tilat muuntuvat helpommin.

Kun tilat pienenevät todellisia tarpeita vastaamaan niin toimistolla kuin parkkipaikoillakin, vuokra-, ylläpito- ja huoltokulut laskevat merkittävästi. Tämä säästää myös ympäristöä energiantarpeen ja työmatkailupäästöjen vähetessä. Inspiring Office -toimistoon siirtyminen auttaa myös muutosprosesseissa ja brändin vahvistamisessa. Inspiring Office -konseptin perusajatuksia:

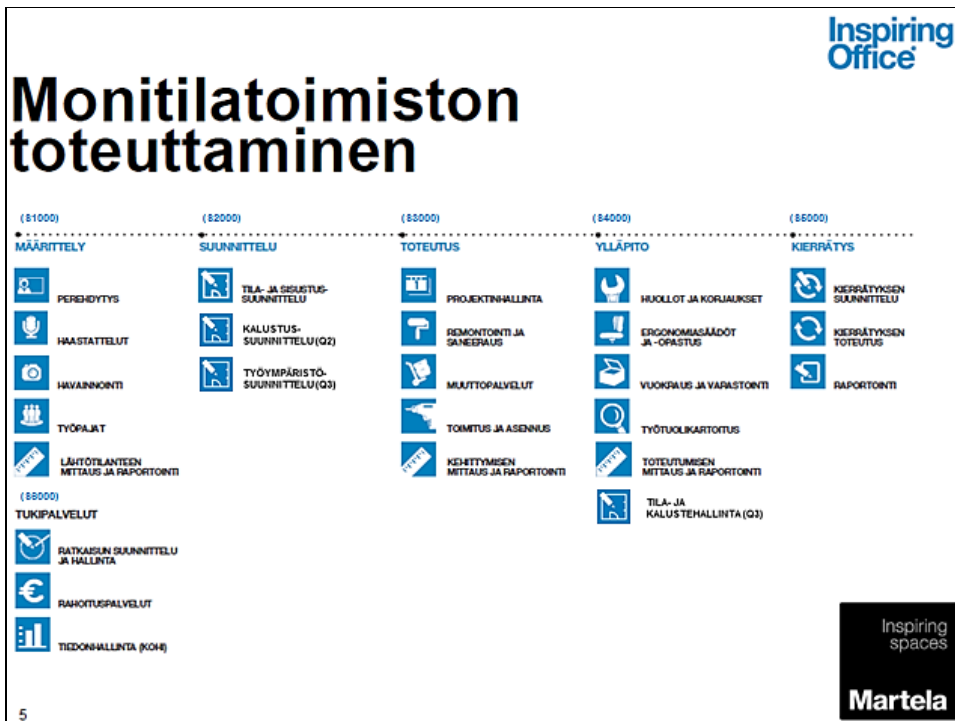
- toimisto on yhä työympäristön ydin
- toimiston pohjakaava perustuu käyttäjätutkimuksiin
- toimisto on visuaalisesti inspiroiva
- yhden työskentelypisteen sijaan on useita vaihtoehtoja, erilaisia neuvottelu-/tapaamistiloja
- tilat tukevat uutta tapaa tehdä työtä
- koko toimisto on työtilana
- tehokas ja tilaa säästävä.

Esimerkiksi asiakkaan toimitilojen muutoissa on ainakin suuremmissa organisaatioissa ollut henkilöstä tällaista toimintaa varten. Asiakkaalla jonkun on pohdittava esimerkiksi sitä, minne vanhat huonekalut laitetaan ja paljonko uusia kalusteita tarvitaan. Jos tätä tekee asiakkaan päällikkötaso, ei se voi olla kovinkaan järkevää. Martela ottaa nämä murheet kannettavakseen asiakkaiden toimitilojen käyttöomaisuuden hallinta- ja muuttopalveluillaan. Palvelun avulla kalusteiden elinkaari saadaan näkyväksi, ja ajantasainen tieto kalustetilanteesta helpottaa toimitilamuu-  
tosten suunnittelua ja toteuttamista. Kalustetilanteen tunnistamisessa, tilauksissa ja tuotetiedon käsittelyssä kalusteisiin kiinnitetyillä RFID-tunnisteilla ja ICT:llä on tärkeä rooli.

Martelan palveluliiketoiminta on hyvin organisoitua ja resursoitua. Lisäksi palvelumyyntiin panostetaan voimakkaasti. Palveluiden toteuttamiseen ja uusien palveluiden kehittämiseen on systemaattiset asiakastarpeista liikkeelle lähtevät myynti-, tuotanto- ja palvelukehitysprosessit. Tuotteiden kehitys ja palvelukehitys kulkevat rinnan, ja palvelut integroidaan muuhun kokonaistarjoomaan. Palveluissa liiketoimintapotentiaalin tunnistaminen on hyvin tärkeää. Kriittisen palvelumassan tunnis-



tamiseksi tarkastellaan muun muassa asiakassegmenttejä (mm. kunta- ja yritys-populaatiot) potentiaalisina palveluiden ostajina. Asiakkaille palveluiden arvo ja hyödyt pyritään osoittamaan *hyötylaskelmissa*.



Kuva 4. Martelan monitilatoimistokonsepti.

#### 4.1.6 Martinsons Group

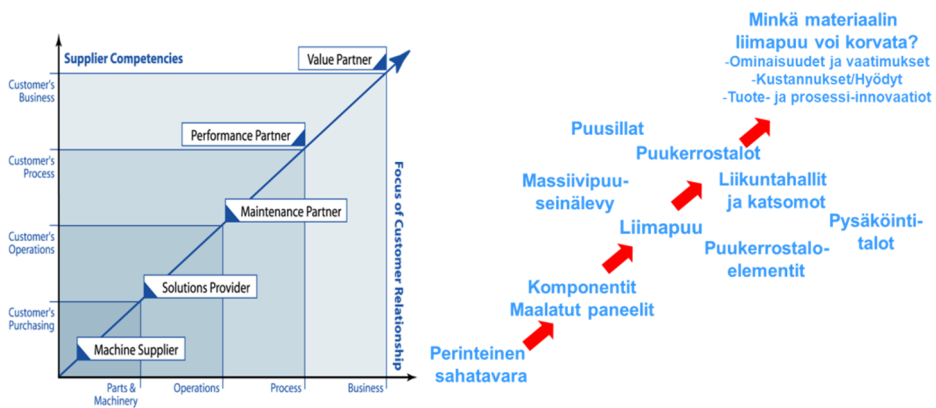
Martinsons Group AB:n toiminta käynnistyi vuonna 1929, kun nykyisen pääomistajan Lars Martinsonin isoisän isä aloitti kenttäsiirkelisahauksen Bygdsiljumin kylässä Västerbottenin läänissä. Yhtiön liiketoiminnan kannalta avaintuotteita ovat sahatavara, komponentit, höylätyt ja maalatut paneelit, liimapuu, massiivipuuseinälevy (CLT, cross laminated timber) ja energiapuu. Liimapuuta ja massiivipuuseinälevyä jalostetaan edelleen puukerrostaloiksi ja puusilloiksi. Yrityksessä työskentelee noin 430 henkeä, ja sen kokonaisliikevaihto on noin 115 milj. euroa. Yrityksen kotimaan myynnin osuus on 40 % ja viennin 60 %. Martinsons-konserni muodostuu viidestä tytäryhtiöstä, jotka ovat Martinsons Byggsystem, Martinsons Trä, Martinsons Träbroar, Martinssons Entreprenad ja Martinsons Såg. Viimeksi mainittu yhtiö vastaa raakapuun hankinnasta kaikille kolmelle tehtaalle. Tehtaat sijaitsevat muutaman kymmenen kilometrin päässä toisistaan, jolloin raaka-ainehankinta ja -logistiikka on tehokasta. Martinsons Såg -yhtiöön kuuluu myös

#### 4. Tulokset

myyntitoiminnoista vastaava myyntiyhtiö ja liimapuu- ja talokonstruktioiden suunnittelua tekevä insinööritoimisto, johon kuuluu myös puukerrostalojen ja siltojen asennusprojekteista vastaava organisaatio.

Martinsonia voi kuvata uteliaana, innovatiivisena, kotipaikkauskollisena ja määrätietoisena perheyrittäjänä (4. sukupolvi). Tekemisen kulttuurista kertoo muun muassa se, että yrityksessä kehitettiin oma trukkimalli 1950-luvulla, kun kaupallisia laitteita ei ollut saatavissa. Tuotteissaan yritys on voimakkaasti suuntautunut jatkojalostuksen suuntaan, mikä on myös mahdollistanut yrityksen kasvua. Kasvu on tapahtunut sekä orgaanisen kasvuun että yrityskauppojen kautta, kun yhtiöön liitettiin kaksi Västerbottenin läänissä toimivaa pienempää sahaa. Ruotsissa puusiltoja on rakennettu jo yli 20 vuoden ajan ja Martinsonsin ensimmäisen puusiltaprojekti valmistui vuonna 1989. Puusiltojen rakentamiseen erikoistuneen Svenska Träbroar -nimisen yrityksen yrityskauppa vuonna 1996 mahdollisti tämän liiketoiminnan volyymikasvun. Tällä hetkellä Ruotsissa on noin 700 puusiltaa ja uusien siltojen vuosivolyymi on noin 50.

Martinson on kannustava esimerkki alun perin pienestä mutta kasvuhaluudesta ja -kykyisestä yrityksestä, joka on määrätietoisesti keskittynyt siihen minkä osaa parhaiten. Yritys on kasvanut, kansainvälistynyt, laajentanut tuotevalikoimaansa ja luonut vahvoja tuotebrändejä ja vahvan yritysbrändin. Yritys on lisännyt päämäärätietoisesti tuotteidensa jalostusarvoa ja on nyt Ruotsin keskeinen toimija sekä puisten kerrostalojen ja että puusiltojen rakentamisessa.



**Kuva 5.** Martinsonin jalostusprosessin kehittyminen tuoteratkaisuiksi verrattuna kone- ja laitevalmistajan palveluliiketoiminnan vaiheisiin /6/.

Martinsonin palvelutarjonta kattaa puusiltojen ja puukerrostalojen suunnittelun, toimituslogistiikan, asennusvalvonnan, asennusohjeet, kunnossapitosuunnittelun, kuntokartoitukset, teknisen tuen ja teknisen dokumentointipalvelun. Palvelutarjonta jakaantuu näin ollen tärkeimpien lopputuotteiden suunnitteluun, toimituksiin, asennukseen ja ylläpitoon.

Voidaan kuitenkin todeta, että Martinsonin palveluista saa sen vaikutelman että ne ovat olemassa, mutta niiden tarjonta ei ole erityisen aktiivista. Yksi haastattelussa esille noussut peruste on, että yritys ei halua tarjota palveluitaan tuotteitaan käyttäville asiakkaille, joilla on itsellään resurssit, osaamista ja vastuu tuotteiden turvallisuudesta ja kunnossapidosta (mm. kuntien ja kaupunkien omistamat puukerrostalot, väyliä hallinnoivien toimijoiden omistamat puusillat). Martinsons luonnollisesti tukee palveluillaan asiakkaita tässä työssä tarjoamalla kunnossapidon suunnitteluapua, huolto-ohjelmia, puurakenteiden asiantuntijatukea, teknistä tukea, tarkistuslistoja ja ohjeita. Martinsons voi huolehtia myös siltojen ja talojen teknisestä dokumentoinnista omistajien puolesta. Martinsons vastaa asennuksista ja sillä on omia asennusprojektien vetäjiä, mutta varsinaisiin asennuksiin käytetään lähinnä paikallisia asennusliikkeitä.

Yritys on strategisesti mukana palveluissa ja asiakasarvontuoton kannalta kriittisissä vaiheissa niin, että se saa elintärkeitä kokemuksia sekä tuote- että menetelmäkehitykseen, sillä muun muassa kosteudenhallinta ja rakenteiden lujuus on puurakenteissa olennaista. Arvokasta tietoa Martinsons saa olemalla lähellä ja mukana asennettujen puusiltapopulaation ylläpitoa, kosteusmittauksissa jne. Martinsonsilla on hyvät mahdollisuudet kasvattaa palveluitaan esimerkiksi siinä tapauksessa, että julkisen toimijoiden omia resursseja priorisoidaan uudelleen.

Martinsonsilla palveluiden merkitys yrityksen strategian toteuttamisessa on monitahoinen. Eriksen ansaintaa tuottavia palveluita ei yrityksellä juurikaan ole. Toisaalta, yritys on vahvalla puuosaamisellaan ja asiakaslähtöisillä tuote- ja menetelmännovaatioillaan luonut itselleen kokonaan uusia liiketoiminnan tukijalkoja. Puumateriaalin hyötyjen osoittaminen silta- ja asuntorakentamisessa on vaatinut yritykseltä vuosikymmenten ponnistelua, jotta kaikki rakentamisen osapuolet ja erityisesti päätöksentekijät ovat hyväksyneet puuhun perustuvat ratkaisut. Puulla on korvattu muita rakennusmateriaaleja, erityisesti betonia, ja puuhun liittyvien hyötyjen osoittaminen on ollut tässä keskeisessä asemassa. Puuvaihtoehto on pitänyt myydä suunnittelijoille, arkkitehdeille, palo- ja muille viranomaisille, rakennuttajille, kuluttajille ja päättäjille. Voidaan puhua uusien ratkaisuiden muodossa tarjotusta kokonaispalvelusta, jossa puurakentamisen nopeus palvelee paitsi rakentamisprosessia niin myös asunnon tarvitsijaa. Vastaavasti siltapuolella tienkäyttäjät ei pakoteta käyttämään useita kuukausia hankalia liikenteen tilapäisjärjestelyjä, kun tehdasvalmisteisista moduuleista kasattu puusilta pystytään rakentamaan huomattavasti teräsbetonsiltaa lyhyemmässä ajassa.

Martinsons on määrätietoisesti raivannut tiensä innovaatioillaan uusille markkinoille ajoissa tai jopa luonut ainakin osittain markkinat niin, että yritys on ehtinyt mukaan vilkastuvaan kysyntään jolloin yritys on todennäköisesti pystynyt nauttimaan parhaista katemahdollisuuksista. Puusiltojen kohdalla tämä läpimurto sai alkunsa jo noin 20 vuotta sitten. Sitä seurasi puukerrostalorakentamisen läpimurto 2000-luvun alussa, mihin Martinsonsilla oli tarjolla ratkaisut tuotteiden teollisten kerrostaloelementtien esivalmistuksen, toimituslogistiikan ja työmaan asennusmenetelmien muodossa. Puisten katsomorakenteiden (mm. jalkapallostadionit) ja pysäköintitalojen kysyntä on viriämässä. Martinsonsin palveluliiketoiminta ei ole ainakaan toistaiseksi yltänyt toteutuneiden tuote- ja prosessi-innovaatioiden tasolle.

Siihen Martinsonsilla on olemassa hyvät edellytykset, jos investointeja halutaan suunnata myös vastedes palveluiden kehittämiseen.

### 4.1.7 Nikari Oy

Nikari Oy:n perustaja Kari Virtanen aloitti puusepäntyöt oppipoikana jo 14 vuoden iässä Seinäjoella. Hän jatkoi mallipuusepän töissä Askolla ja perusti Nikarin 19-vuotiaana vuonna 1967 Nikari on huonekaluja ja sisustuskokonaisuuksia ja suunnitteleva ja valmistava erikoispuusepänteollisuuden pk-yritys. Yritys käyttää vain kotimaisia puulajeja, joista Nikarin tarpeisiin soveltuvia on 15. Tärkeimmät puulajit ovat saarni, koivu, tammi, mänty, jalava ja tervaleppä. Yrityksen vuosiliikevaihto on lähes 1 milj. euroa. Yrityksen koko toiminta on keskittynyt Fiskarsiin, jossa omia puuseppiä on yhteensä kahdeksan.

Yrityksen liiketoiminnan avaintuotteet ovat julkisten tilojen ja yksityiskotien kokopuiset huonekalut, pöydät, tuolit, penkit, jakkarat, sohvut ja ulkokalusteet, joista Nikarilla on oma jatkuvasti saatavilla oleva mallisto. Mallistoa kehitetään varsin maltillisesti. Huonekalujen design on kunnianhimoista, modernia ja pelkistettyä. Tuotteet ovat laadukkaita, ja ne viestivät suomalaisen puun ja puulajien monista mahdollisuuksista. Asiakkaan yksilöllisten toiveiden toteuttaminen on yritykselle tärkeää, ja myös vakiomallistoa voidaan muunnella lähes rajattomasti asiakkaan toiveiden mukaan. Yrityksen tärkeimmät asiakasryhmät ovat:

- kunnat ja kaupungit (kirjastot, kokous- ja edustustilat, leirikeskukset)
- seurakunnat (kirkot, seurakuntasalit, kappelit)
- taidekeskukset, musiikkitalot, museot
- yksityishenkilöt (kartanot, asunnot).

Yritys siirtyi Fiskarsiin vuonna 1993. Fiskarsiin veti innostavan taiteilijayhteisön lisäksi Fiskarsin 15 000 hehtaarin metsistä saatava erityisesti suuriläpimittainen raakapuu, jonka hankkimiseen Nikarilla on lähes yksinoikeudet. Kuivilla ja korkealla merenpinnasta olevilla alueilla kasvaa tiheäsyistä mäntyä ja rehevillä paikoilla muun muassa tervaleppää, tammea ja jalavaa. Yrityksen raakapuu hankitaan pääosin läheiseltä Laatupuulta. Yrityksen liikevaihdosta noin kolmasosa tulee Fiskarsissa tehdyistä erikoistuotteista ja kaksi kolmasosaa volyymituotteista, joiden valmistuksesta vastaa muutamasta pk-yrityksestä muodostuva sopimusvalmistusverkosto. Kaikki yrityksen kalusteet valmistetaan Suomessa. Yrityksen tavoitteena on kasvaa volyymituotteiden ja kansainvälistymisen kautta. Nikarin tuotteiden lisenssivalmistus käynnistyi Japanissa vuonna 2010.

Kari Virtanen ja hänen yhteistyökumppaninsa Rudi Merz ovat paneutuneet pienteetillä puuhun yli 40 vuoden ajan. Heille puu on haastava materiaali, jonka käsittelyn oppimiseen ei elinikä riitä. He eivät tee kompromisseja: viilutetut seinäelementit tai kuolleeksi käsitellyt puupinnat eivät kuulu Nikarin toimintaan. Puuta ei saa tappaakaan silpomalla, liimaamalla tai paksuilla pintakäsittelyillä. Sen sijaan he korostavat kekseliäisyyden merkitystä suunnitteluratkaisuissa. Tavoitteena on hallita puu kokonaisuutena, jossa lähtökohta on kunnioitus materiaaleja kohtaan.

Puu on elävä materiaali, jonka ominaisuudet tulee hyväksyä, ja mittakaavasta riippumatta puurakenteen tulee aina olla joustava. Virtasen ja Merzin suhtautuminen puuhun on tunteenomaista, uteliasta ja intohimoista Siksi puuosaamiseen perustuva tuotteiden korkea laatu on muodostunut yrityksen keskeisimmäksi kilpailueduksi. Ansioistaan Virtanen ja Merz ovat saaneet monia palkintoja: Virtaselle myönnettiin vuonna 2009 Pro Finlandia -mitali ja Merzille vuonna 2006 Vuoden taidekäsiyöläinen -palkinto.

Nikarin kokopuisten korkeatasoisten huonekalujen jalostusarvo on suuri. Ostajat voivat kalusteprojekteissa katsoa vain ja ainoastaan kalusteiden hintaa, ei niiden pitkäikäisyyttä, esteettisiä ominaisuuksia tai viiden vuoden takuuta. Puutuotteisiin ja niiden hankintaan olisi hyvä liittää luonnonmateriaaleihin liittyvää hiljaista tietoa, puun arvostusta, tunteita, tarinoita ja jopa mystiikkaa. Puusepän, joka on valinnut puun ja valmistanut siitä tuotteen, tulee viedä tuote myös asiakkaalle. Silloin tunne ja vastuu siirtyy, eikä hinta enää olekaan tärkein valintakriteeri.

Nikarin palvelut sisältävät

- kalustojen, kalustokokonaisuuksien ja sisustusratkaisuiden suunnittelupalvelu
- huonekalujen ja ulkokalusteiden hoito-ohjeet
- kalusteiden takuu (5 vuotta)
- valmistusoikeuksien myynti Japanin osakkuusyhtiölle
- kalustojen elinkaaripalvelut (täydentäminen)
- puuosaamiseen liittyvä asiantuntemus (ammattikoulutus).

Palvelut ovat yritykselle hyvin tärkeitä, vaikka niistä ei saadakaan erikseen merkittäviä tuotteita. Palvelut voidaan nähdä puuosaamiseen liittyvänä kokonaispalveluna tai asiakasyhteistyön muotona alan toimijoiden kanssa (arkkitehdit, suunnittelijat ja sopimusvalmistajat). Puuosaamiseen liittyvän kokonaispalvelun hyödyt saadaan myytyjen tuotteiden hinnoissa. Yhteistyötä arkkitehtien, suunnittelijoiden ja muotoilijoiden kanssa on toteutettu pitkään, ja tällä hetkellä panostetaan erityisesti nuoriin suunnittelijoihin.

#### **4.1.8 Profin Oy**

Profin Oy:n toiminta Martti Haapalan vetämänä käynnistyi Kynkäällä Sahan kylässä puusepänverstaan toimintana vuonna 1979. Yrityksessä on toteutettu sukupolvenvaihdos vuonna 2012, ja vetovastuuseen on siirtynyt Martti Haapalan veljenpoika Mikko Haapala. Yritys on historiansa aikana tehnyt puuleluja, kangaspuita sekä rakennusteollisuuden komponentteja ja päätynt rakennusteollisuuden tarpeisiin valmistettuihin kokopuisiin ikkunoihin ja liukuoviin, jotka ovat yrityksen liiketoiminnan ydin. Yrityksen toiminnassa korostuu korkealaatuinen raaka-aine, tinkimättömään laatuun tähtäävä yrityskulttuuri, hyvä toimitusvarmuus ja kyky keskittyä siihen, miten vaativiin olosuhteisiin soveltuvat tuotteet saadaan aikaan. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli 5 milj. euroa ja henkilömäärä 40. Yrityksen liikevaihdosta 55 % tulee viennistä, loput 45 % tulee kotimaasta. Tärkeimmät vientimaat ovat Japani, Venäjä, Ruotsi ja Ranska. Osa viennistä on suoraa, osa epäsuoraa asiak-

kaiden kautta. Yksittäisten isojen kerrostaloprojektien ikkunakaupat voivat nousta satojen tuhansien euron arvoisiksi.

Profinin liikeideana on valmistaa itseohjautuvalla tuotantojärjestelmällä yksilöllisiä, asiakaslähtöisiä rakennuspuusepän tuotteita ja komponentteja. Yritystä voi pitää edelläkävijänä myös jalostusarvoa lisäävässä rakentamisen ratkaisuisissa, joissa sekä tuotteilla että toiminnalla pyritään palvelemaan niin välitöntä rakennusteollisuuden asiakasta kuin myös lopullista asunnon käyttäjää, jolta viime kädessä kaikki projektiin osallistuvat saavat rahansa. Ratkaisuisissa lähdetään liikkeelle hyödyistä, mitä esimerkiksi liukuovilla ja erikoisikkunoilla voidaan saavuttaa asukkaalle kannalta? Liukuovet säästävät asunnon neliöitä, kun ovien avaaminen ei pienennä asunnon hyötyneliöitä. Alun perin ideaa on lähdetty toteuttamaan ovista ja ikkunoista, mutta nyt ideaa on laajennettu esimerkiksi parvekkeen sisältävissä seinäelementeissä koko seinän kattavaksi elementiksi. Kun on päästy kehittämään ratkaisuja ensimmäisenä, on pystytty luomaan kilpailuetua ja myös suojaamaan ratkaisut patentoimalla. Elementit valmistetaan sisätiloissa kuivissa tehdasolosuhteissa, ja myös liittämistekniikoiden kautta paikalleen asennuksessa voidaan saavuttaa etuja verrattuna paikalla rakentamiseen.

Korkealaatuisten puuhun perustuvien tuotteiden valmistus edellyttää raaka-aineen huolellisen hankinnan lisäksi puun syyn suuntaista sahaustekniikkaa. Japanilaisesta sahaustekniikasta ja laadusta käytetään nimitystä *masame*. Syiden suuntaisesti sahattu puu kestää aikaa, sään vaihteluita ja on esteettisesti kaunis. Masamen omaksuminen on ollut oivallus, josta yritys haluaa pitää kiinni jokaisessa yksityiskohdassa. Japanilaiset yhteistyökumppanit ovat myötävaikuttaneet puun ominaisuuksien arvostamiseen ja kyseisen sahaustekniikan kehittämiseen. Profin pyrkii tekemään aina mahdollisimman arvokkaan kokonaisuuden. Edelläkävijän osa on joskus työläs, mutta haasteet pitävät virkeänä ja pakottavat pysymään muiden edellä.

Raaka-aineen alkuperä ja hankinta (laatu) ovat omissa käsissä. Valikoidaan vain juuri sopivat leimikot, jotka luonto on kasvattanut korkeatasoiseen jalostukseen sopiviksi. Ikkunoihin ja liukuoviin tulevista aihioista noin puolet saadaan oman sahan jalosteista ja puolet yhteistyökumppaneilta. Sahaussessa olennaista on pitää sahausmenetelmä samanlaisena ja raaka-aineen laatu korkeana. Tämä muistuttaa jossakin määrin saksalaisten puuseppien Kanteln-sahaustapaa.

*”Eräessä sahateollisuuden oppikirjassa sanotaan, että syynsuuntainen sahaus on erikoissahausta, jolla ei ole kaupallista merkitystä. Martti Haapalan mielestä tämä on turmiollisin opetus, mitä puun käytöstä voidaan opettaa”*

Yrityksen palvelut koostuvat takuusta, suunnittelupalveluista, asennuksista, asennustarvikkeista, -työkaluista ja -ohjeista sekä huoltotarvikkeista ja -ohjeista. *Takuu* on osoitus hyvästä laadusta. Takuuvaatimus tuli ensimmäisenä japanilaisilta asiakkailta ja se tarkoitti mekanismeissa toiminnallisuuden osalta kymmenen vuoden takuu-aikaa. Yrityksen linja tuotteiden kestävydestä on se, että niiden pitää kestää moitteettomina 25–30 vuotta, muutoin tehdään vahvasti alilaatua. Tuotteen arvo loppukäyttäjälle on koko tuotteen elinkaaren mittainen. Hyvin kasvatetulle ja oikeaoppisesti sahatulle puutavaralle voidaan antaa 50 vuoden lahoamattomuustakuu.

*Suunnittelupalvelu* liittyy yrityksen ratkaisupalveluun, jossa lähtökohtana on päästä mukaan asiakkaan suunnitteluprosessiin ja erityisesti rakennesuunnitteluun. Tavoitteena on tunnistaa Profinin tuotteiden kannalta (ikkunat, liukuovet) kiinnostavat niitä ympäröivät tuoteosat, joissa laajentamalla tarjoomaa asiakkaalle pystyttäisiin toimittamaan optimaalisempi, laadukkaampi ja kokonaisedullisempi ratkaisu. Talonrakentamisessa pyritään pääsemään mukaan kokonaistoimituksiin. Vanhojen talojen korjausprojekteissa Profin voi tehdä ikkunoiden yksilöllisen mitoituksen paikan päällä, jotta ikkunat sopivat moitteetta paikalleen ja että myös liityntä muuhun rakenteeseen varmistetaan.

Kotimaan toimituksista noin puolet toimitetaan asennettuina. *Asennuspalvelut* hankitaan kokonaan ulkopuolisilta asennusurakoitsijoilta. Asennusta helpottamaan toimitukset pyritään ajoittamaan työmaalle niin, että elementit nostetaan työmaalla autosta suoraan asennuskohteeseen, jolloin vältetään suuri osa perinteiseen rakentamiseen liittyvistä varastoinneista, siirtelyistä ja vaurioitumisriskeistä. Yritys tarjoaa tätä varten kattavan asennus- ja työmaa-aikaisen 5 in 1 -suojausjärjestelmän.

Toimituksiin liitetään *asennustarvikkeet, työkalut ja ohjeet*. Asennustarvikkeet koostuvat ruuveista, kiinnikkeistä ja ohjeista sekä akkuruuvinvääntimiin sopivista asennuskärjistä ja muista tarvikkeista. Periaatteena on, että asennusten tekeminen ei saada jäädä mistään kiinni ja että asennus tulee tehdä kunnolla. Asennusohjeet saa myös ladattua yrityksen internetsivuilta.

Toimituksiin liitetään myös myöhempää käyttöä varten *huoltotarvikkeet ja -ohjeet*. Toimituksissa on mukana ikkunoiden kestoian parantamiseksi huolto-ohjeet ja silikonituubi, jolla asiakas voi kerran vuodessa huoltaa tiivisteet. Myös liukuovitoimituksiin sisältyy purkki pintakäsittelyainetta, jolla voidaan korjata pintakolhuja.

Yrityksen mielestä rakennuspuusepän tuotteissa elinkaariajattelu ei Suomessa vielä toteudu, sillä tuotteet ovat ”standardituotteita”, ne tarvitsevat huoltoa ”harvakseltaan”, niiden hävittäminen on puuraaka-aineen takia helppoa ja rakennusjätteiden kierrätystä koskevat säädökset ovat olemassa. Auto ja usein ihminenkin käyvät ”vuosi-huollossa” ja tarkastuksissa, mutta tavallisesti ihmisten usein suurin investointi – oma talo – jää hoitamatta.

#### **4.1.9 SSC Group**

SSC tulee sanoista Skellefteå Snickeri Central, ja se tarkoittaa yhdeksän puutuotealan yrityksen ja yhden myyntiyhtiön muodostamaa yhteistyöverkostoa ja tuotemerkkiä. SSC on kannustava esimerkki ruotsalaisesta erikoispuusepäntuotteiden alueella pitkään jatkuneesta onnistuneesta verkostoyhteistyöstä. Verkoston toiminta alkoi vuonna 1959, kun perustettiin yhteinen osuuskunta toteuttamaan yhteisiä Luulajan ”vientiprojekteja”. SSC todistaa, että yritys yhteistyössä voidaan onnistua, vaikkakaan alkuperäisistä perustajajäsenistä ei ole enää yhtäkään mukana. Pienten yritysten resurssit ja osaaminen eivät aina riitä markkinointiin ja myyntiin, jolloin yhteinen myyntiyhtiö voi palvella heitä. Lähtökohdiltaan SSC:n perustaminen ja toiminta perustuvat keskeisimpiin verkostoyhteistyön motiiveihin ja perusedellytyksiin, ja ne ovat

#### 4. Tulokset

---

- Yhteistyö on vahvuutta
- Yhteistyö mahdollistaa mukaanpääsyn isompiin toimitusprojekteihin
- Yhdessä jaetaan riskejä
- Yhdessä ollaan uskottavampia
- Yhdessä kehitytään
- Yhteisiin tavoitteisiin sitoudutaan
- Yhteisiä pelisääntöjä kunnioitetaan, vaikka verkostossa myös kilpaillaan.

SSC:n toimintamallia ei ole kopioitu mistään, vaan se on tekijöidensä itse rakentama. Yhdessä SSC on Skandinavian johtava erikoispuusepäntuotteiden toimittaja. SSC tarjoaa laajan valikoiman laadukkaita puusepäntuotteita ja -palveluita, jotka helpottavat yksilöllisten, puusta valmistettujen tilojen luomista. SSC:n liikevaihto on 62 milj. euroa, ja verkostossa on noin 530 työntekijää. Yritys toimii Pohjoismaiden lisäksi muutamissa muissa Euroopan maissa. Liikevaihdosta noin kolmannes tulee viennistä, ja tärkeimmät vientimaat ovat Norja ja Saksa. Suomi on uusi vientimaa, ja yhteistyökumppanina on Lektar Oy Loftladder. Tällä hetkellä pääosin Skellefteån alueella toimivat verkostoon tuotannolliset yritykset ovat:

- SSC Juhojunttis
- SSC Klingan
- SSC Lex Produktion
- SSC Lindvalls
- SSC Etri
- SSC Wiklunds
- SSC Öhns Snickeri
- SSC Väannes Dörr.

Yhteinen tuotetarjonta sisältää sisäövet, ikkunat, lasiväliseinät, ullakkoportaot, sisäänkäynnit, sisustukset, kiintokalusteet ja niiden asennukset.

Pienten ja keskisuurtenkin puualan yritysten olisi yksin toimien haastavaa kasvattaa vientikaupan osuutta tälle tasolle. Tämä laajentaa myynti- ja markkinointimahdollisuuksia ja myös pakottaa kehittymään.

Osuuskunnalla ja myöhemmin yhteistyöverkostolla on aina ollut toimintaan osallistumiselle säännöt (regler). Perustamisen yhteydessä mallia sovittaville asioille haettiin rekisteröidyn yhdistyksen säännöistä. Keskeistä säännöissä on yhteistyön pelisäännöt tai ehdot:

- yhteinen myyntikanava eli että kukaan ei tee omaa suoramyyntiä
- verkoston yhteisten resurssien jako ja käyttö
- yhteistyökäytännöt.

SSC:n palvelut koostuvat asennuksista, takuusta, suunnittelun tukipalveluista ja huolto-ohjeista.

SSC:n tuotteet toimitetaan usein asennettuina, ja asennusten osuus on lähes 6 % kokonaisliikevaihdosta. Laadukkaiden asennusten merkitys korostuu, sillä asennukset aiheuttavat jopa 90 % kaikista reklamaatioista. Asennuksiin on omat projektipäälliköt mutta asennustyöhön käytetään paikallisia alihankkijoita.



SSC:n yhteinen kehittämistoiminta on systemaattista, ja se kohdistuu uusien tuotteiden, toimintatapojen ja palveluiden kehittämiseen. SSC kantaa päävastuun markkinoilta ja asiakasrajapinnasta nousevien tuotteisiin liittyvien kehittämistarpeiden edistämisestä. Kehitystyössä etsitään yhdessä kustannustehokkaampia materiaaleja ja menetelmiä tuotteisiin ja niiden valmistukseen. Jokaisesta toimitusprojektista kerätään palautetta, joka käsitellään: mikä meni hyvin, missä on parannettavaa.

SSC:llä ei ole omia resursseja sisustusratkaisu- tai arkkitehtisuunnitteluun. SSC:n tuotteen rakenteelliset ratkaisut räätälöidään myynnin, arkkitehdin ja valmistajan kolmikantaisessa iteraatioprosessissa, jossa keskeistä on korkealaatuinen, pitkäikäinen ja kustannustehokas lopputulos.

Tuotteiden elinkaaren aikaisissa palveluissa ei olla vielä pitkällä. Huolto-ohjeet ovat olemassa myös kirjallisina ja pdf-muodossa. Huoltosopimuksia tai muita elinkaaripalveluita ei ole, takuun lisäksi. Yleensä takuu on viisi vuotta, mutta ikkunoissa ollaan menossa yhä enemmän kohti kymmentä vuotta. Tämä edellyttää määräaikaishuoltoa ja kunnossapitoa ja voi mahdollistaa myös palveluita. Kierrätyspalvelua on pohdittu, mutta tällä hetkellä toimitaan rakennustyömaiden kierrätysratkaisuiden pohjalta. Myöskään elinkaarianalyysit eivät ole vielä ajankohtaisia.

#### 4.1.10 Sun Sauna Oy

Sun Sauna Oy on Raimo Huuskon perustama perheyhtiö. Aluksi yritys keskittyi keittiöremontteihin ja keittiökalusteasennuksiin ja niiden ohessa yksittäisiin edustussaanaprojekteihin. Vuonna 1997 päätettiin erikoistua kokonaan vähemmän kilpailulle ja paremmat kasvumahdollisuudet tarjoavalle alueelle, saunojen remontointiin ja uudisrakentamiseen. Tällä hetkellä yrityksen vuosiliikevaihto on noin neljä milj. euroa ja henkilömäärä 25. Henkilökunnasta on tuotannossa 40 % ja myynnissä/hallinnossa 60 %. Kaikki kymmenen myyjää osaavat myös suunnitella niin että erillisiä suunnittelijoita ei tarvita.

Yrityksen tuote on saunan sisustus. Päätuotteet ovat lauteet ja paneelit, mutta saunasettiin voi kuulua myös lasiseiniä, listoja ja valaistus (kuituvalot, muuntaja jne.). Yrityksen vuosivolyymi koostuu noin 2 000 saunasetistä, ja se sisältää yleensä saunan lauteet ja paneloinnin, jotka yleensä uudistetaan samalla kertaa. Yrityksen markkina-alue on laajentunut internetin kautta koko Suomen kattavaksi.

Yrityksen tärkeimmät asiakkaat ovat omakoti-, rivitalo- ja huvilasaunojen omistajat. Kuluttajien ohella tärkeitä asiakkaita ovat uimahallit, kylpylät ja hotellit. Kotisaunoihin verrattuna jatkuvaan käyttöön tarkoitettujen saunain suunnitellaan kestävämmäksi, lauteissa on metallirungot, puuosat ovat helposti uusittavissa, sillä jatkuvassa käytössä lauteiden kestoikä on noin 2–3 vuotta. Myös kerrostaloyhtiöiden omistamiin saunoihin tehdään jonkin verran remontteja. Saunaremonttien ja uudisasennusten suhde on noin 50/50 ja liiketoiminnassa on voimakas kausivaihtelu. Julkisten kohteiden osuutta pyritään kasvattamaan. Asunto-osakeyhtiöiden talosaunat ovat haasteellisia, sillä niihin etsitään usein halvinta toteutusta.

Sun Saunan palvelutarjontaa koostuu:

- suunnittelusta ja mitoituspalvelusta (ilmainen mittakäynti, mitoitusten tarkistus)

#### 4. Tulokset

---

- asennuksesta
- toimituslogistiikkapalvelusta (suojaus)
- rahoituspalvelusta (käyttö vähäistä, ulkoistettu)
- ylläpitopalvelusta (puhdistusohjeet)
- tuotetakuusta (6 kk).

Palvelunäkökulma on keskeinen luonnollisesti siinä, että saunasisustukset suunnitellaan ja valmistetaan yksilöllisesti mittojen ja designin mukaan. Saunasisustusten suunnittelussa yrityksen www-sivuilta avautuva saunasuunnitteluohjelma on keskeisessä roolissa. Yrityksessä on panostettu hyvään (sauna)suunnitteluun, mutta käytetyt välineet ovat ajan saatossa muuttuneet. Ennen internetiä yrityksen messuesitteissä oli ruudutettu tila, johon potentiaalinen asiakas sai tarjoustaan varten piirtää oman saunansa mitat. Netin myötä sama idea siirrettiin yrityksen www-sivuille. Perusideana on ollut saada asiakas itse suunnittelemaan omaa saunansa, siis itsepalveluna, jolloin sen on oltava mahdollisimman helppoa. Nyt asiakas piirtääkin itse sähköiset saunakuvansa lähes valmiiksi. Internet on yritykselle erittäin tärkeä ja sen merkitys kasvaa. Netin kautta yritykselle tulee vuodessa noin 200 000 "osumaa" ja noin ¾ kaupoista. Helppokäyttöinen www-saunasuunnittelupalvelu on samalla hyvä "myyntimies". Ennen internetiä messut olivat Sun Saunalle tärkein markkinointikanava, ja yritys osallistui vuoden aikana jopa neljäntoista messutapahtumaan. Internetin tultua kuvaan osallistutaan enää muutamille messuille vuodessa. Internetpalveluita kehitetään jatkuvasti entistä helpommiksi, nopeammiksi, monipuolisemmiksi ja visuaalisemmiksi (3D). Automaattista asiakkaan käytettävissä olevaa tarjouslaskuria ei kuitenkaan ole, sillä vastuumyyjä tarkastaa ja hinnoittelee aina projektit.

Kokonaistarjous sisältää CAD-suunnitelman ja saunan asennettuna. Oma asennus on lopputuloksen kannalta paras vaihtoehto, ja pääkaupunkiseudulla ja Jyväskylän alueella volyyymi mahdollistaa omat asennukset. Muualla Suomessa käytetään sopimusasennusliikkeitä. Asiakkaan itse tekemiin asennuksiin on luonnollisesti saatavilla ohjeet, herkästi kolhiintuvat tuotteet suojataan toimituksissa, sisustuksille myönnetään takuu ja asiakas saa myös ohjeet saunojen puhdistamiseen. Ansainnan ja kilpailukyvyyn kannalta palveluiden merkitys on yritykselle kiistaton.

Sun Sauna on luonut oman Sinisen meren strategiamallinsa /1/. Siinä keskeistä on ollut internetin kautta kaikkien saatavissa oleva saunasuunnittelutyökalu, joka on avannut yritykselle markkinat. Lauteiden ja paneloinnin visioinnissa ja mitoituksessa asiakas käyttää palvelua, ja asiakkaan osallistumisen merkitys on suuri. Yrityksen ja saunabrändin luominen on vaatinut pitkäjänteisyyttä, suunnitelmallisuutta ja usean vuoden ponnistelua. Sisustusten muotoiluun on panostettu alusta lähtien, ja samat perusmallit ovat edelleen käytössä. Pyöreiden muotojen lisäksi huollettavuuteen panostaminen on vahvistanut brändiä ja lisännyt kauppaa. Laatu on alusta alkaen pidetty korkeana; ja brändituotteen laadun pitää pysyä tasaisena.

#### 4.2 Kokonaiskuva puualan yritysten palveluista

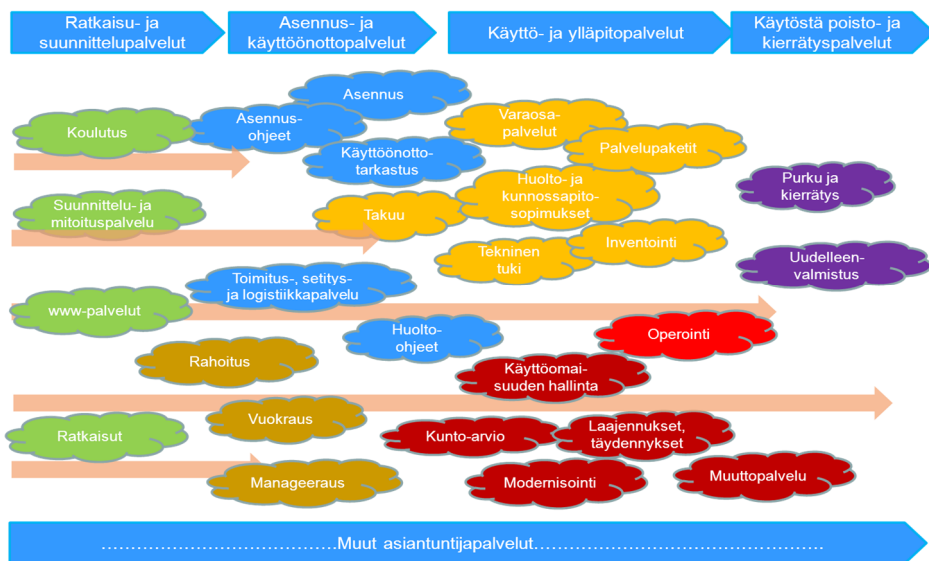
Haastatteluiden perusteella voidaan muodostaa kokonaiskuva yritysten toteuttamista palvelumuodoista. Yritysten liiketoimintaa ja asiakkaille tarjoamia palveluita

tarkasteltaessa huomataan, että puutuotealan yritysten palvelut voidaan jakaa palveluksiin ja palveluliiketoimintaan.

Palvelus tarkoittaa yleisesti erittelemättömiä asiakkaalle arvoa tuottavaa tekoa, jota ei laskuteta. Asiakkaat usein olettavat saavansa palvelukset ”ilmaiseksi”, mutta todellisuudessa palveluksien hinta on sisällytetty tuotteen hintaan. Yritykset eivät aina tunne tekemiensä palvelusten kustannuksia. Palvelusten merkitystä ei voi väheksyä, sillä ne parantavat asiakastytyväisyyttä, saavat asiakkaat sitoutumaan ja tuovat lisää myyntiä. Palveluliiketoiminta vastaavasti tarkoittaa harkittua tapaa tuottaa asiakkaalle lisäarvoa yleensä yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakas tietää ostavansa palvelua, tuntee sen hinnan, ja myös palvelun tuottaja tuntee sen kustannusrakenteen. Palveluntuottajan ja asiakkaan johto ovat sitoutuneet kehittämiseen, ja usein palvelut ja tuotteet muodostavat yhdessä hallitun kokonaisuuden.

Puutuotealan yritysten yksittäiset palvelumuodot voidaan sijoittaa palvelukarttaan sen mukaan, mihin vaiheeseen asiakkaan elinkaarta palvelut on tarkoitettu (kuva 6). Asiakkaan tuotteen käyttöön liittyvän elinkaaren vaiheen mukaan palvelut voidaan jakaa:

- Ratkaisu- ja suunnittelupalveluihin
- Asennus- ja käyttöönottopalveluihin
- Käyttö- ja ylläpitopalveluihin
- Käytöstä poisto- ja kierrätyspalveluihin
- Muihin asiantuntijapalveluihin.



**Kuva 6.** Puualan yritysten palvelukartta.

*Ratkaisu- ja suunnittelupalvelut* kattavat monitahoisen kokonaisuuden yrityksen puuosamiseen liittyviä palveluita, jotka on suunnattu asiakkaille eri tilanteisiin

sopivaan muotoon. Palvelut sisältävät tapoja myydä yrityksen osaamista ja ratkaisuja, tapoja tehdä asiakas tietoiseksi yrityksen osaamisesta ja tuotteista. Asiakkaan hyödyillä, asiakasarvolla ja arvostuksilla on tämän vaiheen palveluissa suuri merkitys. Palvelut voidaan pakata esimerkiksi yrityksen www-sivuilta avattavaksi web-pohjaiseksi suunnittelutyökaluksi (SunSauna). Palveluntarjoaja hyötyy myyntiresurssien ja -aktiviteettien tarpeen vähenemisestä. Asiakas taas saa helposti ja nopeasti visuaalisen kuvan saunasuunnitelmistaan ja pystyy helposti vertailemaan eri vaihtoehtoja. Ratkaisupalveluilla voidaan auttaa asiakasta jonkin muun materiaalin korvaamiseen puulla kustannus- ja hyötytarkastelujen avulla (Martinsons). Mitoituspalvelulla voidaan auttaa asiakasta nykyaikaisilla mittauspalveluilla esimerkiksi kiinteistön ikkunaremontin suunnittelussa (SSC Group).

*Asennus- ja käyttöönottopalveluissa* keskeistä on monessa tapauksessa se, että yrityksen omat asentajat käyvät asentamassa tuotteet asiakkaalle tai käyttökohteeseen valmiiksi. Lopputuloksen, vastuun ja takuun kannalta tämä on monessa tapauksessa myös järkevää. Tuotteiden asennustoiminta on haastatteluiden perusteella yleisin asiakkaille tarjottu palvelu. Asennukset voidaan pitää itsellä joko volyymisistä tai asennuksiin liittyvän erityisosaamisen vuoksi. Joskus omia resursseja käytetään vain ”nimeksi” ja tehdään lähinnä vaativat esimerkkikohteet kokemusten keräämiseksi. Asennuksiin käytetään paljon vakiintuneita sopimusali-hankkijoita. Luonnollisesti asennuksia varten on ohjeet ja työtä helpottavia tarvikkeita. Toimituksia voidaan myös jalostaa jo tehtaalla lajittelemalla asiakastoimitus asennusta jouduttaviin huonekohtaisiin nippuihin (Lopen Rakennuspuu) tai ottamalla vastuu isojen asennusprojektien johtamisesta ja koordinoinnista. Käyttäjien turvallisuuden kannalta kriittisissä kohteissa (Lappset Group Oy:n leikkipaikkavälineet) asennukseen usein liittyvä käyttöönototarkastus on tärkeässä roolissa muun muassa vastuukysymysten näkökulmasta.

*Käyttö- ja ylläpitopalvelut* kohdistuvat asiakkaan tuotteen käytön aikana esiin tuleviin tarpeisiin. Tuotteelle myönnetään usein takuu, että se kestää luvutun ajan. Lisäksi käytön aikana tarvitaan usein varaosia, täydennyksiä, teknistä tukea ja huolto- ja kunnossapito-ohjeita. Valmistajat tarjoavat huoltoa ja kunnossapitoa palvelupaketteina, jos asiakkaalla ei itsellä ole osaamista ja resursseja kunnossapitoon. Varaosat voidaan paketoita ylläpitosopimusten sisään. Tuotteiden käytön aikana voi tulla tilanteita, jolloin on tarve tehdä perusteellisempi kuntoarvio ja uudistaa eniten kuluneet kohteet, tehdä täydennyksiä ja laajennuksia. Asiakasta voidaan myös auttaa pysymään selvillä, kuinka paljon hänellä on käytössään yrityksen ja mahdollisesti joidenkin muiden valmistamia tuotteita. Asiakkaalle voi tulla vastaan monenlaisia muutostilanteita, jolloin hän tarvitsee suunnitteluapua ja resursseja esimerkiksi toimistokalusteiden muuttoihin (Martela). Myös täysin realistista on tavoitella tuotteiden loppuasiakkaille suunnattuja operointipalveluita ainakin silloin, kun palvelut eivät kuulu niitä nykyisin pyörittävien organisaatioiden ydintoimintaan.

*Käytöstä poisto- ja kierrätyspalvelut* ovat tuotteen elinkaaren loppuun sijoittuvia asiakasta auttavia purkamis-, kierrätys- ja uudelleenvalmistuspalveluita. Ne sisältävät myös ohjeet asiakkaalle tuotteiden hävityksestä ja kierrätyksestä. Esimerkiksi Martela kierrättää vanhoja hyväkuntoisia käytettyjä ja kunnostettuja toimistokalus-

teita. Uudelleenvalmistus tarkoittaa käyttökelpoisten komponenttien hyödyntämistä niin, että vain tarpeelliset osat korvataan uusilla.

*Muut asiantuntijapalvelut* ovat ratkaisu- ja suunnittelupalveluiden kaltaisia osaamiseen perustuvia palveluita, jotka on suunnattu asiakkaiden lisäksi useille toimintaan liittyville sidosryhmille. Muita palveluita esiintyy kaikissa tuotteiden suunnitteluun, hankkimiseen, käyttämiseen, uudistamiseen ja käytöstä poistamiseen liittyvissä elinkaaren vaiheissa. Esimerkiksi Nikarin puuosaamiselle on kysyntää arkkitehtien ja sisustussuunnittelijoiden parissa. Martinsonin osaamiselle on kysyntää suunnittelijoiden ja arkkitehtien parissa teolliseen esivalmistukseen perustuvissa rakentamisen ratkaisuissa. Osa asiantuntijapalveluista on lähellä yrityksen markkinointia ja brändin rakentamista.

Yleisimmät palveluliiketoiminnan muodot olivat:

- asennuspalvelu (rakennusosat, ikkunat, ovet, raput, leikkipaikat, laiturit, saunasisustukset jne.)
- varaosapalvelut (laiturikomponentit, leikkipaikkavälineet, kalusteet)
- suunnittelupalvelu (satamat, leikkipaikat, sisustukset, peruskorjaukset)
- puuosaamisen koulutus (suunnittelijat, arkkitehdit, muotoilijat jne.)
- kuntoarviot ja -tarkistukset (leikkipaikat, laiturit, kalusteet)
- mitoituspalvelu
- korjauspalvelu
- täydennyspalvelu (kalusteet, laiturit)
- lisenssimaksut (tytäryhtiöiden valmistuslisenssit)
- kunnossapitosopimukset ja palvelupaketit (leikkipaikat, satamat, sillat)
- muuttopalvelu (toimistokalusteet)
- saneerauspalvelu
- kierrätyspalvelu (laiturit, toimistokalusteet).

Haastattelujen perusteella palveluliiketoiminnan osuus kokonaisliikevaihdosta oli keskimäärin muutamia prosentteja ja ylitti enimmillään 10 %. Voidaan todeta, että palvelut ovat yrityksille tärkeämmässä roolissa kuin ne sellaisenaan tuovat kassavirtaa. Palvelut tukevat merkittäväällä tavalla koko yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja. Niiden avulla syvennetään asiakassuhdetta, myydään lisää tuotteita ja ollaan jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa asiakkaiden kanssa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kaikki tarkasteltavat yritykset olivat omalla tavallaan erinomaisia. Liiketoimintamalleissa erinomaisuutta selittäviä tekijöitä ovat ainakin:

- asiakassuuntauneen toiminnan vahvistaminen ja korostuminen
- harkitut tuotantokonseptit (hankinta, omavalmistus, toimituslogistiikka)

## 4. Tulokset

---

- jalostusarvon määrätietoinen kasvattaminen
- hakeutuminen vaativimpien tuotteiden valmistukseen
- erikoistuminen
- hakeutuminen asiakasräätelöityjen tuotteiden valmistukseen
- siirtyminen vaativammalle toimialalle
- markkinointi-innovaation kehittäminen verkottumalla sopivan kumppanin kanssa
- omien tuotebrändien kehittäminen
- yrityksen brändin kehittäminen.

Yhteenvetona palveluista voidaan todeta, että erillisiä palvelumuotoja yrityksillä oli vaihteleva määrä. Vähimmillään palveluksi luettavia oli yksi, enimmillään yli kymmenen. Palveluvalikoiman määrä ja monipuolisuus korreloi palveluiden strategisen merkityksen kanssa. Tärkeitä olivat myös erilaisille sidosryhmille suunnatut ratkaisuja puuosaamiseen liittyvät asiantuntijapalvelut, jotka vaikuttavat markkinoihin ja kysyntään. Joukossa oli myös yrityksiä, joiden palvelutarjonta oli tietoisesti varsin varovaista. Palveluita oli olemassa, ainakin nimellisesti, mutta niiden myynti ei ollut aktiivista. Varsin monet tarjosivat muun muassa asiakkailleen rahoituspalvelua, mutta sen käyttö oli hyvin vähäistä.

### 4.3 Tuotteen arvoon sisältyvät palvelukset

Monella tutkimuksessa mukana olleella yrityksellä oli erikseen hinnoiteltujen palvelumuotojen lisäksi tuotteiden arvoon sisältyviä *palveluksia*. Kolmen yrityksen palvelukset oli sisällytetty tuotteiden myyntihintoihin. Tällaisia palveluksia olivat muun muassa takuu, asennus- ja huolto-ohjeet, tekninen tuki ja toimituskohtaiset asennustarvikkeet ja -työkalut. Palveluksien toteuttamisesta syntyvät kustannukset pyritään luonnollisesti sisällyttämään tuotteiden hintoihin. Markkinatilanne sanelee kuitenkin sen, missä määrin palvelusta syntyvät lisäkustannukset pystytään kattamaan. Tuotteen arvoon sisältyvien palveluksien merkitystä ei ole puualalla syytä väheksyä, sillä ne:

- tuovat lisää tuotemyyntiä
- mahdollistavat tuotteista saatavan ”paremman hinnan”
- mahdollistavat kasvua ja kansainvälistymistä
- mahdollistavat erottumisen kilpailijoista
- mahdollistavat uusia asiakaslähtöisiä liiketoimintainnovaatioita (uudet ratkaisut ja palvelut)
- tuovat uutta osaamista ja asiakaskokemuksia tuoteprosessiin.

Kun tuotteiden hintoihin sisältyy palveluksia, on vaikeaa arvioida sitä, paljonko ne tuovat lisää liikevaihtoa, vai tuovatko laisinkaan? Tämän haastattelututkimuksen kokemusten perusteella tuotteiden hinnoittelussa huomioon otettujen palveluksien positiivinen vaikutus ansaintaan on korkeintaan muutamien prosenttien suuruinen

yri­tysten välisessä kaupankäynnissä. Kuluttajakaupassa on mahdollista (esim. ikkunat, ovet, sisustustuotteet), että tuotteiden hintoihin sisältyvän palveluksien merkitys voi olla suurempi.

Kaikkien esimerkkiyri­tysten asiakkailleen tarjoamat palvelukset ovat yri­tysten kilpailuky­vyn kannalta tärkeitä. Palveluksien merkitys on joillekin yri­tyksille tärkeämpää kuin toisille, ja joillekin ne ovat jopa elinehto. Yri­tykskohtainen palvelukehityksen liiketoimintapotentiaali on huomattavan tilannesidonnaista ja se riippuu monista tekijöistä. Sen vuoksi yhdelle yri­tykselle sopivaa palveluvalikoimaa ja ansainnan rakennetta ei voi ottaa tavoitteeksi jossakin muussa ympäristössä toimivalle yri­tykselle. Yri­tysten tulisi pohtia vakavasti myös kaikkia palveluksiaan siltä kannalta, mitkä niistä voisivat jatkossa kehittyä liiketoiminnaksi. Mitä hyötyjä palveluksista on tällä hetkellä asiakkaille ja itselle, ja millä edellytyksillä niistä voisi syntyä merkittävää kassavirtaa. Samalla on hyvä pohtia, mitkä palvelukset eivät ole yri­tykselle tärkeitä, vähentää niitä tai pyrkiä niistä kokonaan eroon.

#### **4.4 Ruotsin kokemukset puurakentamisesta**

Kaksi haastattelun kohteena ollutta yri­tystä oli Ruotsista: SSC Group ja Martinsons. Edellä on kuvattu näiden yri­tysten toimintaa ja palveluita pähkinänkuoressa. Pitkälle menevien johtopäätösten teko Ruotsin ja Suomen välillä puuteotealan yri­tysten palvelukehityksestä tai laajemmin toimialojen eroista ei ole mielekästä. Pohdinta nosti kuitenkin esille joitakin ajatuksia, joista voisi olla hyötyä suomalaisen puunjalostusteollisuuden kehittämiseksi.

Ruotsissa puurakentaminen oli lähestulkoon ”kiellettyä” vielä 1990-luvun puoli­väliin saakka. Sen jälkeen on tapahtunut iso rakennuskulttuurin muutos, ja nyt puuteollisuudella on tarjolla hyviä rakentamisen ratkaisujen tarjoajia. Yri­tyksiä ei ole montaa, mutta uuttera ja pitkäjänteinen työ alkaa nyt tuottaa tulosta. On mal­itettu olla lähtemättä soitellen sotaan ja tehty kehitystyö huolella ja siten, että se tuottaa selvää lisäarvoa rakentajille. On saatu aikaan luottamus puutaloihin ja puualan toimijoihin.

Päällimmäinen ero maiden välillä on Ruotsin huomattavasti suurempi puura­kentamisen suosio puukerrostalojen rakentamisessa. Pientalojen kohdalla ei vas­taavaa eroa ole. Ruotsissa puurakentamisen suosio kaupunkirakentamisessa perustuu kuntien ja kunnallisten rakennuttajien vahvaan puurakentamiseen sitou­tumiseen. Ruotsissa vuokralla asumisen osuus kaikista asumismuodoista on suuri, ja se on lisännyt puukerrostalojen kysyntää. Kysyntä on ollut voimakasta alueellisten kasvukeskusten asuntotarpeen tyydyttämisessä. Puurakentaminen on nähty nopeana, ekologisena ja houkuttelevana investointikohteena, jolla pystytään tyydyt­ämään kasvava asuntotarve. Suomessa sitä vastoin asunto-osakeyhtiömuotoisen kerrostalorakentamisen yleisyys hidastaa muutoksien ja uusien rakennusratkaisujen läpimenoa.

Puurakentamisen edistämisen perustelut on Ruotsissa osattu todennäköisesti myydä oikealla tavalla päätäjille. Ratkaisevaa on ollut voimakas panostus tutki­mukseen ja esimerkkirakennusprojektien toteuttamiseen. Esimerkkiprojektien

#### 4. Tulokset

---

tuloksien avulla on luotu suotuisa ilmapiiri puurakentamisen mahdollisuuksista. Esimerkkiprojekteissa on kaikille rakentamisen ja asumisen osapuolille konkreettinen puuhun liittyvät edut suhteessa betonirakentamiseen. Puurakentamista edistävät tekijät Ruotsissa ovat:

- ympäristöarvojen korostuminen asuntoratkaisuita koskevassa päätöksenteossa
- puunkäytön suotuisat vaikutukset ilmastonmuutoksen hillinnässä
- parempi energiatehokkuus
- uusien rakentamiskäytäntöiden nopeus ja kustannustehokkuus
- kiinnostavuus investointikohteena, sillä nopeampi rakennusaika mahdollistaa investoijalle nopeammat vuokratuotot
- edullisemmat ylläpitokulut (mm. passiivitalotekniikka, lämmitys)
- edullinen rakennuksen hankintahinta
- jalostusarvon nosto parantaa puutuoteteollisuuden yritysten kilpailukykyä ja mahdollistaa uusien työpaikkojen syntymisen ja uusien työpaikkojen syntymisen koko arvoketjuun
- työpaikkojen turvaaminen ja uusien työpaikkojen synnyttäminen harvaan asutulle maaseudulle.

Lisäksi Ruotsissa julkisten tahojen sekä yritysten taloudellinen panostus kehittämiseen on ollut huomattavaa. Ainakin Martinsonin tapauksessa ratkaisevaa on ollut julkisen panostuksen lisäksi yrityksen oma peräänantamaton ja pitkäjänteinen ote yliopisto-, tutkimuslaitos- ja yritys yhteistyöhön esimerkkirakennusprojekteissa. Pienenä yrityksenä erityisesti Martinsons on osoittanut strategista kyvykkyyttä toteuttaa uusia puurakentamisen tuote- ja prosessi-innovaatioita sekä ottaa haltuun uusia markkinoita.



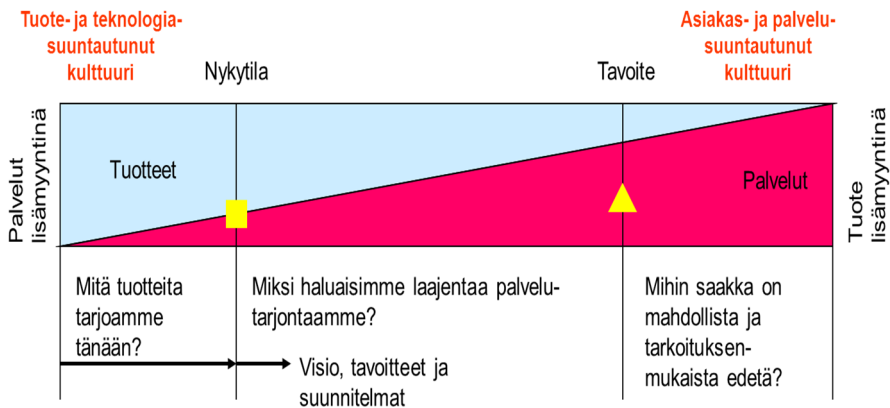
## 5. Puutuotealan yritysten palveluiden kehittäminen

Ilman palveluita on vaikeaa menestyä tänä päivänä millään toimialalla. Palvelut ovat entistä tärkeämpiä kaikille tuotteita valmistaville yrityksille. Haastatteluiden perusteella palvelut ovat puutuotealan yrityksille liiketoiminnan kannalta tärkeässä strategisessa roolissa. Yritykset ovat tiedostaneet asiakaslähtöisen toiminnan merkityksen ja palveluliiketoiminnan mahdollisuudet asiakaslähtöisen toiminnan vahvistamisessa. Monella yrityksillä olikin mittavia palveluita koskevia kasvutavoitteita ja kehittämishankkeita.

Seuraavaksi nostetaan esille puutuotealan yritysten johdon pohdintaan liittyviä keskeisiä palvelukehityksen näkökulmia. Tarkoituksena on tukea yrityksiä tunnistamaan paremmin oman yrityksen tilanteeseen liittyviä strategisia vaihtoehtoja.

### 5.1 Lähtötilanne ja tilannesidonnaisuus

Yritysten palveluiden kehittämismahdollisuudet ovat yleensä varsin yksilöllisiä ja tilannesidonnaisia. Tilannesidonnaisuus tarkoittaa palveluiden kannalta sitä, että yritysten palveluliiketoiminnan mahdollisuudet ja yrityksen muodonmuutosprosessi palvelumahdollisuuksien hyödyntäjäksi ovat erilaisia. On myös varsin tilannesidonnaista, mihin tasoon yrityksen on tarkoituksenmukaista palvelutarjonnassaan pyrkiä (kuva 7). Yrityksillä voi olla palvelutarjoomassaan hyvin yksilöllisiä sisältöjä, vaikka otsikkotasolla monella on samojakin palvelumuotoja, kuten varaosa-, asennus-, rahoitus- ja teknisiä tukipalveluita. Yhdelle yritykselle sopivat palvelusisällöt eivät todennäköisesti sellaisenaan sovellu jollekin muulle yritykselle. Kaikille yrityksille ansaintaa tuottavia ”keskivertopalveluita” ei ole olemassa. Yritysten palveluliiketoiminnan mahdollisuudet riippuvat konkreettisten asiakastarpeiden ja -hyötyjen lisäksi myös kulttuurisista tekijöistä. Palveluilla on oltava kysyntää ja myös tarjontaa, ja jokaisen yrityksen on löydettävä itselleen liiketoimintaa tuovat palvelut.



Kuva 7. Yritysten palvelukehityksen mahdollisuuksien tilannesidonnaisuus.

## 5.2 Palveluliiketoiminnan kehitysvaiheet ja -mahdollisuudet

Mark Twain on todennut että ”mikään ei ole suurta syntyessään”. Tämä on muistettava myös yrityksen palvelukehityksen kohdalla, palvelutkin ovat syntyessään pieniä. Puutuotealan yrityksen muodonmuutoksessa tuotteita jalostavasta yrityksestä palveluyritykseksi voidaan nähdä neljä kehitysvaihetta, joissa yrityksen toiminta koostuu:

- Fyysisistä tuotteista
- Fyysisistä tuotteista (ja palveluksista)
- Fyysisistä tuotteista ja palveluista
- Palveluista (ja fyysisistä tuotteista).

Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen ansainta perustuu kokonaan fyysisten tuotteiden valmistukseen ja toimittamiseen. Yritys valmistaa vakiotuotteita niistä kiinnostuneilla asiakkaille ja toimintaa voisi luonnehtia ”tilausten vastaanottokonttoriksi”, jossa asiakasyhteistyötä on vähän. Toisessa vaiheessa yritys on tiedostanut palveluiden merkityksen ja on ottanut käyttöön asiakastyytyvyyttä lisääviä palvelumuotoja. Yrityksen ansainta perustuu kuitenkin edelleen fyysisten tuotteiden kauppaan. Palvelut sisältyvät tuotteen hintaan lisäpalveluina tai ne ovat asiakkaalle kauppaan kuuluvia ”ilmaispalveluita” eli palveluksia. Kolmannessa vaiheessa yrityksen ansainta perustuu sekä fyysisten tuotteiden kauppaan että erillisten palvelusuoritteiden kauppaan. Kehitysvaiheen sisällä tuotekaupan osuus kokonaisliikevaihdosta voi alussa olla hallitseva. Palveluiden osuus voi kasvaa tasaisesti muutamista prosenteista jopa kymmeneen prosentteihin kokonaisliikevaihdosta. Neljännessä vaiheessa yrityksen ansainta koostuu kokonaan palveluista. Fyysisiä tuotteita voidaan valmistaa itse tai ne voidaan myös hankkia, jos niiden merkitys ansainnassa on vähäinen tai että joku muu voi valmistaa ne edullisemmin. Tässä vaiheessa asiakkaiden ei aina tarvitse hankkia omistukseensa ja ylläpitää fyysisiä

tuotteita, vaan ne voidaan saada käyttöön esimerkiksi vuokra- tai palvelusopimusten muodossa.

### *Tarvitaanko aina erikseen liikevaihtoa tuottavia palveluita?*

Voimakkaasti palveluihin suuntautuneet yritykset tavoittelevat monesti erikseen liikevaihtoa tuottavia palvelumuotoja. Onko erikseen laskutettavien palveluiden tarjonta kaikille yrityksille välttämätöntä? Kysymys on varsin problemaattinen ja yrityskohtaiset ratkaisut tilannesidonnaisia. Sinällään, yrityksen kannalta ei liene itseisarvoa sillä, muodostuuko yrityksen kassavirta tuotteista ja palveluista vai kokonaan tuotteista ja niiden hintoihin sisällyvistä palveluista. Vaikeaa on tunnistaa yritystä, jolla ei olisi mitään palvelua asiakkailleen. Asiakkaiden voi olla ylityspääsemättömän vaikeaa maksaa palveluista erikseen, jos he ovat aina tottuneet ostamaan vain fyysisiä tuotteita ja saamaan samaan hintaan myös lisäpalvelua. Ilmaisia lisäpalveluita kutsutaan yleisesti palveluksiksi. Ne puoltavat paikkaansa asiakassuhteiden kehityksen kannalta, mutta vain tietyillä ehdoilla ja tiettyyn rajaan saakka. Nimittäin, ansaksi tuotteen hinnoittelussa huomioon otettu lisäpalvelu voi käydä siinä tapauksessa, että riippuvuus asiakkaasta on muodostunut liian suureksi. Tätä ilmiötä kutsutaan laajennetun tuotteen ongelmaksi ja siitä on esimerkkejä pk-konepajateollisuudessa. Tuotteen hintaan sisältyvät palvelut voivat lisätä siinä määrin yritysten kustannuksia, että ne voivat johtaa yrityksen vakaviin taloudellisiin ongelmiin.

### *Erikoistuminen ja jalostusarvon kasvattaminen*

Puutuotealalla tuotteiden toimituksiin ja elinkaareen liitettävien palveluiden kasvumahdollisuudet riippuvat muun muassa tuotteiden jalostusarvosta, kriittisyydestä ja merkityksestä lopputuotteessa. Jos toimitetut komponentit ovat lopputuotteessa vähän merkittäviä, vähän lisäarvoa tuottavia ja helposti asennettavissa, voi palveluiden rakentaminen niiden varaan olla haasteellista. Palvelumahdollisuuksia voi löytyä suuren volyymin ja säännöllisesti uusimista vaativissa komponenteissa. Materiaali- ja komponenttivalmistajat voivat pyrkiä kasvattamaan palvelumahdollisuuksiaan nostamalla tuotteidensa jalostusarvoa ja etsimällä itselle enemmän arvoa sisältävien komponenttien valmistusta. Tuotteen jalostusarvon kasvattaminen ja palveluiden kehittäminen tukevat toisiaan – kulkevat käsi kädessä. Jalostusarvon kasvattaminen mahdollistaa palvelukehityksen ja uusia arvontuottomahdollisuuksia. Esimerkiksi rakennustuotteissa tällaisia komponentteja ovat esimerkiksi puuovet, -ikkunat, -raput ja -sisustukset. Yhteisiä nimittäjiä näille komponenteille ovat ulkonäkö ja toiminnalliset vaatimukset (mm. lämmöneristävyys). Voi myös etsiä tuotteita, joiden asennuksiin liittyy erityisosaamista ja jotka lopputuotteen elinkaaren aikana tarvitsevat huoltoa tai uudistamista. Komponentteja laajemmat kokonaisratkaisut voivat avata uusia mahdollisuuksia. Ohjeeksi riittävät kysymykset: Mihin laajempaan kokonaisuuteen oma tuote voisi kuulua? Minkä kokonaisen osan tuotteemme voisi korvata?

Palveluliiketoiminnan kasvattamisen resursoimiseksi on yrityksen vaihtoehtoina oman osaamisen ja myös resurssien geneerinen kasvattaminen, sopimusalihankinta ja yrityskaupat. Omien asennusresurssien käyttö on potentiaalinen vaihtoehto ainakin silloin kun asennus on vaativaa ja olennaisesti lopputuotteen laatuun vaikuttavaa, kysyntä riittää tyydyttämään asennuskapasiteetin ja toiminta on logistisesti tarkoituksenmukaista. Yritys voi myös yrityskaupoilla hankkia lisää osaamista, kapasiteettia ja myös nopeasti resursseja palveluidensa toteuttamiseen. Martelan Grundellin muuttopalveluyrityksen kauppa on tästä hyvä esimerkki.

### 5.3 Asiakassuuntautumisen välttämättömyys

Palveluiden kehittäminen edellyttää asiakaslähtöisyyttä, asiakkaiden ydinprosessien tunnistamisesta ja niihin liittyvien palvelutarpeiden tunnistamista. Perinteistä sahaustoimintaa harjoittava yritys ei välttämättä edes tiedä, mihin heidän jalostamansa tuotteet päätyvät. Palvelumahdollisuudet paranevat etenemällä jalostusketjussa ja hakeutumalla esimerkiksi mukaan kuluttajabisnekseen. Esimerkiksi Koskisen tapauksessa näin tapahtui Herrala-talojen liiketoimintakaupan seurauksena. Toinen vaihtoehto on kuluttajamyyntiin tarkoitettujen tuotteiden kehittäminen, kuten esimerkiksi Lopen Rakennuspuun sisustuspaneelituotteet ja SunSaunan saunasisutukset.

Esimerkiksi laitureiden, toimistojen ja seurakuntasalien kalusteiden ja sisustusten ja leikkipaikkojen kuntoarviot ovat yrityksen osaamisen markkinointia samalla kun niistä voidaan saada lisämyyntiä. Oikein toteutettuina ne kertovat yrityksen osaamisesta. Palveluista karttuvia lisäeuroja huomattavasti suurempi hyötypotentiaali liittyy asiakastarpeiden ymmärtämiseen, osaamisen markkinoimiseen, tuotteiden kehittämiseen ja parantamiseen. Kuntoarviot ja vastaavat palvelut voidaan tässä tarkoituksessa hinnoitella asiakasystävällisesti.

Internet näyttää toimivan myös puualalla palvelujen myynnin, markkinoinnin ja asiakaslähtöisyyden edistämisen kanavana. Esimerkiksi SunSaunan tapauksessa yrityksen www-sivujen kautta asiakkaiden on hyvin helppoa lähteä ideoimaan oman saunansa peruskunnostusta. Asiakkaan suunnittelun kautta alkunsa saaneista kaupoista muodostuu valtaosa yrityksen liikevaihdosta. Internetissä asiakas ”palvelee itseään”, mutta saa myös takuuvarmasti sellaisen saunan kuin haluaa. Internetin kautta yritykset voivat saada uusia asiakkaita aikaisempaa laajemmalta maantieteelliseltä alueelta ilman omaa myyjäverkostoa.

Internetin kautta asiakkaalla tarjottavat suunnittelu- ja mitoitusohjelmat soveltuvat todennäköisesti puurakentamiseen ja peruskorjaukseen monella tavalla. Mutta on huomattava, että www-sivustojen ja suunnittelutyökalujen kehittäminen vaatii osaamista ja resursseja. Se ei ole koskaan projekti, vaan sivustoja on ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti. Tähän yrityksillä ei itsellään ole tyypillisesti omaa osaamista ja/tai aikaa.

## 5.4 Mistä liikkeelle – puutuotealan palvelut ja niiden tuottama arvo

Yleisin puualan yritysten palvelumuoto on todennäköisesti omien tuotteiden toimituksiin liitetty *asennus*. Ajatusleikkinä yritysten olisi hyvä pohtia omien tuotteiden asennusta asiakkaille palveluna, sillä puuosat on asennettava oikein lopulliseen käyttökohteeseensa. Asennuspalvelut ovat osa tuotteiden laatua, pitkäikäisyyttä sekä materiaaliominaisuuksien hallintaa. Asiakastyytyväisyys voi edellyttää asennusten sisällyttämistä toimituksiin, ainakin silloin kun asennus vaatii erityisosaamista tai erityistyökaluja. Näin asiakas hyöttyy siitä, että hän saa palvelun avulla ajan- ja vaivansäästön lisäksi osaamista, jota hänellä ei itsellään ole.

Ikkunoille ja oville myönnetty takuu merkitsee tiiveys- ja sulkemismekanismien toimintatakuuta. Takuun myöntäminen edellyttää asennuksen tekemistä joko omien asentajien tai koulutetun sopimusasennusliikkeen toimesta, jolloin tiiveysvaatimusten täytyminen pystytään todentamaan luotettavasti. Asennustoiminnan kautta on myös mahdollista tiivistää suhdetta asiakkaaseen ja kerätä tuotteisiin liittyviä kehitysideoita.

Ruotsalaisen SSC:n esimerkin perusteella puualan tuotannolliset yritykset voivat keskittyä oman ydinosaamiseensa – valmistukseen – ja silti täydentää tuotetarjontaansa niiden asennuksella. Omaa osaamista ja resursseja ei asennukseen välttämättä tarvita, jos asennukset voidaan keskittää kokonaan niihin erikoistuneille sopimusasennusliikkeille. Toimintaa voidaan laajentaa asennuspalveluihin myös omilla asennusresursseilla silloin, kun volyyymi mahdollistaa kapasiteetin taloudellisesti järkevän käytön. Myös etäisyydet vaikuttavat luonnollisesti siihen kuinka laajalla alueella asennusryhmien operointi on mahdollista. Toteuttaa palvelutarjoaja asennuksen itse tai ulkoistetuilla resursseilla, hyötynä asiakkaalle kuitenkin on se, että hän saa kokonaisuuden ”yhden luukun periaatteella” omaa vaivaa ja aikaa säästään.

*Puuosaamisella ja takuulla* yhdistyneenä ammattitaitoiseen asennuspalveluun on ilmeinen synergia – ne kulkevat usein käsi kädessä. Takuu on tyypillisesti valmistajan antama vapaaehtoinen lisäetu, jossa valmistaja vastaa siitä, että hänen valmistama laite toimii tietyn ajan. Käytännössä takuu tarkoittaa sitä, että jos laitteeseen tulee takuuajana vika, takuun antaja korjaa tai korjauttaa sen takuuhuoltona ilman sen suurempia selvittelyjä. Puutuotteilla takuu on monitahoinen ilmiö. Monet haastattelussa mukana olleet yritykset myönsivät takuun tuotteilleen. Takuu voidaan nähdä yrityksen puuosaamisen takeena sille, että tuotteet pyritään suunnittelemaan ja valmistamaan kestäviksi. Luonnonmateriaalien tapauksissa aivan keskeistä on, että raaka-aineiden materiaaliosaaminen on hallussa, osataan hankkia ja valmistaa puuta niin, että tuotteet kestävät käyttöä ja rasituksia mitä tuotteelta vaaditaan. Takuun tarjoamisen lisäksi vahva puuosaaminen mahdollistaa monenlaisia palvelumuotoja kaikissa elinkaaren vaiheissa.

Takuu on palvelua ja erityisesti puualan yritysten palveluiden kehittämisessä takuu voidaan nähdä asiakassuuntautumisen ja palveluiden perustana, jonka päälle on mahdollista lähteä rakentamaan monia muita palveluita. Takuu mielletään

usein fyysiseen tavaratuotteen liittyväksi, mutta takuu voidaan myöntää myös palveluille. Puutuotealan yritys voi syventyä palvelukehityksessään fyysisen takuun syvällisen ymmärtämisen kautta laajemmin palveluajatteluun. Takuu voidaan nähdä puualan yrityksen kannalta palvelukehityksen perustana, joka pakottaa yrityksen:

- suuntaamaan toimintaansa asiakaslähtöiseen suuntaan
- tunnistamaan ja ottamaan huomioon asiakkaan tuotteita ja palvelua koskevia vaatimuksia ja odotuksia
- asettamaan laatua, toimintaa ja palvelua koskevia sisäisiä ja ulkoisia tavoitteita sekä tavoitteiden saavuttamiseen liittyviä kehittämistoimenpiteitä.

Palveluiden ja tuotteiden myynti on erilaista. Palveluiden myynnissä erityisesti on osattava kuunneltava asiakasta huolellisesti ja pyrittävä ymmärtämään asiakkaan liiketoiminta ja prosessit mahdollisimman hyvin. Myynti lähtee asiakkaalle tuotetuista hyödyistä ja arvosta, ei tuoteominaisuuksista tai teknisistä yksityiskohdista. Palvelukokemukset ovat aina subjektiivisia kokemuksia ja siten vaikeammin mitattava asia kuin ”hyvä tuote”. Silti myös palvelun hyötyjä tulisi pystyä kuvaamaan ja konkretisoimaan asiakkaalle mahdollisimman hyvin – Miten palvelu edistää asiakkaan liiketoimintaa, miten se helpottaa asiakkaan arkea jne.? Osa hyödyistä pitäisi pystyä kuvaamaan jopa numeerisesti asiakkaalle. Tarpeen mukaan palveluja täytyy osata myydä ja markkinoida aggressiivisesti tai markkinoida kokonaisratkaisua aivan uudella tavalla, kuten Lappset Group Oy:n ja Angry Birdsin yhteistyö osoitti. Palveluliiketoimintaa ei voi noin vain käynnistää, se vaatii investointeja, suunnittelua, resursseja, partneroitumista, markkinointia, myyntiä ja koko organisaation palvelukulttuurin omaksumista.

### 5.5 Vertailua kone- ja laitevalmistajien palveluliiketoimintaan

Kone- ja laitevalmistajien palveluliiketoiminnan lähtökohtana ja ansainnan kannalta mahdollisena potentiaalina on usein maailmalle asennettu kokonaislaitekanta (installed base). Puutuotealan yrityksillä on vastaavia käytössä olevia ”puutuotepopulaatioita”, kuten puusilta-, venelaituri-, leikkipaikkaväline-, seurakuntasali-, toimistokalusto-, Herralatalo- ja uimahallipopulaatiot. Palveluiden suunnittelua ja toteuttamista edesauttaa, jos niiden omistajien ja käyttäjien tarpeet, liiketoiminnan ja toimijoiden arjen keskeiset ongelmat sekä tuotepopulaatiot ja niiden tuotetieto tunnetaan hyvin. Palvelumahdollisuudet ovat luonnollisesti paremmat pidemmälle jalostetuissa lopputuotteissa.

Kone- ja laitevalmistajien palveluissa on tavoitteena esimerkiksi:

- palvelun räätälöinti asiakkaiden tarpeisiin
- asiakasyhteistyön syveneminen ja sitä kautta saavutettavat suorat asiakas-hyödyt
- toimitetun laitekannan käytettävyyden parantaminen

- nopeampi reagointi erilaisiin asiakastarpeisiin
- systemaattisempi ja nopeampi vara- ja kulutusosa- sekä palveluprosessit
- lisäarvo asiakkaan kustannustehokkuudelle ja kilpailukyvyllle.

Jos puutuotealan yritys kilpailee pelkästään tuotteen hinnoilla, voi yrityksen olla haastavaa pysyä kilpailussa mukana, jos esimerkiksi tuotantokustannukset nousevat ja katemarginaalit uhkaavat kaventua. Palvelun lisääminen tuotteeseen parantaa yritysten mahdollisuuksia myös tuotteidensa parempaan hinnoitteluun. Tässä suhteessa puutuoteollisuus ja kone- ja laitevalmistusteollisuus kulkevat käsi kädessä. Palvelujen lisäämien tarjoamaan ja uudenlaisten tuote- ja palveluratkaisujen kehittäminen antavat myös mahdollisuuksia erilaistua kilpailijoihin nähden, jos ”kaikki tarjoavat sitä samaa”.

Palveluliiketoiminnan kasvattaminen on mahdollista tarjoamalla elinkaaripalveluita myös kilpailevien valmistajien tuotteisiin. Tämä on puualalla täysin mahdollista ja todennäköisesti helpompaa kuin koneiden maailmassa esimerkiksi niiden sisältämän tietotekniikan vuoksi. Palveluiden tarjoaminen kilpailevien valmistajien tuotteisiin on haastattelujen perusteella marginaalista, mutta esimerkiksi Lappset Group Oy:n ja Marinetekin kohdalla mahdollista.

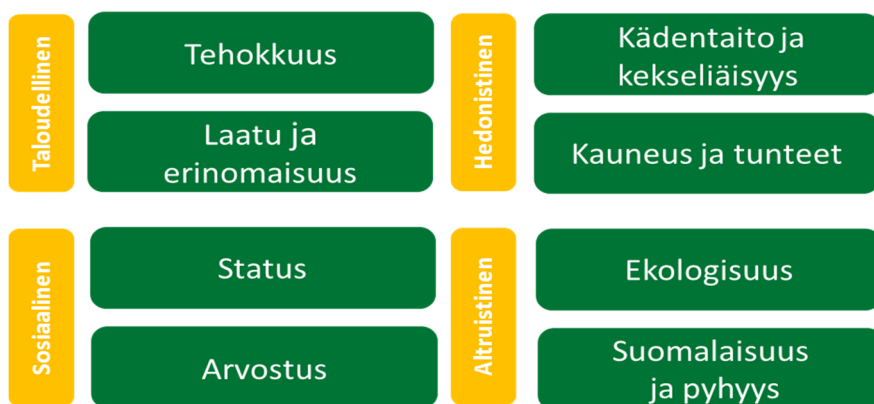
Kone- ja laitevalmistajien palveluliiketoiminnan kansainvälistymistä ja kasvua on monessa tapauksessa vauhditettu yrityskaupoin, jossa iso yritys on hankkinut omistukseensa pienempiä laitteiden kunnossapitoon ja huoltoon erikoistuneita paikallisia yrityksiä. Puutuotealalla vastaavaa kehitystä hidastaa puutuotteisiin erikoistuneiden yritysten ja kunnossapitoliiketoiminnan vähäisyys sekä puualan yritysten taloudellisesti rajalliset resurssit yrityskauppoihin.

Teollisuuden tuotantokoneissa on usein keskeistä tuotantokapasiteetti, käyttövarmuus, luotettavuus, huollettavuus, nopeat varaosatoimitukset jne. Puusta valmistetut tuotteet eivät ole vastaavalla tavalla äärimmilleen viritettyjä tuotantokoneita, ne eivät käy, eikä niillä valmisteta tuotteita samalla tavalla kuin teollisuuden tuotantokoneilla. Toisaalta, esimerkiksi maailmanluokan konserttisaleissa on puun merkitys akustisten ominaisuuksien kannalta kiistaton. Puutuotteiden käytön etävalvonta ei siinä määrin mahdollista palveluita kuin koneissa. Esimerkiksi dieselmoottorin kymmeniä fysikaalisia suureita voidaan etävalvoa ja laitteiden ”älykkyyden” lisääntyminen mahdollistaa monia palveluita. Periaatteessa älykkäällä anturitekniikalla voidaan puusta mitata monia asioita ja jalostaa tätä tietoa edelleen palveluiksi. Toimistokalusteisiin voidaan kiinnittää RFID-koodit, joilla pystytään hallitsemaan suuria toimistokalustemääriä ja toteuttamaan käyttöomaisuuden hallintaan liittyviä palveluita ja muuttopalvelua. Myös Lappset Group Oy on käyttänyt RFID-tunnistusta leikkipaikan suosituimpien välineiden, huollon tarpeiden tunnistamisessa ja huoltovälin määrittämisessä. Samalla yritys saa arvokasta tietoa leikkipaikkavälineen käytöstä uuden oppimiseen ja tuotekehitykseen.

## 5.6 Puumateriaaleihin ja -tuotteisiin liitetyt arvot ja käyttäjäkokemukset

Pohjoisten metsien luonnonkansojen kotina ovat pitkään olleet metsät ja sen puut, minkä johdosta puuhun ja sen käyttöön on muodostunut syvälinen ja erityinen suhde. Suomalaiset ovat kiintyneet puuhun ja sen materiaali- ja käyttöomaisuudet voivat herättää edelleen ihmisissä monenlaisia mielikuvia ja tunteita, jotka ovat perua tästä historiallisesta taustasta. Materiaalina puuta pidetään luonnollisena, perinteisenä, lämpimänä, tyylikkäänä, uusiutuvana ja kierrätettävänä. Puumateriaaleihin ja puusta valmistettuihin tuotteisiin liittyviä arvoja tarkastelevassa tutkimuksessa on todettu, että puuhun liitetään hyvin monenlaisia arvon tyyppisiä (Jaskari, Monimerkityksellinen puu). Toinen keskeinen todettu havainto on se, että puumateriaalin arvotyyppien suhteellinen tärkeys voi vaihdella tuotteista riippuen. Joillakin tuotteilla on todennäköisesti suurempi kyky tuottaa kuluttajalle tai omistajalle arvoa kuin toisilla. Sen vuoksi puutuotteiden arvontuottoon vaikuttavien aineettomien tekijöiden hahmottaminen on tärkeää yrityksen brändin, liiketoiminnan ja palveluiden kannalta. Siten tällä tarkastelulla täydennetään palvelun tuomia asiakashyötyjä koostamalla yhteen, miten *puumateriaali* sinällään koetaan arvokkaana ja lisäarvoa tuovana elementtinä puutuotetoimialan yritysten palvelutarjoomassa.

Seuraavassa tarkastellaan puumateriaalien käyttöomaisuuksiin ja käyttäjäkokemuksiin ja vaikuttavia puun arvotyyppisiä. Puumateriaaleihin liittyvät arvotyyppit luokitellaan *taloudellisiin, sosiaalisiin, hedonistisiin ja altruistisiin arvotyyppisiin* (kuva 8).



**Kuva 8.** Puumateriaaleihin liittyvät asiakasarvon tyypit /5, 2, 3/.

*Taloudelliset asiakasarvon tyypit* ovat mielikuvia ja kokemuksia puusta *tehokkaana, laadukkaana ja erinomaisena* materiaalina. Puuta pidetään käyttöomaisuuksiltaan monipuolisena luonnonmateriaalina, sillä puusta voidaan valmistaa lähestulkoon rajaton määrä erilaisia tuotteita. Puuta voidaan käyttää sellaisenaan, vähän



jalostettuna, pitkälle jalostettuna ja vielä kierrätettynäkin. Pehmeydestä johtuen puun käsittely koneellisesti on huomattavasti tehokkaampaa kuin esimerkiksi metallien. Nykyaikaisten CNC-ohjattujen puuntyöstökoneiden tuotantokapasiteetti on mittava. Puusta valmistettuja tuotteita pidetään käyttöominaisuuksiensa puolesta yleensä luotettavina, kestävinä, pitkäikäisinä, aitoina ja helppohoitoisina. Muihin materiaaleihin verrattuna puu on luonnonmateriaali ja se mielletään vastakohtaisesti keinotekoisille materiaaleille, kuten esimerkiksi muoveille.

Puun *sosiaaliset arvotyypit* liittyvät puutuotteiden luomaan *statukseen ja arvostukseen*. Esimerkiksi oivallisesti muotoillut puuhuonehuonekalut, puusisustukset, kokopuinen auton ohjauspyörä ja puuovet voivat herättää ihmisessä niiden omistajaan ja käyttäjään liittyvää arvostusta ja korkeamman statuksen tuntua. Arvona status tarkoittaa kuluttajan tarkoituksellista kuluttamista osoittaakseen menestystä. Arvostus puolestaan muodostuu passiivisesta tuotteiden omistamisesta, jolla on merkitystä siihen kuinka muut näkevät kuluttajan.

Puun *hedonistiset arvotyypit* ovat muun muassa mielikuvia ja kokemuksia puutuotteisiin liittyvistä *kädentaidoista ja kekseliäisyydestä*. Hedonismi on muinaiskreikan oppi, joka liittyy nautinnon tai mielihyvän tavoitteluun ja kokemiseen. Yksinkertaisimmillaan hedonismia on ”kaikki mikä aiheuttaa käyttäjälleen mielihyvää”. Hedonistiset arvot ilmenevät myös *kauneutena ja tunteisiin vetoavina piirteinä*. Tuotteiden valintaa koskevassa päätöksenteossa valinta voi kääntyä puuhun valmistukseen liittyvien kädentaitojen tai omin käsin tehtyihin puutöihin liittyvän mielihyvän tunteiden johdattamana. Puu on usein sellaisenaankin aistittavien ominaisuuksiensa puolesta kaunis, lämmin ja hyvältä tuoksuva materiaali ja sen ainutlaatuiset syyrakenteet tuottavat mielihyvää katsojalleen. Myös huonekalujen entisöintiin voi liittyä mielihyvän tunteita ja kekseliäisyyttäkin, jossa vanhoille huonekaluille ja pinnoille ”annetaan uusi elämä”.

Puun *altruistiset arvotyypit* ovat mielikuvia ja kokemuksia puutuotteiden *ekologisuudesta, suomalaisuudesta ja pyhydestä*. Altruismi on egoismin vastakohta ja se tarkoittaa oppia, jossa tekojen seurauksena tuotetaan mielihyvää ja onnellisuutta muille, ei itselle, vaikka altruismi ei sinänsä määrittele sitä millainen teko tuottaa toisille hyvää. Puutuotteiden valinnoissa voidaan tehdä luonnonmukaisuutta, ekologisuutta ja *suomalaisuutta* korostavia arvovalintoja. Mielihyvän kokeminen voi liittyä kotimaisen puutuoteteollisuuden työpaikkojen turvaamiseen tai Suomen kansantaloutemme hyvinvointiin. Puun *pyhyteen* liittyy puun arvokkuus ja henkisyys materiaalina. Muinaisuskossa erilaisten henkien ja haltijoiden uskottiin ottavan puun hahmon. Metsä oli pyhä paikka eikä sitä saanut sen vuoksi loputtomasti riistää saati tyhjentää. Metsää ja sen puita lepyteltiin, maaniteltiin, palvottiin ja palkittiin, ettei metsän viha koituisi ihmiselle turmioksi. Vanhojen rakennusten ja kalusteiden entisöintiin ja käyttöön jatkamiseen voi liittyä puun pyhyden arvostus. Puun pyhyden vuoksi arvokkaimpia osia ei haluta tuhjata vähempiarvoisiin kohteisiin tai kertakäyttötarkoituksiin. Puun pyhyys voi liittyä myös puun käyttöön kirkkoissa, kappeleissa, seurakuntasaleissa ja hauta-arkuissa.

Miten yritys voisi käytännössä hyödyntää omassa toiminnassaan ja palveluisaansa kuvattuja puumateriaalien arvon tyyppejä? Puuhun liitettyjä arvoja ja merkityksiä voidaan hyödyntää yrityksen brändin, tuotteiden, osaamisen ja palveluiden

kehittämisessä. Hyödyntämisen kannalta olisi ensin kyettävä saamaan jonkinlainen käsitys siitä, liittävätkö asiakkaat tuotteisiin valintoja tehdessään tai tuotetta käyttäessään joitakin mainituista arvoista. Mikä niiden merkitys on kuinka arvot käytännössä vaikuttavat päätöksenteossa? Mikäli arvoja tunnistetaan, on mahdollista asettaa tavoitteita arvojen strategiselle hyödyntämiselle? Arvotyyppien liittyminen tuotteisiin ja toimintaan voidaan käsitellä tarkistuslistamaisesti esimerkiksi niin, että tuotteisto arvioidaan esimerkiksi kolmeportaisella asteikolla: liittyy tuotteisiimme niin että.../liittyy todennäköisesti jollakin tavalla, mutta emme tiedä vielä millä tavalla/ei todennäköisesti liity tuotteisiimme millään tavalla. Tarkastelun tuloksena saadaan ensimmäinen ”arvaus” siitä mitkä arvotyyppit ovat yrityksen kannalta kiinnostavia. Sen jälkeen tarkastellaan arvojen suhteellista tärkeyttä, eli sitä tapaa millä tavalla arvo muodostuu kuluttajalle tuotteen omistamisessa tai käytössä. Tämän jälkeen tarkastelua on mahdollista laajentaa ottamalla huomioon kaikki tuotteen elinkaaren vaiheet.

Puuhun liittyvät arvot vaikuttavat puutuotteiden kuluttajan ja päätöksentekijöiden valintoihin ja tuotteiden käyttämisen yhteydessä muodostuviin käyttäjäkokemuksiin. Ostopäätöksissä ja tuotteiden käytön aikana puutuotteiden puolesta puhuvat muun muassa ympäristöystävällisyyteen, kotimaisuuteen ja arvostukseen liittyvät arvot. Tuotteisiin liittyvät tunnistetut ja myös tunnistamattomat positiiviset käyttäjäkokemukset ovat yrityksille kiinnostava mahdollisuus vahvistaa brändiä, kehittää palveluja ja markkinointiviestintää.

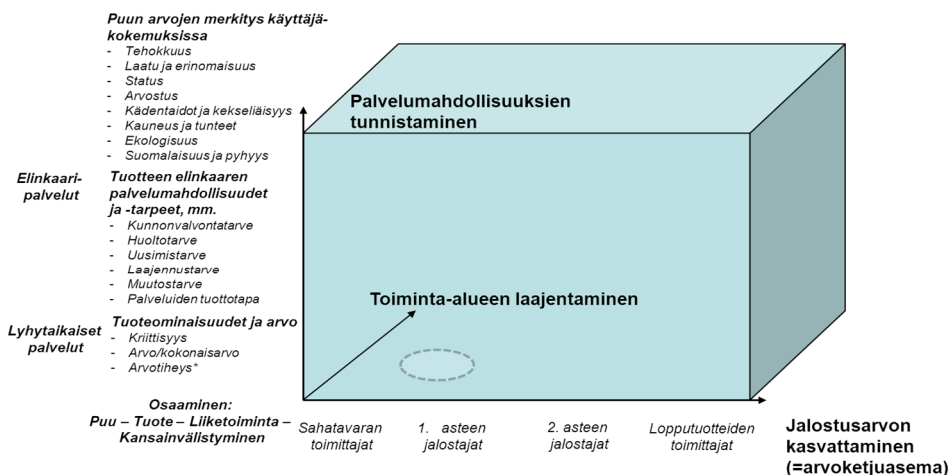
### 5.7 Strategiset palvelukehityksen ulottuvuudet puutuotealalla

Yrityksen on strategiassaan jatkuvasti hahmotettava kilpailutilanteen muutoksia ja löydettävä se toiminta-areena, jossa yritys pystyy olemaan mahdollisimman hyvä. Tässä asemoinnissa keskeisiä muuttujia ovat toimialan, tuotteiden, palveluiden, markkinoiden ja asiakkaiden valinta sekä maantieteellisen toiminta-alueen määrittely.

Puutuotteita valmistavan yrityksen palveluiden parantaminen on yrityksen tietoisia strategisia valintoja, jossa yritys pyrkii hyödyntämään palveluita koskevia kyvykkyyksiään. Yritys voi tietoisesti suuntautua jalostamaan sellaisia tuotteita, jotka lisäävät puuosaamiseen perustuvia palvelumahdollisuuksia, ja joita asiakkaat ovat kiinnostuneet ostamaan. Puutuotealan yrityksen palvelumahdollisuuksien kehittäminen voidaan ymmärtää kolmena ulottuvuutena: *jalostusarvon kasvattaminen, toiminta-alueen laajentaminen ja palvelumahdollisuuksien tunnistaminen*. Yritys voi tehdä strategisista valintoja kaikissa ulottuvuuksissa ja valinnoista muodostuu kumulatiivisesti yrityksen *palvelupotentiaali* (kuva 9). Lähtökohtana edetä kolmessa suunnassa on palvelukyvykkyys, joka perustuu puu-, tuote- ja liiketoimintaosaamiseen. Luonnonmateriaalin ominaisuudet on ensin tunnettava läpikotaisin niin, että valitut tuoteratkaisut hallitaan tuotteissa, puunhankinnassa ja valmistuksessa. Tälle perustalle rakentuu yrityksen strateginen kyvykkyys tehdä valintoja sen suhteen minkä jalosteiden, komponenttien ja lopputuotteiden valmis-

tuksessa halutaan olla mukana. Jos yritys haluaa kasvattaa toiminta-alueitaan ja kansainvälistyä, on vastaavasti omaksuttava siihen liittyvä osaaminen.

Tyypillisin strateginen etenemisvaihtoehto on *jalostusarvon kasvattaminen* eli tietoinen pyrkiminen arvokkaampien asiakaslopputuotteiden valmistajaksi. Jalostusarvo tarkoittaa sitä kuinka paljon yritys lisää omia panoksia kuten työtä, pääomaa ja osaamista ostamiinsa panoksiin. Jalostusarvo on tuottajan aikaansaama arvonlisäys tuotantoketjussa ja jalostusarvoa voidaan mitata esimerkiksi euromääräisesti jalostettua puukuutiometriä kohti. Lisäämällä tuotteidensa jalostusarvoa, eli muuttamalla arvoketjuasemaa lähemmäs loppuasiakasta, yritykselle avautuu uusia palvelumahdollisuuksia. Kokonaisuutena parhaimmat palvelumahdollisuudet ovat lopputuotteita valmistavilla verrattuna esimerkiksi pelkästään jalostusketjun alkupäässä toimiviin. Tämä perustuu siihen, että lopputuotteiden valmistajan on lähestulkoon välttämätöntä omaksua asiakas- ja käyttäjälähtöinen ajattelu osaksi yrityksen toimintatapaa. Arvoketjussa siirtyminen edellyttää luonnollisestikin osaamisen kehittymistä monilla osa-alueilla, mutta siihen voi liittyä myös suuria riskejä, jos arvoketjussa siirtyminen tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden tai yhteistyökumppanien ”varpaille astumista” – siirtymistä kilpailijaksi heidän toiminta-alueelleen.



(\*) Arvotihays, euroa/lopputuote  Mahdollisuuksien ikkuna

**Kuva 9.** Puutuotealan yrityksen palvelukehityksen ulottuvuudet.

*Toiminta-alueen laajentaminen* tarkoittaa maantieteellistä toiminta-alueen määrittelyä, jolla yritys toimii. Laajentumista voi tapahtua ensin kotimaassa, jonka jälkeen kasvua etsitään kotimaan lisäksi kansainvälisiltä markkinoilta. Toki joillekin puuta jalostaville yrityksille myös ”Born global” -mahdollisuus voi olla realistinen. Puutuotealalla kansainvälistyminen tapahtuu todennäköisemmin tuote- kuin palvelulähtöisesti. Yrityksen, joka vie tuotteitaan kansainvälisille markkinoille, on mahdollista lisätä tarjoomaansa myös palvelua. Palveluiden kasvattaminen voi perustua

toimitettuun tuotepopulaatioon. Mitä suuremmasta populaatiosta on kysymys, sitä paremmat palvelumahdollisuudet ovat periaatteessa olemassa. Esimerkiksi Lappset Group Oy:llä, Marinetekilla ja Martelalla on palveluita Suomessa ja Suomen ulkopuolella. Kaikki kasvattavat kansainvälistä toimintaansa myös palvelukärjellä edeten. Yritykset voivat tarjota palveluita myös kilpailijoiden valmistamiin leikki-paikkavälineisiin, toimistokalusteisiin ja huvivenelaitureihin. Näille yrityksille Suomi ja Pohjoismaat ovat palvelukehityksen koti ja koemarkkina, missä palvelut lanseerataan ja pilotoidaan ennen kuin niitä levitetään muille markkinoille.

Kolmas etenemissuunta – *uusien palvelumahdollisuuksien tunnistaminen* – on todennäköisesti haastavin suunta puutuotetoimialan yrityksille. Palveluiden kannalta yritysten tulisi pyrkiä enemmän arvoa sisältävien kriittisten komponenttien tai lopputuotteiden valmistukseen. Olisi pystyttävä tunnistamaan tuotealueita, joissa komponenttimme ovat lopputuotteen ominaisuuksien kannalta merkittäviä. Pelkästään standardituotteita ja vähämerkityksellisiä komponentteja jalostavien tulisi tavoitella merkittävämpien komponenttien tekemistä. Tuotteen *arvotiheys* on sitä suurempi mitä kriittisemmistä komponentista on kyse ja niiden valmistajan pitäisi saada niistä parempaa hintaa. Tuotteiden ja palvelujen tuoman asiakasarvon ja hyötyjen lisäksi myös puuhun liittyvät aineettomat arvot ja käyttäjäkokemukset (status, esteettisyys) nostavat arvotiheyttä. Arvotiheyden yksikkö on euroa/lopputuote. Arvotiheyden täsmällinen määrittäminen ja ilmaiseminen esimerkiksi tunnuslukuina on haasteellista. Haastatteluiden valossa suurimmat palvelumahdollisuudet ovat sisustusratkaisuissa, puutalorakentamisessa ja ”näkyvissä” usein uudistettavissa komponenteissa (mm. ovet, ikkunat, raput).

Toiseksi, yritykset voivat suuntautua sellaisiin tuotteisiin, joihin liittyy käytön aikaisia tunnistettuja palvelutarpeita. Niitä ovat ainakin rakenteiden kunnonvalvonta, huolto, korjaus, uusiminen, laajennukset sekä muutokset. Tarpeita on runsaasti kaikissa monissa puutuotteissa, mutta palveluiden tarjonnan kannalta juuri oikean tilanteen tunnistaminen on vaikeaa. Mitä arvokkaammista tuotteista on kyse, sitä enemmän palvelumahdollisuuksia niihin todennäköisesti liittyy. Laskutettavaksi palveluiksi palvelumahdollisuudet eivät muutu itsestään. Ratkaisevaa tässä on se, kuinka tuotteiden omistaja tai käyttäjä on ratkaissut palveluiden tuottamisen tavan. Hän voi laiminlyödä esimerkiksi kriittisten rakenteiden tai julkisivujen kunnonvalvonnan ja huollon kokonaan. Hän voi pyrkiä pitämään ne itse kunnossa. Palveluiksi tarpeet voivat muodostua silloin, kun omistaja tai käyttäjä haluaa turvautua ylläpidossa ulkopuolisiin palvelutarjoajiin. Esimerkiksi julkisten toimijoiden ylläpitämien rakennusten ja infrastruktuurin ylläpitopalveluiden tuottotaparatkaisut on näiden tuotteiden valmistajille mahdollisuus. Palvelustrategisten valintojen kannalta palveluiden kriittisen massan tunnistaminen on hyvin tärkeää.

Kolmanneksi, puuhun liittyvät arvot vaikuttavat puutuotteiden käyttäjäkokemuksiin ja näkyvät puun arvostuksena. Yleisesti voidaan todeta, että yrityksen palvelumahdollisuudet paranevat mitä enemmän yrityksellä on ”pelissä” puumateriaaliin ja puutuotteisiin liittyvät mielihyvää tuottavat käyttäjäkokemukset ja arvot. Käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan tuotteen käyttämiseen tai kuluttamiseen liittyvää kokonaisvaltaista elämystä, joka kattaa tuotteen käyttöliittymän ja käytettävyyden lisäksi kirjon muita elämyksiä ja tunteita, joita saattaa esiintyä pitkänkin ajan kuluessa.

Esimerkiksi puuhuonekaluja, -ikkunoita, -ovia ja -pintoja arvostetaan niiden kauuneuden, käytön helppouden ja mukavuuden vuoksi. Sen lisäksi joillekin ne voivat tuottaa elämyksiä sulkemismekanismin kekseliäisyyden kautta, tai ympäristöystävällisyydestä kertovan tiiveystakuun muodossa. Joillekin kodin omistajille puulattia lisää enemmän statusta kuin esimerkiksi laminaatti.

Lisäksi, puu voi saada erilaisia arvioita riippuen siitä minkä tuotteen osana se on. Koettu arvo on suhteellista verrattuna eri tilanteisiin, jolloin käyttötilanne määrittää koettua arvoa ja sen luonnetta. Mieltymykset ja vertailut voivat kuvastua esimerkiksi tunteina, asenteina, arviointina, suotuisuutena, mielipiteenä ja houkuttelevuutena. Arvo muodostuu kuluttajan ja tuotteen välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvassa kulutuskokemuksessa eikä arvoa ole tuotteessa sisäänrakennettuna. Puun kokemuksellisuudessa merkittäviä asioita ovat esimerkiksi tuotteiden esteettisyys, tuotteiden tuottamat mielikuvat ja mielihyvä, moniaistisuus, tarinat, leikki, kommunikaation kieli sekä käytössä esille tulevat tunteet.

Puuhun liitetyt arvot nousivat myös useissa haastatteluissa esille. Esimerkiksi Martinsons panostaa puubrändiinsä rakennustarvikeliikkeiden Tee se itse -nikkaroijille suunnatuilla ”ständigeillä” vedoten kädentaitoihin puhumattakaan puukerrostalo- ja puusiltarakentamisen liittyvästä työpaikkojen turvaamisesta ja ekologisuudesta. Tarkoittaako Martinssonin ”Mera on trä” -mainosbänderollin viesti yrityksen elämäntehtävää jalostaa puusta pidemmälle jalostettuja lopputuotteita? Vai yhdistävätkö ihmiset sen alan työpaikkojen turvaamiseen? Nikarin designhuonekaluihin on helppo yhdistää lähestulkoon koko puuhun liitetty arvorepertuaari. Arvot ovat vahvasti läsnä kaikessa yrityksen, osaamisen ja tuotteiden markkinoinnissa. Nikarin toimintafilosofian mukaan puuta ei saa silpoa, turmella eikä sen pintaa peittää paksuilla maalikerroksilla. Monet yritykset korostivat puumateriaalien suomalaista alkuperää ja monet yrityksistä käyttivät ainoastaan suomalaista raakapuuta. Toisaalta, yrityksissä oli niitäkin, jotka eivät saaneet kotimaasta tarkoituksiinsa sopivaa raakapuuta, minkä johdosta heillä oli kanavat tuontipuun hankkimiseen. Tuontipuusta yritykset pitivät kuitenkin ”matalaa profiilia”. Kokonaisuutena voidaan kuitenkin todeta, että yritykset ovat käyttäneet vaihtelevasti puuhun yhdistettävissä olevia asiakasarvon tyyppisiä yrityksen tuotteiden, palveluiden ja brändin markkinoinnissaan.

Puutuotealan yrityksillä on hyvin monipuoliset palvelukehityksen mahdollisuudet käytettävissään. Palvelut voidaan erottaa myynnistä ja markkinoinnista siinä, että palvelu pistää ihmisen toimimaan. Markkinointi ja myynti on enemmän yksisuuntaista, mutta heti kun asiakas jollakin tavalla itse osallistuu prosessiin, se alkaa olla jo palvelua. Esimerkiksi SunSaunan kohdalla www-sivuilla asiakkaan käytettävissä oleva saunasuunnittelutyökalu on tässä suhteessa oivallinen. Sekä asiakas että palvelutarjoaja hyötyvät sovelluksen kautta toteutusta itsepalvelusta. Helppokäyttöisen internet-työkalun avulla asiakas liikuu palvelun vaikutuspiiriin, joka monessa tapauksessa johtaa asiakaskohtaisen saunaratkaisun suunnitteluun ja toteuttamiseen.

## 6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämä julkaisu on osa VTT:n toteuttamaa ServePuu-projektin tuloksia. Raportin tarkoituksena on tukea ServePuu-projektia täydentämällä kokonaiskuvaa puutuotealan yritysten tämän hetken asiakkailleen tarjoamista palveluista ja palvelukehityksen mahdollisuuksista. Julkaisun tulokset perustuvat kymmenen puutuotealan yrityksen haastatteluun. Raportissa esitettyjen tulosten avulla pyritään puutuoteklusterin uudistumiseen tarjoamalla kokonaiskuva palveluihin liittyvistä kehitysmahdollisuuksista. Esitettyjen tulosten avulla yritykset pystyvät käynnistämään ja toteuttamaan palveluliiketoiminnan strategista suunnittelua ja toteutusta.

Palveluliiketoimintaa kehitettäessä ja uusia palveluja ideotaessa on keskeistä lähteä liikkeelle siitä, mitä hyötyjä palvelulla tuotetaan asiakkaalle sen sijaan, että kehitetään tarjoomaa tai myyntitapoja tuoteominaisuudet edellä. Kuten tämän raportin yritysesimerkit osoittivat, business-to-business-markkinoilla toimivat puutuotetoteimialan yritykset tarjoavat jo monenlaisia palveluja ja tuottavat siten asiakkailleen monenlaisia hyötyjä ja arvoa asiakkaan liiketoimintaa silmällä pitäen. Asiakas pystyy esimerkiksi ulkoistamaan toimintoja (esim. kunnossapitoa) palveluntarjoajalle ja siten keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Palveluntarjoaja voi helpottaa asiakkaansa elämää toimittamalla esimerkiksi suurempia kokonaisuuksia, jolloin asiakkaan vaatima suunnittelu-, integrointi- ja koordinoitavuus vähenee ja ostaminen helpottuu ”yhden luukun periaatteella”. Näin asiakkaan oma toiminta tehostuu ja on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä. Asiakasarvoa voidaan tuottaa myös yhdistämällä tuotteita ja palveluja uusilla tavoilla yhdistämällä jopa useamman yrityksen tarjoomia uudelleenlaisiksi kokonaisuuksiksi. Asiakkaan tarpeiden laajentuessa ja ongelmien monimutkaistuessa palveluntarjoajien voi olla tarpeen verkostoitua sopivien kumppanien kanssa pystyäkseen tarjoamaan asiakkaalle toimiva ratkaisu.

Kuluttajamarkkinoilla toimimisessa on luonnollisestikin omat erityispiirteensä b-to-b-puoleen verrattuna, mutta tämä julkaisu antoi valaisevia esimerkkejä myös siitä, millaista arvoa puutuotetoteimialan yritykset tuottavat kuluttajille. Esimerkiksi uudenlainen internet-suunnittelutyökalu vähensi myynti- ja markkinointityön tarvetta tuoden hyötyjä palveluntarjoajalle itselleen, mutta ennen kaikkea se toi hyötyjä kuluttajalle helppouden, nopeuden ja ehkä myös oman luovuuden soveltamismahdollisuuksien myötä. Design-huonekalujen tuottamaan arvoon liittyi monia nimenomaan puumateriaaliin liittyviä arvostuksia ja kokemuksia.

Erilaisia mahdollisuuksia kehittää palveluliiketoimintaa sekä palvelun arvoa ja asiakashyötyjä kuvattiin tässä julkaisussa monilla tavoin yritysesimerkkien kautta. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että sekä b-to-b- että b-to-c-markkinoilla toimitaessa puumateriaalin sinänsä tuoma arvo voi olla ratkaiseva tekijä ostospäätöksiä tehtäessä. Puu on moneen lopputuotteeseen soveltuvana materiaalina lyömätön – se on kestävä, ympäristöystävällinen ja esteettisesti kaunis luonnonmateriaali. Puu materiaalina vaikuttaa asiakkaan saamaan palvelukokemukseen ja arvoon. Luonnonmateriaalin ominaisuuksia on mahdollista hyödyntää monella tavalla palvelujen kehittämisessä sekä myynnissä ja markkinoinnissa. Puuhun liittyy monipuolisia mahdollisuuksia tarjota asiakkaalle mielikuvia, kokemuksia ja tarinoita. Tarinoita voi myös jalostaa – jos niin halutaan – palveluiksi, jos ne vaikuttavat asiakkaaseen ja lisäävät asiakasarvoa. Esimerkiksi puun tarinoista sopii Veikko Huovisen Pylkkäs-Konsta ”Mehtäämässä ja muita erätarinoita” -kirjan ote puusta /4/:

*”Vuosisymmenet kuivunut, säissä harmaantunut mäntykelo on ihana polttopuu. Puolimetrinen kelopilke on melkeinpä runoutta. Se on kevyt, helisevä, raikas. Se tuoksuu voimakkaasti, siinä on pihkaa ja tervasjuonteita. Se syttyy hyvin ja palaa jumalille otollisella liekillä.”*

Puutuotealalla yritysten tuotteisiin monella tavalla liittyvien palveluiden kehittämiseen on koko toimialalla erittäin hyvät mahdollisuudet. Edellä kuvatut yritysten todelliset esimerkit ovat siitä todisteena. Nyt puutuotetoimialalla on mahdollisuus tarttua ennakkoluulottomasti ja määrätietoisella otteella palvelukehityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. Siihen on nyt erityisen hyvä tilanne, kun esimerkiksi puun käyttö uudis- ja korjausrakentamisessa lisääntyy. Toimialalla on paljon osaamista ja vahvuuksia, joita voisi nyt hyödyntää uusien palvelujen ideoinnissa, konseptoinnissa, asiakaslähtöisyyden lisäämisessä ja myyntityön kehittämisessä. Työ ServePuu-hankkeessa jatkuu vielä kaikkien näiden haasteiden parissa puutuotetoimialan menestymisen takaamiseksi tulevaisuudessakin.

## Lähteet

1. Chan, K. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Publishing.
2. Holbrook, M. B. (toim.). (1999). *Consumer Value. A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge.
3. Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59:6, s. 714–725.
4. Huovinen, V. (1975). *Pylkkäs-Konsta mehtäämässä ja muita erätarinoita*. Otava, Helsinki.
5. Jaskari, M.-M. (2011). Monimerkityksellinen puu – Analyysi puumateriaaliin liitetyistä koetun arvon tyypeistä. Vaasan yliopisto. *Kulutustutkimus. Nyt – internetjulkaisu*, 1/2011.
6. Kalliokoski, P., Andersson, G., Salminen, V., Hemilä, J. (2003). *BetsServ feasibility study final report*. Teknoliogiateollisuus ry, Helsinki.



Nimeke	<b>Asennuksista käyttöomaisuuden hallinta- palveluihin</b> Haastattelututkimus puutuotealan yritysten palveluista
Tekijä(t)	Ismo Ruohomäki, Taru Hakanen & Antti Kivimaa
Tiivistelmä	<p>Puutuoteteollisuudella tarkoitetaan metsäteollisuuden osaa, joka jalostaa puuta pääasiallisesti mekaanisesti esimerkiksi sahaamalla ja höyläämällä. Puutuoteteollisuus työllistää Suomessa noin 40 000 henkeä, ja sen tärkeimmät toiminta-alueet ovat saha-, kuitulevy-, lastulevy-, vaneri-, huonekalu-, insinööripuutuote-, puusepäni-, puutalo- ja rakennuspuutuoteteollisuus.</p> <p>Tämä julkaisu liittyy VTT:n toteuttamaan ServePuu-projektiin, jonka tavoitteena oli puutuoteteollisuuden kilpailukyvyn parantaminen kehittämällä uusia palvelukonsepteja, lisäämällä alan asiakaslähtöisyyttä ja ideoimalla uusia ratkaisuja sekä nykyisten että potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeisiin. Julkaisun tulokset perustuvat kymmenen alan yrityksen avainhenkilöiden haastatteluihin.</p> <p>Puutuotealan yritysten palvelut voidaan jakaa ratkaisu- ja suunnittelupalveluihin, asennus- ja käyttöönottopalveluihin, käyttö- ja ylläpitopalveluihin, käytöstä poistojen ja kierrätyspalveluihin ja muihin asiantuntijapalveluihin. Haastattelujen perusteella palveluliiketoiminnan osuus yritysten kokonaisliiketoiminnasta oli keskimäärin muutamia prosentteja ja ylitti enimmillään 10 %. Palvelut olivat yrityksille tärkeämmässä roolissa kuin ne sellaisenaan tuovat kassavirtaa. Palvelut tukevat merkittävällä tavalla koko yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja. Yleisimmät palveluliiketoiminnan muodot olivat asennuspalvelu, varaosapalvelu ja suunnittelupalvelu.</p> <p>Julkaisussa nostetaan esille puutuotealan yritysten johdon pohdintaan liittyviä keskeisiä palvelukehityksen näkökulmia, joilla pyritään tukemaan ja vauhdittamaan yritysten omaa kehitystyötä.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-8021-7 (nid.) ISBN 978-951-38-8022-4 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> ) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (painettu) ISSN 2242-122X (verkkojulkaisu)
Julkaisu-aika	Kesäkuu 2013
Kieli	Suomi, englanninkielinen tiivistelmä
Sivumäärä	54 s.
Avainsanat	Mechanical wood industry, industrial services, service development
Julkaisija	VTT PL 1000, 02044 VTT, Puh. 020 722 111



Title	<b>Strategic service development in wood products industry</b> <b>Case study</b>
Author(s)	Ismo Ruohomäki, Taru Hakanen & Antti Kivimaa
Abstract	<p>Wood products industry consists mainly of companies processing wood mechanically, such as by sawing and planing. It employs around 40 000 workers in Finland. Its main business sectors are sawmill industry, engineered wood products industry, carpenter industry, wood-based panel industry, plywood industry, furniture industry, joinery industry, wooden house industry, and construction wood industry. The main purpose of this study is to describe the current state of strategic service development within the Finnish wood products industry and to provide examples on companies having executed servitization strategy successfully. The study also aims to strengthen the industry's possibilities for business renewal by integrating services into the product offering as well as to develop new service based business models. The results of this study are based on ten interviews in forerunner wood product companies.</p> <p>The services of the wood products companies can be divided into engineering services, installation services, maintenance services, asset management services, recycling services, and other expert services. The shares of service revenues of the total turnover of the companies were on average a few per cent and reached at the most 10 %. However, services were regarded as of high importance because they increase the sales of products, as well as strengthen customer relationships and the brand of a company.</p> <p>This report provides several illustrative examples on how companies have augmented their product offerings with services and found innovative new ways to offer value for their customers. This report highlights the following as central means to proceed in strategic service business development within the wood products industry: increasing the value-added, entering to new markets and identifying new service concepts. The case studies proved the potential of the industry to discover new business opportunities and to proceed in servitization in a way which lean on the strengths of the industry.</p>
ISBN, ISSN	ISBN 978-951-38-8021-7 (Soft back ed.) ISBN 978-951-38-8022-4 (URL: <a href="http://www.vtt.fi/publications/index.jsp">http://www.vtt.fi/publications/index.jsp</a> ) ISSN-L 2242-1211 ISSN 2242-1211 (Print) ISSN 2242-122X (Online)
Date	June 2013
Language	Finnish, English abstract
Pages	54 p.
Keywords	Mechanical wood industry, industrial services, service development
Publisher	VTT Technical Research Centre of Finland P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland, Tel. 020 722 111



**VTT** on puolueeton, moniteknologinen tutkimusorganisaatio. VTT tuottaa yhdessä kotimaisten ja kansainvälisten asiakkaidensa ja yhteistyökumppaneidensa kanssa tieteelliseen tutkimukseen pohjautuvia innovaatioita ja luo näin edellytyksiä yhteiskunnan kestäväälle kehitykselle ja hyvinvoinnille.

Liikevaihto: 300 milj. euroa

Henkilöstö: 3 200

## **VTT:n julkaisut**

VTT:läiset julkaisevat tutkimustuloksia ulkomaisissa ja kotimaisissa tieteellisissä lehdissä, ammattilehdissä ja julkaisusarjoissa, kirjoina, konferenssisitelminä, patenteina sekä VTT:n omissa sarjoissa. VTT:n julkaisusarjat ovat VTT Visions, VTT Science, VTT Technology ja VTT Research Highlights. Sarjoissa ilmestyy vuosittain noin sata korkeatasoista tiede- ja ammattijulkaisua. Julkaisut ilmestyvät verkossa ja suurin osa myös painettuna.

### **VTT Visions**

Sarja sisältää tulevaisuudennäkymiä ja ennakoiteja VTT:n näkemyksen mukaan merkittävistä teknologisista, yhteiskunnallisista ja liiketoiminnallisista teemoista. Sarja on suunnattu erityisesti yritysten ja julkishallinnon päättäjille ja asiantuntijoille.

### **VTT Science**

Sarja tuo esille VTT:n tieteellistä osaamista. Siinä ilmestyy väitöskirjoja ja muita vertaisarvioituja julkaisuja. Sarja on suunnattu erityisesti tutkijoille ja tiedeyhteisölle.

### **VTT Technology**

Sarja sisältää julkisten tutkimusprojektien tuloksia, teknologia- ja markkinakatsauksia, kirjallisuustutkimuksia, oppaita ja VTT:n järjestämien konferenssien esitelmää. Sarja on suunnattu ammattipiireille, kehittäjille ja soveltajille.

### **VTT Research Highlights**

Sarjassa esitellään tiiviissä muodossa VTT:n valittujen tutkimusalueiden uusimpia tuloksia, ratkaisuja ja vaikuttavuutta. Kohderyhmänä ovat asiakkaat, päättäjät ja yhteistyökumppanit.

## Asennuksista käyttöomaisuuden hallintapalveluihin

Haastattelututkimus puutuotealan yritysten palveluista

VTT on toteuttanut ServePuu-projektin, jonka tavoitteena oli puutuoteollisuuden kilpailukyvyyn parantaminen kehittämällä uusia palvelukonsepteja, lisäämällä alan asiakaslähtöisyyttä ja ideoimalla uusia ratkaisuja sekä nykyisten että potentiaalisten uusien asiakkaiden tarpeisiin. Julkaisun tulokset perustuvat kymmenen alan yrityksen avainhenkilöiden haastatteluihin.

Puutuotealan yritysten palvelut voidaan jakaa ratkaisu- ja suunnittelu-palveluihin, asennus- ja käyttöönottopalveluihin, käyttö- ja ylläpito-palveluihin, käytöstä poisto- ja kierrätyspalveluihin ja muihin asiantuntija-palveluihin. Haastattelujen perusteella palveluliiketoiminnan osuus yritysten kokonaisliikevaihdosta oli keskimäärin muutamia prosentteja ja ylitti enimmillään kymmenen prosenttia. Palvelut olivat yrityksille tärkeämmässä roolissa kuin ne sellaisenaan tuovat kassavirtaa. Palvelut tukevat merkittäväällä tavalla koko yrityksen liiketoimintaa ja prosesseja. Yleisimmät palveluliiketoiminnan muodot olivat asennuspalvelu, varaosapalvelu ja suunnittelupalvelu.

Julkaisussa nostetaan esille puutuotealan yritysten johdon pohdintaan liittyviä keskeisiä palvelukehityksen näkökulmia, joilla pyritään tukemaan ja vauhdittamaan yritysten omaa kehitystyötä.

ISBN 978-951-38-8021-7 (nid.)

ISBN 978-951-38-8022-4 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

ISSN-L 2242-1211

ISSN 2242-1211 (painettu)

ISSN 2242-122X (verkkójulkaisu)

