

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Teknillinen tiedekunta

Ympäristötekniikan koulutusohjelma

Kandidaatintyö

**LIIKETOIMINTAMALLIT HUONEKALUJEN
UUELLEENKÄYTÖN EDISTÄMISEKSI**

Business models for furniture re-use

Työn tarkastaja: Professori, KTT&DI Lassi Linnanen

Työn ohjaaja: Nuorempi tutkija, KTM Karita Tommola

Lappeenrannassa 16.10.2013

Soili Nousiainen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	2
2 LIIKETOIMINTAMALLIN MÄÄRITELMÄ.....	4
2.1 Liiketoimintamalli Osterwalderin ja Pigneurin mukaan.....	8
2.2 Liiketoimintamalli Shaferin, Smithin ja Linderin mukaan.....	9
2.3 Liiketoimintamalli Chesbroughin mukaan	10
2.4 Liiketoimintamalli Morriksen, Schindehutzen ja Allenin mukaan	11
2.5 Liiketoimintamalli Zottin ja Amitin mukaan.....	12
2.6 Liiketoimintamalli huonekalukaupan analysointiin	13
3 HUONEKALUKAUPAN LIIKETOIMINTAMALLIT	14
3.1 Designhuonekalut kierrätysmateriaaleista	16
3.2 Perinteinen huonekalukauppa	18
3.3 Kierrätetyt ja kunnostetut huonekalut.....	21
3.4 Perinteinen designhuonekalukauppa.....	23
3.5 Huonekalukauppa internetin kautta	25
3.6 Erot ja yhtäläisyydet	26
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	30
5 YHTEENVETO	34
LÄHTEET	37

1 JOHDANTO

Huonekalujen valmistus ja myynti on erittäin monipuolista sekä laajaa nykyään. Huonekaluja on sekä kalliita designversioita että edullisempia itse koottavia versioita. Edullisemmat versiot täyttävät vaadittavan tarpeen, mutta eivät välttämättä ole erikoisia ulkomuodoltaan tai taattua laatua, jotka toisivat samanlaista lisäarvoa kuin designhuonekaluissa suunnittelijan tuoma lisäarvo. Usein kalliita designhuonekaluja ostavat ihmiset, jotka osaavat arvostaa suunnittelijan näkemää vaivaa ja joilla on varaa ostaa designia. Mitä luultavimmin ihmiset, joiden tarvitsisi säästää, jotta heillä olisi varaa designiin, ostavat ennemmin huonekalun tarpeet täyttävän edullisen version.

Huonekaluille voidaan luoda myös lisäarvoa muilla tavoin; Saksassa eräät yritykset ovat keksineet käyttää kierrätysmateriaaleja designhuonekalujen valmistuksessa lisäarvona (mm. Zweitsinn-sivusto). Eli pelkkä designaspekti ei tuo lisäarvoa tuotteelle. Esimerkiksi Zweitsinn-sivusto luo lisäarvoa tuotteille ympäristöystävällisyyden ja hiilijalanjäljen pienentämisen kautta (Zweitsinn 2013a). Suomessa uusiokäyttöön otettuja huonekaluja löytää lähinnä kierrätyskeskuksista, joissa huonekalut on entisöity ja/tai korjattu. Niitä myydään käytettyinä, mutta uuden elämän saaneina huonekaluina eikä täysin uusina huonekaluina. Kierrätyskeskusten toiminta huonekalujen suhteen on ekologista, mutta lisäarvoa ei luoda suunnittelijan kautta. Perinteisessä huonekalukaupassa asiakas ostaa tarvitsemansa huonekalumyymälästä tai tilaa internetin kautta ja saattaa panostaa ennen kaikkea kestäväyyteen ja toiminnallisuuteen.

Työn tavoitteena on selvittää onko Suomessa mahdollista toteuttaa liiketoimintamalli, missä huonekaluja tehdään kierrätysmateriaaleista. Työssä halutaan lisäksi painottaa huonekalujen uusiokäyttöä ja sillä tarkoitetaan työssä nimenomaan sitä, että huonekaluille luodaan uusi elämä ja ne saavat lisäarvoa suunnittelijan kautta. Eli vanhasta huonekalusta luodaan jotain uutta korjaamalla ja parantelemalla sitä. Työssä perehdytään ensin eri liiketoimintamalleihin ja niiden osiin sekä siihen, miten ne käytännössä toimivat. Tarkoituksena on näiden liiketoimintamallien kautta perehtyä huonekalukauppaan. Aluksi

siis tutustutaan useaan eri liiketoimintamalliin, jonka jälkeen tutustutaan useaan eri huonekalukaupan liiketoimintamalleihin. Liiketoimintamalleihin tutustumalla osataan paremmin löytää samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia erilaisten huonekalukauppojen toteuttamisesta. Liiketoimintamalleja esitellään aluksi useampia, mutta niistä perehdytään vain muutamaankin merkittävään ja työn kannalta olennaiseen malliin, joiden avulla on helpompi lähteä työn seuraavaan vaiheeseen.

Seuraavaksi työssä esitellään saksalaisen Zweitsinn-sivuston huonekalujen myyntiä internetin välityksellä, mutta myös miten sekä uusia että käytettyjä huonekaluja myydään. Lisäksi perehdytään muutaman muun yrityksen huonekalukauppaan sekä ulkomailla että Suomessa. Lisäksi vertaillaan, mitä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä eri huonekalukaupan liiketoimintamalleissa on, jotta saadaan perusteluja johtopäätösten tekemiseksi. Lopuksi pohditaan ja tehdään johtopäätöksiä, voisiko Suomessa mahdollisesti myydä kierrätysmateriaaleista valmistettuja designhuonekaluja ja miten liiketoimintamalli olisi syytä toteuttaa. Tavoitteena on erilaisten liiketoimintamallien kautta vertailla ja etsiä sopivaa vaihtoehtoa, jos sellainen voidaan löytää.

Suomen huonekalumyynnin eri liiketoimintamalleihin perehdytään vertailun vuoksi ja jotta tiedetään nykytilanne. Suomalainen huonekalukauppa on pysynyt melko kansallisella tasolla, sillä useat yrittäjät eivät näe tarvetta kansainvälistymiselle. Tämä näkyy siinä, että tuonti on vientiä suurempaa, vaikka huonekalukauppa onkin kasvanut hieman, muutama vuosi pois lukien (Haapalainen & Lindman 2011, 2). Suomessa huonekalukauppa onkin alana kuitenkin kutistumassa olemattomaksi, koska siihen ei enää panosteta (Loukasmäki 2011, 50). Lisäksi huonekalukauppaan ei lähde tarpeeksi monia korkeakoulun käyneitä alan osaajia ja markkinointipanostuksia ei nähdä tarpeellisina (Ibid. 50). Nykytilanteeseen liittyy useita ongelmia (Ibid. 50), mutta tuntemalla ne sekä alan vahvuudet ja erilaisiin liiketoimintamalleihin perehtymällä voidaan tarkemmin vertailla ja etsiä mallia, joka toimisi myös Suomessa kierrätysmateriaaleista valmistettujen huonekalujen myynnissä. On ensin selvitettävä millaisia huonekaluja suomalaiset haluavat ostaa ja miksi. Sitten vasta voidaan alkaa pohtia, miten kierrätysmateriaaleista tehtyjen

uusiohuonekalujenkauppa voitaisiin toteuttaa. Jos sopiva malli löytyy, esitellään ratkaisumalli tai -malleja, joiden voidaan olettaa toimivan vertailutulosten perusteella. Huonekalukaupan tulevaisuuden kannalta Suomessa voikin olla merkittävää kehittää uusia innovatiivisia huonekalukaupan keinoja, jotta markkinatilanne saataisiin paremmaksi.

2 LIIKETOIMINTAMALLIN MÄÄRITELMÄ

Liiketoimintamalli on käsitteenä erittäin laaja ja määritelmiä löytyy useita. Eräs liiketoimintamallin määritelmä on ”Liiketoimintamalli kuvaa kaupan sisältöä, rakennetta ja johtoa, jotka on suunniteltu niin että luodaan arvoa hyödyntäen liiketoiminta mahdollisuuksia” (Amit & Zott 2001, 511). Tämä on kuitenkin vain yksi paljon käytetyistä määritelmistä ja määritelmiä on enemmän kuin määrittelijöitä. Tunnettuja liiketoimintamallin määrittelijöitä ovatkin mm. Alexander Osterwalder ja Joan Magretta sekä Christoph Zott ja Raphael Amit. Erilaisille huonekaluja myyville ja tuottaville yrityksille on omat tapansa toimia. Onkin tärkeää aluksi vertailla eri liiketoimintamalleja, ja valittavat vertailumallit on hyvä valita paljon käytettyjen ja tunnettujen mallien parista.

Liiketoimintamallien määritelmistä yhdet ovat Amitin ja Zottin (2001 & 2008) määritelmät, joiden teksteihin viitataan useissa liiketoimintamalliin kehittyistä artikkeleista ja tutkimuksista. Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) voi huomata yhtäläisyyksiä heidän ja useiden muiden määritelmien välillä. Zott ja Amit ovat kirjoittaneet useita artikkeleita ja tutkimuksia aiheeseen liittyen. Myös Chesbrough (2007) sekä hänen yhdessä Rosenbloomin (2002) kanssa tekemänsä määritelmä liiketoimintamallille ovat erittäin arvostettuja. Hedmanin ja Kallingin (2003), Helanderin ja Rissasen (2005) sekä Komulaisen, Mainelan, Sinisalon, Tähtisen ja Ulkuniemen (2006) määritelmistä on löydettävissä yhtäläisyyksiä mm. Zottin ja Amitin määritelmiin.

Joskus uusia määritelmiä syntyykin, kun vanhoja määritelmiä halutaan hioa tai halutaan luoda vanhojen pohjalta uusia. Magrettan (2002) sekä Morrisin, Schindehuten ja Allenin (2005), Osterwalderin, Pigneurin ja Tuccin (2005) sekä Shaferin, Smithin ja Linderin (2005) määritelmät on myös löydettävissä yhtäläisyyksiä toisiinsa sekä aiemmin mainituista määritelmistä. Liiketoimintamallien määritelmässä on huomattavissa samankaltaisuuksia myös Storbackan ja Nenosen (2009) sekä Tikkasen, Lambergin, Parvisen & Kallunkin (2005) määritelmässä edellä mainittuihin määritelmiin. Voelpelin, Leiboldin, Tekien ja von Kroghin (2005) määritelmästä on myös löydettävissä yhtäläisyyksiä joihinkin aiemmin mainittuihin määritelmiin. Kaikki liiketoimintamallit ovat hieman erilaisia, mutta samoja osioita tai samankaltaisia asioita niistä on löydettävissä useita (kts. Taulukko 1.)

Taulukko 1. Edellä mainittujen liiketoimintamallien määrittelijöitä, määritelmiä ja keskeisimpiä elementtejä. (Muokattu Morris, Schindehutte & Allen 2005, Nenonen & Storbacka 2009, Salmela 2011)

Kirjoittaja/kirjoittajat (vuosi)	Liiketoimintamallin määritelmä	Keskeisimmät elementit
Amit & Zott (2001)	Kuvaa kaupan sisältöä, rakennetta ja johtoa, jotka on suunniteltu niin että luodaan arvoa hyödyntäen liiketoimintamahdollisuuksia.	Arvon luonti, liiketoimien sisältö, rakenne ja johto.
Zott & Amit (2007)	Kuvaa kaupan sisältöä, rakennetta ja johtoa sekä sitä miten yritys sijoittuu arvoverkostossa ja kuinka arvo luodaan.	Liiketoimien sisältö, rakenne ja johto, arvon luominen sekä arvoverkosto.
Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Sovittaa arvonluontiprosessin, tarjoaa puitteet, joka huomioi ominaispiirteet ja potentiaalit panoksina ja muuntaa ne sitten asiakkaiden ja markkinoiden kautta taloudelliseksi suoritteiksi.	Arvolupaukset, markkinasegmentti, arvoketjun rakenne, kulurakenne, tuottopotentiaali, paikka arvoverkostossa ja kilpailustrategia.

Chesbrough (2007)	Täyttää kaksi tärkeää funktiota, joita ovat arvon luominen ja sen kaappaaminen. Määrittelee sarjan toimia, jotka luovat arvoa ja kuvaavat miten arvoa kaapataan.	Arvolupaukset, kohdemarkkina, arvoketju, tulomekanismi, arvoverkosto tai ekosysteemi ja kilpailustrategia.
Hedman & Kalling (2003)	Kuvaa liiketoiminnan avainkomponentit, joita ovat asiakkaat, kilpailijat, tarjoaminen, aktiviteetit, organisaatio, resurssit, määrättekijät, panokset sekä komponentti, joka kattaa liiketoiminnan dynamiikan.	Toimijat, tarjoajat ja resurssivirrat.
Helander & Rissanen (2005)	Yritysten liiketoimintamallien täytyy olla linkitettyjä toisten yritysten liiketoimintamalleihin verkoston kautta.	Verkosto, jolla liiketoimintamallit on yhdistetty toisiinsa.
Komulainen, Mainela, Sinisalo, Tähtinen & Ulkuniemi (2006)	Kolme ydinelementtiä, joita ovat tuote/palvelu, toimijat sekä arvoa luovat vaihdot.	Tarjoajat, toimijat, arvon luominen vaihtojen kautta sekä verkosto.
Magretta (2002)	Vastaa kysymyksiin, keitä ovat asiakkaat, mitä asiakas arvostaa, miten saadaan tuottoa sekä selittää sen, miten toimittaa arvoa asiakkaille sopivaan hintaan.	Asiakkaat, arvo, tulo- ja taloudellinen logiikka.
Morris, Schindehutte & Allen (2005)	Kuusi määrittelevää kysymystä, joita ovat, miten luomme arvoa, kenelle luomme arvoa, mikä on kyvykkyyden lähde, miten asetamme itsemme kilpailullisesti, miten saamme tuloja ja mitkä ovat päämäärämme.	Markkinat, kumppanit, arvoverkosto ja transaktiot.

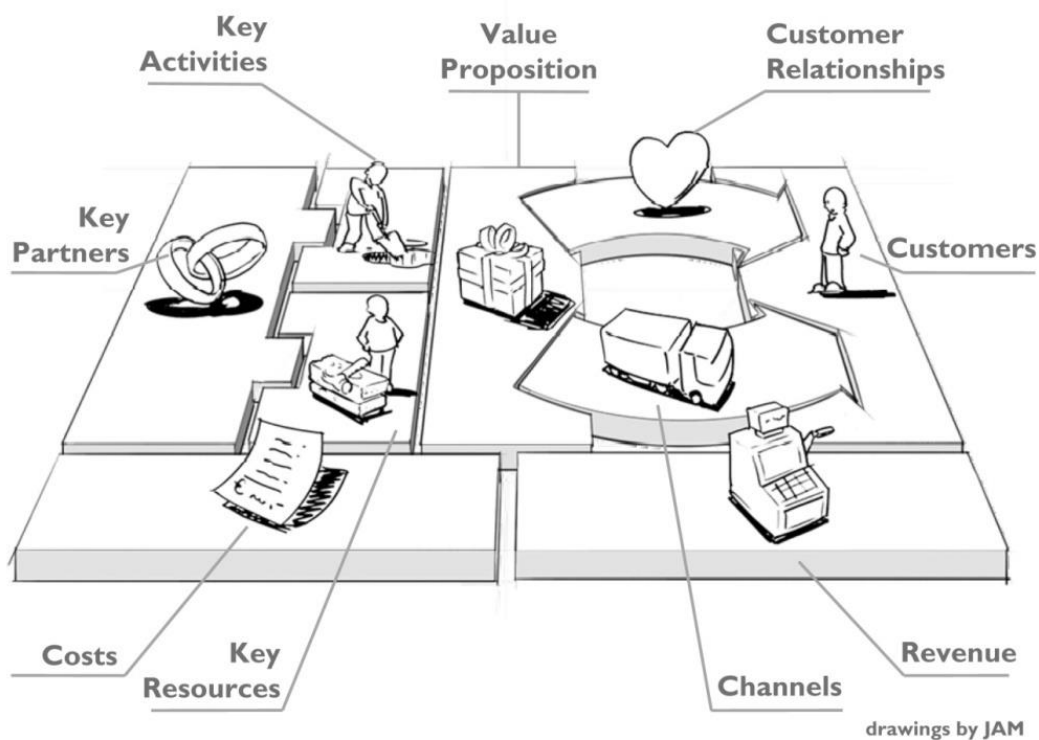
Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005)	Käsitteellinen työkalu, joka muodostuu useista elementeistä ja niiden välisistä suhteista.	Arvon luominen, asiakkaat, jakelukanavat, suhteet, arvon määrittäminen, osaamiset, kumppaniverkosto, kulurakenne ja tulologiikka.
Shafer, Smith & Linder (2005)	Kuvaus yrityksen ydinlogiikasta sekä strategisista valinnoista, joilla luodaan arvoa.	Strategiset valinnat, arvon luominen ja arvoverkosto.
Storbacka & Nenonen (2009)	Liiketoimintamalli määrittelee toisiinsa liittyen kyvykkyyksien asettelun, koskien sisällön, prosessin ja johdon vaihtoa sekä arvon uudelleen luomisen vuorovaikutusta.	Vaihto ja vuorovaikutus.
Tikkanen, Lamberg, Parvinen & Kallunki (2005)	Liiketoimintamalli on komponenteissa, asiaan kuuluvassa materiaalissa ja kognitiivisissa aspekteissa ilmaistu systeemi, johon kuuluu useita avainkomponentteja.	Verkosto, toiminnot, resurssit ja rahoituksen konseptit.
Voelpel, Leibold, Tekie & von Krogh (2005)	Liiketoimintakonsepti, joka heijastuu ydinarvolupauksien kautta asiakkaille.	Asiakasarvolupaukset, arvoverkoston asettelu ja kestävät palautukset osakkaille.

Seuraavaksi on esitelty muutaman edellä mainitun tunnetun tekijän määritelmät liiketoimintamallista. Taulukoinnin kautta on valittu viisi määritelmää, joiden väliltä valitaan ja kehitellään liiketoimintamalli, jotta saadaan sopiva kehys, jolla käydään läpi huonekalukaupan mallit. Tässä työssä on tärkeää löytää ja luoda työkalu, jolla on helppo

käydä läpi erilaisia huonekalukaupan liiketoimintamalleja. Koska huonekalukauppaa on monenlaista, oli kyseessä sitten kierrätysmateriaaleista valmistetut designhuonekalut tai perinteiset IKEAn edulliset huonekalut, on sopivan liiketoimintamallin löytäminen analysoimista varten olennaista.

2.1 Liiketoimintamalli Osterwalderin ja Pigneurin mukaan

Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin liiketoimintamallipohja kirjasta *Business Model Generation 2010* on erittäin tunnettu ja laajalti käytetty liiketoimintamallin pohja. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 14) pohjan mukaan liiketoimintamalli kuvaa perusteet kuinka organisaatio luo, toimittaa ja vangitsee arvoa. Seuraavassa kuvassa (kuva 1) on esitetty Osterwalderin ja Pigneurin rakennuspalikat, joiden avulla näytetään miten yritys aikoo tehdä rahaa (Ibid. 15).



Kuva 1. The Business Model Canvas (ICF Newsletter, 2011).

Liiketoimintamallin rakennuspalikkoja ovat siis asiakassegmentit, arvolupaukset, kanavat, asiakassuhteet, kassavirrat, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit sekä kulurakenne. On tärkeää määritellä, ketkä ovat organisaation asiakkaita, miten heidät tavoitetaan ja miten heitä palvellaan, niin että he ostavat organisaation tuotteita uudelleen. Arvolupaukset kertovat, mitkä tuotteet ja palvelut luovat arvoa tietyille asiakassegmentille. Kanavat liittyvät siihen, miten yritys kommunikoi asiakkaiden kanssa ja miten se saavuttaa asiakkaansa toteuttaakseen arvolupauksiaan. Asiakassuhteet käsittävät suhdetyypit, joilla yritys tavoittaa eri asiakassegmenttinsä. Kassavirta kertoo kuinka paljon rahaa yritys saa jokaiselta asiakassegmentiltään. Avainresurssit ovat resursseja, joita yritys tarvitsee ja avaintoimet puolestaan ovat toimia, joita yrityksen täytyy tehdä saadakseen liiketoimintamallinsa toimimaan. Avainkumppanit ovat tuottajia ja partnereita, jotka muodostavat yrityksen kanssa verkoston joka saa yrityksen liiketoimintamallin toimimaan. Lopuksi kulurakenne luo verkoston, jonka kaikki kustannukset syntyvät liiketoimintamallin toiminnasta. (Ibid. 20–44.)

2.2 Liiketoimintamalli Shaferin, Smithin ja Linderin mukaan

Scott Shaferin, Jeff Smithin ja Jane Linderin määritelmän mukaan liiketoimintamalli koostuu neljästä eri komponentista. Kokonaisuus on muodostettu liiketoimintamalleihin liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta. Komponenteista syntyy liiketoimintamallin kokonaisuus, joka on tunnistettavissa kaikessa liiketoiminnassa. Komponentit ovat strategiset valinnat, arvon luominen, arvoverkko sekä arvon valtaaminen. Määritelmä on yksinkertainen kokonaisuus piirteistä, jotka tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta on huomattu useassa liiketoimintamallissa olevan. (Shafer, Smith & Linder 2004, 200-202.)

Strategiset valinnat muodostuvat asiakkaista, arvolupauksissa, kyvykkyyksistä/kompetensseista, tuotosta/hinnoittelusta, kilpailijoista, tuotannosta, kilpailustrategiasta, brändäämisestä, differentiaatiosta ja päämäärästä. Asiakkaiden kohdalla on tärkeää tietää oma kohdemarkkina ja ala. Arvon luonti puolestaan muodostuu resursseista/vahvuuksista ja prosessista/aktiiviteeteistä. Arvoverkoston osia ovat

tavarantoimittajat, asiakasinformaatio, asiakassuhteet, tiedonkulku ja tuote-/palveluvirta. Viimeisen komponentin, arvon valtaamisen, osat ovat kulut, taloudellinen aspekti ja tuotto. Yksinkertaistamalla ja yhdistämällä useita eri malleja, on saatu liiketoimintamallin määritelmä, mikä koostuu näistä komponentista ja niiden osista. (Ibid.)

2.3 Liiketoimintamalli Chesbroughin mukaan

Henry Chesbroughin mukaan liiketoimintamalli on käytännöllinen viitekehys yhdistämään ideoita ja teknologiaa ekonomisiin tulemiin. Chesbroughin mielestä liiketoiminnan sydämessä on kaksi erittäin tärkeää funktiota, jotka ovat arvon luominen ja arvon ansaitseminen. Ensiksi liiketoimintamalli määrittelee sarjan aktiviteetteja, joilla uusi tuote tai palvelu tuotetaan ja saadaan nettoarvoa näiden aktiviteettien kautta. Seuraavaksi vallataan arvoa osalla kyseisistä aktiviteeteistä yritykselle, joka mallia kehittää. Lisäksi jokainen liiketoimintamalli on erilainen, koska yrityksetkin ovat erilaisia. Määritelmän mukaan tärkeimmät liiketoimintamallin komponentit ovat arvon luominen, markkinasegmentti, arvoketju, markkinamekanismi, arvoverkosto sekä kilpailustrategia. (Chesbrough 2006, 108-109.)

Arvon luominen tarkoittaa käyttäjille tarjottua arvoa, ja on tärkeää tunnistaa oma markkinasegmenttinsä, jotta tiedetään kenelle arvoa luodaan. Markkinasegmenttiin kuuluvat käyttäjät, joille tuotteen tai palvelun tarjoaja ja tuote/palvelu on hyödyllinen ja käytettävissä oleva. Arvoketjun rakenteeseen kuuluu kaikki yrityksen toimintaan liittyvä, eli kaikki materiaaleista asiakkaisiin ja heille tarjottaviin tuotteisiin tai palveluihin kuuluvat arvoketjuun. Markkinamekanismiin kuuluu kulurakenne ja tuottopotentiaali, jotka yrityksen on hyvä arvioida. On tärkeää määritellä asema arvoverkostossa, jotta yritys tietää, mihin väliin se kuuluu verkostossa, johon liittyvät myös hankkijat ja asiakkaat sekä ulkopuoliset kehittäjät ja kilpailijat. Yrityksen on myös määriteltävä kilpaileva strategia, jolla saavutetaan ja ylläpidetään etumatkaa kilpailijoihin nähden. (Ibid.)

2.4 Liiketoimintamalli Morriksen, Schindehutten ja Allenin mukaan

Michael Morris, Minet Schindehutte ja Jeffrey Allen ovat kehittäneet määritelmän yrittäjän liiketoimintamallille, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhtenäinen näkökulma. Morris, Schindehutte ja Allen ovat kehittäneet kuusi kysymystä, jotka muodostavat komponentit, joiden kautta liiketoimintamallin perusta voidaan määritellä. Ensimmäinen kysymys liittyy arvon luontiin. Tarkemmin sanottuna siihen, miten arvoa luodaan ja mitkä tekijät liittyvät tarjontaan. Arvon luomisessa tehdyt päätökset vaikuttavat tuote-/palvelukokonaisuuteen, yrityksen rooliin tuottamisessa tai palvelujen toimittamisessa, sekä siinä miten tarjonta tehdään mahdolliseksi asiakkaille. Toinen kysymys liittyy siihen, kenelle arvoa luodaan sekä markkinoiden tekijöihin. Asiakastyypit, maantieteellinen sijainti ja asiakkaiden vuorovaikutukseen liittyvät vaatimukset vaikuttavat merkittävästi siihen, miten organisaatio konfiguroi resurssinsa ja mitä se myy. Kolmas kysymys liittyy yrittäjän kompetenssiin, mikä sen lähde on, sekä organisaation sisäisiin kyvykkyystekijöihin. Yrityksen on tärkeää tunnistaa ja kehittää omia kyvykkyyksiään. (Morris et al. 2005, 729-731.)

Neljäs kysymys määrittelee yrityksen asemoinnin niin, että se voi toimia kilpailukykyisesti. On kehiteltävä keinoja, jotta kilpailijat voidaan päihittää ja että saadaan kilpailevan strategian tekijät toimimaan. Viides kysymys liittyy yrityksen kassavirtaan. Jotta yritys voisi toimia, täytyy sen olla tuottava. Taloudellinen malli luo organisaatiolle johdonmukaisen logiikan rahan ansaitsemiselle. On selvitettävä hinnoittelu ja tulonlähteet, millaiset ne ovat; käytettävissä oleva vaikutusvalta, kuinka suurta se on; volyymia, sen suuruutta sekä marginaaleja ja niiden suuruutta. Viimeinen, eli kuudes kysymys, liittyy yrittäjän päämääriin, eli missä ajassa, millä alalla ja miten suuresti halutaan tavoitteet saavuttaa, sekä missä ja miten halutaan toimia. Halutaan, että yritys luo voittoa omistajilleen, joten on tärkeää, että valitaan oikea malli. Jokaisen kysymyksen kohdalla onkin useita alakohtia ja viidestä ensimmäisestä on jokaisen kohdalta valittava komponentin alaisen kohdan taso. Esim. ovatko marginaalit korkeat, keskiwerrot vai matalat. Viimeisen kysymyksen kohdalla on valittava toimeentulo-, ansio-, kasvu- tai keinoteleva malli. Näiden komponenttien alakohtien kautta on mahdollista löytää yrittäjälle yksilöllinen ja omanlaisensa liiketoimintamalli. (Ibid.)

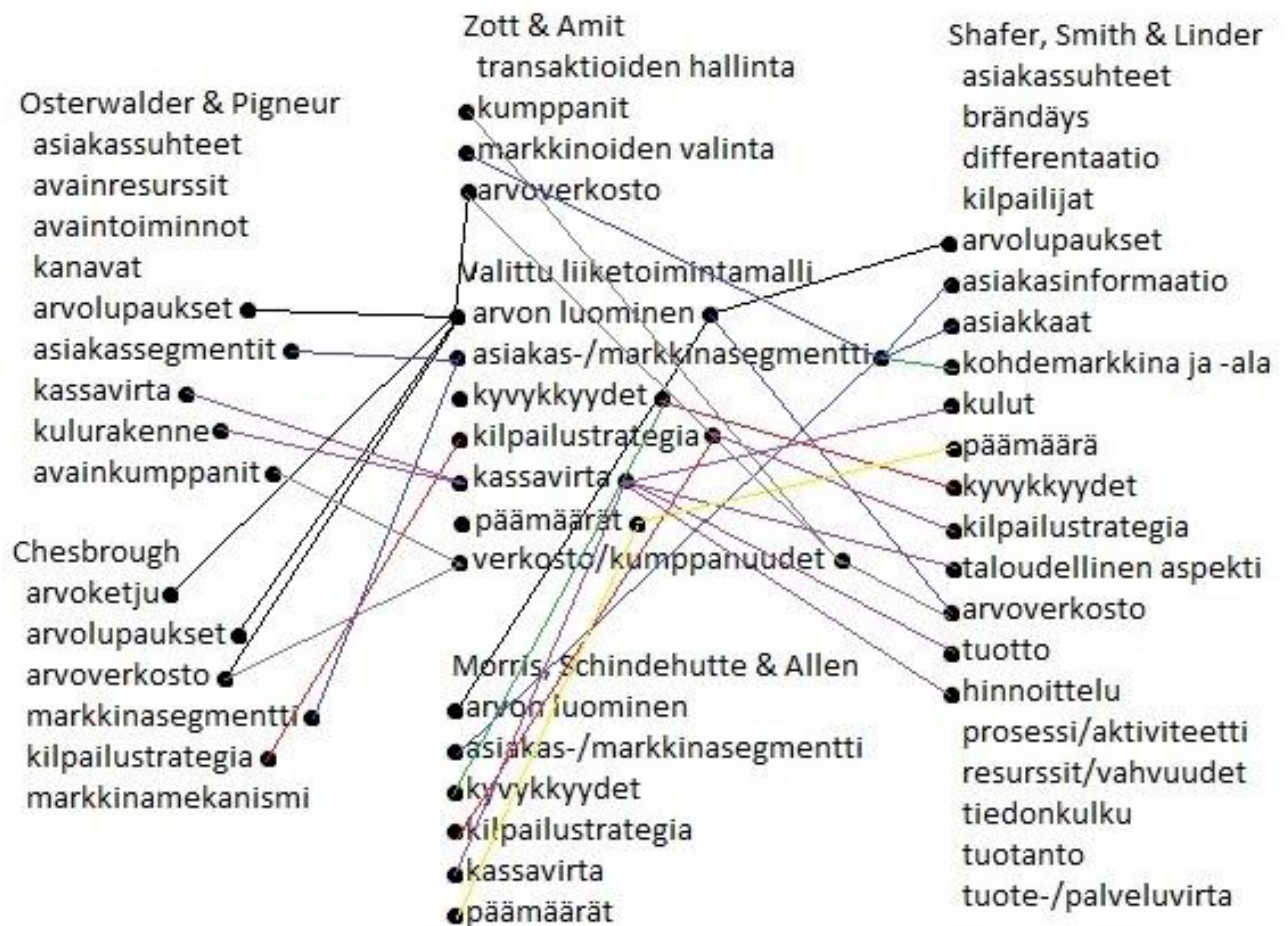
2.5 Liiketoimintamalli Zottin ja Amitin mukaan

Christoph Zott ja Raphael Amit ovat yhdessä sovittaneet tuotemarkkinastrategian ja liiketoimintamallin. Sen lisäksi he ovat määritelleet liiketoimintamallin omien tarpeidensa ja tutkimustensa mukaan. Liiketoimintamalli on polttopisteyrityksen rakenteellinen malli siitä, miten se toimii asiakkaidensa, yhteistyökumppaneidensa ja toimittajien kanssa. Se kertoo, miten yritys sitoutuu tekijä- ja tuotemarkkinoiden kanssa. Liiketoimintamalli voidaan siis määritellä rakenteen, sisällön ja johtamisen vuorovaikutuksena. Lisäksi yrityksen liiketoimintamallia voidaan pitää potentiaalisena etuna kilpailijoidensa nähden, jos se on selvästi erilainen ja se luo enemmän arvoa kuin kilpailijoidensa liiketoimintamallit. (Zott & Amit 2007, 3-4.)

Kun vertaillaan liiketoimintamallia ja tuotemarkkinastrategiaa, ovat Zott ja Amit määritelleet liiketoiminnan pääkysymyksiksi neljä kysymystä liittyen yrityksen toimintaan. Ensimmäinen kysymys liittyy markkinoiden valintaan eli siihen, miten sitoutua tekijä- ja tuotemarkkinoihin. Toinen kysymys liittyy kumppaneihin sekä siihen, ketkä osapuolet kannattaa tuoda yhteen, jotta voidaan hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi kysymys liittyy siihen, miten ne kannattaa tuoda yhteen polttopisteyrityksen kanssa, jotta voidaan mahdollistaa transaktiot. Kolmas kysymys liittyy yrityksen arvoverkostoon ja se määrittelee, mitä informaatiota tai hyödykkeitä vaihtaa osapuolien välillä. Lisäksi se määrittelee, mitä resursseja ja kyvykkyyksiä kannattaa sijoittaa, jotta vaihtaminen mahdollistuisi. Viimeinen, eli neljäs, kysymys liittyy siihen, miten transaktioita hallitaan osapuolten välillä ja mitä kannusteita omaksua asianomaisten kesken. Zottin ja Amitin määritelmä liiketoimintamallista keskittyykin siihen, miten yritys tekee vaihtokauppaa toisten yritysten kanssa. (Ibid. 5.)

2.6 Liiketoimintamalli huonekalukaupan analysointiin

Kuvassa 2 on aiemmin esiteltyjen neljän liiketoimintamallin määritelmät ja niiden komponentit. Yhtäläisyyksien avulla on kehitelty sopiva viitekehys, jota käytetään huonekalukaupan analysoimiseen. Näiden neljän määritelmän kautta on tultu siihen tulokseen, että analysoinnin onnistumisen kannalta on olennaista analysoida seitsemän eri seikkaa huonekalukaupassa. Analysoitavia asioita ovat arvon luominen, asiakas-/markkinasegmentti, kyvykkyydet, kilpailustrategia, kassavirta, päämäärät sekä verkosto/kumppanuudet.



Kuva 2. Valittu liiketoimintamalli esiteltyjen liiketoimintamallien määritelmien kautta.

Työkaluna käytetään Morriksen, Schindehutzen ja Allenin liiketoimintamallin määritelmän kysymyksiä, mutta koska kyseisessä määritelmässä ei ole mukana verkostoja eikä kumppanuuksia, analysoidaan ne kysymällä, ketkä ovat yrityksen kumppaneita ja kenen kanssa yritys tekee yhteistyötä. Verkostot ja kumppanuudet on tärkeää huomioida, koska etenkin Zweitsinn-sivuston myynnin kannalta sen verkostot ovat sen toiminnan ydin. Sivuston kautta useat suunnittelijat ja valmistajat saavat yhtenäisen alustan tuotteiden markkinoille, ja asiakkaat löytävät saman idean omaavat tuotteet yhden sivuston kautta (Zweitsinn 2013a). Tällaista toimintaa vaaditaan, jotta samantyyppinen konsepti toimisi Suomessakin.

3 HUONEKALUKAUPAN LIIKETOIMINTAMALLIT

Huonekalukaupan liiketoimintamalleja on useita erityyppisiä, sillä huonekalukauppaa käydään useilla eri tavoilla. Suomessa huonekalukauppa on melko kansallisella tasolla, jolloin yksityisten kuluttajien vaikutus kauppaan on todella merkittävä (Loukasmäki 2011, 27). Kuten jo aiemmin on mainittu, Suomessa huonekalukauppa vaikuttaisi tällä hetkellä olevan hiljalleen kuoleva ala (Ibid. 50), joten sitä tulisi kehittää. Markkinoiden kannalta olennaista on, että jokaisen asiakkaan tarpeet on mahdollista täyttää ja vaihtoehtoja on paljon. Asiakkaan on mahdollista valita täysin oman budjettinsa, makunsa sekä tarpeidensa mukainen huonekalu. Huonekalujen myynnin levittyä internettiin verkkokauppoina, ei asiakkaan tarvitse enää mennä liikkeisiin, vaan huonekalun voi tilata suoraan netin kautta ja kotiin kuljetettuna. Asiakas voi halutessaan valita huonekalun, joka on statussymboli, eikä vain kulutustavara. Toisaalta on vaihtoehtoja sellaisille asiakkaille, jotka haluavat huonekalun, jolla on jonkinlaista lisäarvoa. Suomessa tämä tarkoittaa sitä, että mennään huonekaluliikkeeseen tai verkkokauppaan, jossa huonekalujen takana on suunnittelija.

Suomessa 10 suurinta huonekalujen valmistajaa vuonna 2010 olivat Martela Oyj, Novart Oy, Puustelli Group Oy, Isku Interior, Isku Teollisuus Oy, Topi-Kalustaja Oy, Pohjanmaan Kaluste Oy, Pikval Oy, Unituli Oy ja Sovella Oy (Ibid. 19). Suurimpien toimijoiden nimistä näkee tämän perusteella, että tunnetuimmat yritykset ja saman konsernin alaiset

yrietykset ovat pärjanneet parhaiten. Intensiivisintä kilpailu onkin suurimpien toimijoiden välillä, vaikka kannattavia pienempiä toimijoita löytyy myös useita. Huonekalukauppaa hallitsevilla isoilla liikkeillä on usein samantapainen toimintamalli. Tarkoituksena on tarjota laajasti vaihtoehtoja, jotka ovat laadukkaita ja joita löytyy useasta hintaluokasta. Huonekalujen hintataso ei ole juurikaan noussut, sillä laajamittainen kilpailu on hidastanut hintojen nousua (Jantunen 2009, 20). Hinnat ovat keskimäärin nousseetkin vajaat 10 % (Ibid.).

Myös huonekalukaupassa pienempiä yrityksiä meneekin useimmin ja enemmän konkurssiin kuin isoja yrityksiä (Loukasmäki 2011, 19). Huonekalukaupan 10 pienintä yritystä vuonna 2010 olivatkin Kontiopuu Oy, Interface Oy, HT-Collection Oy, Lepo Product Oy, Selkaline Oy, Muuratpuu Pohjonen Oy, Pedro Oy, Jannpuu Oy, Sotungin Huolto ja Kaluste Oy sekä Hollolan Viilu ja Laminaatti Oy, joiden nimet ovat vähemmän tunnettuja (Ibid. 20). Pienemmät toimijat keskittyvät usein laajan tarjonnan sijaan laatuun ja suunnitteluun, jotka molemmat tietysti lisäävät huonekalujen hintaa. Pienempien yritysten kannattaakin suuren myynnin sijaan keskittyä suppeampaan valikoimaan, joka on arvokasta sekä laadukasta. Lisäksi pienillä toimijoilla on samaa se, että ne toimivat paikallisesti ja ovat hyvin paikallisten tiedossa. Suomalaisessa huonekalukaupassa kilpailu onkin usein melko kovaa, joten pienten yritysten on tehtävä kaikkensa, jotta ne pärjäisivät kilpailussa (Jantunen 2009, 20).

Isojen ja pienten toimijoiden lisäksi on tarjolla vähemmän perinteisiä huonekalukaupan tyyppisiä. Asiakas voi toisaalta haluta tuotteen, jonka takana on rikas ja pitkä historia, joka on joko entisöity tai vain hyvin säilynyt, mutta ajan tuoma patina näkyy. Huonekalukaupan asiakkaat haluavat usein ostamiltaan huonekaluilta muutakin kuin edullista hintaa tai taloudellista arvoa, mutta tätä ei aina ymmärretä (Kalliomäki 2008, 19-20). Usein esim. IKEAn huonekalut, jotka asiakas joutuu kokomaan itse, voidaan kokea uudeksi ongelmaksi sen sijaan, että ne tarjoaisivat ratkaisun ongelmaan (Ibid.). Huonekalun luoma arvo asiakkaalle syntyy, kun huonekalu ratkaisee asiakkaan jonkinsorttisen ongelman (Ibid.). Huonekalu, joka ongelman ratkaisemisen lisäksi luo uuden ongelman, on arvon luomisen

kannalta yleensä vain huono asia. Lisäarvoa huonekalulle voidaan saada designaspektilla tai historiallisella arvolla. Tuotteelle on mahdollista myös luoda lisäarvoa, kun sen taustalla on uusiokäyttö, jolloin on otettu huomioon myös mm. kierrättäminen ja ympäristöystävällisyys. Tällaisia huonekalukaupan malleja on myös olemassa ja niillekin riittää kysyntää, isojen ja pienten perinteisten huonekalukauppojen lisäksi. Seuraavissa kappaleissa käsitelläänkin ensin design- ja kierrätysaspektin kautta valmistettujen huonekalujen kauppaa, perinteistä huonekalukauppaa, kierrätettyjen ja kunnostettujen huonekalujen huonekalukauppaa, perinteistä designhuonekalukauppaa sekä internetin välityksellä toimivaa huonekalukauppaa.

3.1 Designhuonekalut kierrätysmateriaaleista

Työssä aiemmin mainittu saksalainen Zweitsinn-sivusto tarjoaa valmistajille ja suunnittelijoille alustan, jonka kautta he voivat markkinoida valmistamiaan tuotteitaan. Sivusto on markkinapaikka suunnittelijoille, valmistajille sekä jakelijoille, jotka myyvät mm. kierrätysmateriaaleista valmistettuja tuotteita tai valmistavat niitä. Sivustoon kuuluu kierrätysmateriaaleista valmistettuja tuotteita, joihin suunnittelijat tuovat työllään oman leimansa. Sivustolla myynnissä olevien tuotteiden valmistamiseen onkin käytetty mm. vanhoja huonekaluja, osia vanhoista huonekaluista sekä muita kierrätysmateriaaleja. Lisäksi sivusto on tarkoitettu asiakkaille, jotka haluavat jotain erityistä, sillä sivuston ajatus perustuu siihen, että laadukas muotoilu antaa vanhoille esineille uuden tarkoituksen. (Zweitsinn 2013b.)

Toinen esimerkki samantyyppisestä huonekalukaupan ideologiasta on Loll Designs, joka toimii Yhdysvalloissa. Tuotteita valmistetaan Yhdysvalloissa, mutta myynti ja toimitukset onnistuvat maailmanlaajuisesti. Loll Designs perustettiin suunnittelemaan tapoja uudelleenkäyttää skeittiramppien rakennusmateriaaleja ulkokalusteiden valmistamisessa. Loll Designs ja sen sisaryhtiö Epicurean, joka asettaa nykypäivän standardin hyvin varustelulle keittiölle, alkoivat hitaasti luoda vuosia sitten satoja tuotteita ympäristöystävällisellä ajatuksella. Loll Designs keskittyy moderniin muotoiluun ja

oikealla asialla olemiseen valmistamiensa ulkokalusteiden suhteen. Sydämellinen ja omaperäinen muotoilu, ainutlaatuiset kierrätysmateriaalit sekä kestävä liiketoiminta sulautuvat yhteen, tehden innovatiivisia, toimivia ja hyvin harkittuja tuotteita. (Loll Designs 2013b.)

Zweitsinn-sivusto ja Loll Designs molemmat luovat arvoa ekologisella ajatuksella valmistetuilla tuotteilla. Ekologisen designin määritelmän mukaan jo suunnitteluun sisällytetään järjestelmällisesti elinkaaritarkastelua (Tukker & Eder 2000, 15). Zweitsinn-sivustolla myytäviä sekä Loll Designsin valmistamia huonekaluja voidaankin pitää ekoloogisen suunnittelun tuotteina. Niitä ei kuitenkaan tule sekoittaa ”vihreisiin” tuotteisiin tai ”puhtaaseen teknologiaan”, sillä niiden määritelmät eroavat ecodesignista ja voivat antaa väärän kuvan (Ibid.). Asiakkaat tietävät, että ostamalla kyseisten sivustojen kautta tuotteita, he eivät vain osta hyvin suunnitellun ja Zweitsinn-sivuston kautta ainutlaatuisen tuotteen, vaan myös tuotteen, joka on valmistettu ympäristöä ajatellen. Arvoa luodaan asiakkaille, jotka haluavat enemmän. Asiakkaille, jotka haluavat laadukkaan, hyvin suunnitellun tuotteen, jossa on käytetty hyväksi jo kerran käytettyjä materiaaleja. Luodaan arvoa asiakkaille, jotka arvostavat Zweitsinn-sivuston monipuolista, uniikkia ja ekologista tarjontaa tai Loll Designsin kestäviä, laadukkaasti suunniteltuja ja uudelleen käytetyistä materiaaleista valmistettuja huonekaluja. Zweitsinn-sivuston kyvykkyydet syntyvät ainutlaatuisuuden, ekologisuuden, suunnittelun ja muotoilun kautta, mutta myös siitä että tuotteita voidaan toimittaa ympäri maailmaa (Zweitsinn 2013c). Myös Loll Designsin kyvykkyyksiä ovat ekologisuus, kestävyys sekä muotoilu ja suunnittelu. Molempien yritysten kilpailukykyinen asemointi tapahtuu tuotteiden ekologisuuden ja sen tuomien tunnustusten kautta (Loll Designs 2013b). (Zweitsinn 2013b & Loll Designs 2013a).

Huonekalujen materiaalien käytön lisäksi niiden muotoilu on tärkeä kilpailukykyisen asemoinnin keino. Zweitsinn-sivusto luo rahaa tarjoamalla foorumin valmistajille, suunnittelijoille ja jakelijoille, jotka valmistavat tai myyvät sivuston ajatuksen sekä standardien mukaisia tuotteita. Loll Designs suunnittelee ja valmistaa itse huonekaluja, joilla se ansaitsee rahaa jälleenmyyjien kautta itselleen (Loll Designs 2013c). (Zweitsinn

2013b & Loll Designs 2013a). Molemmat yritykset haluavat tavoittaa asiakkaita suunnittelun lisäksi ekologisuuden kautta, joten ne ovat luultavasti sitouttaneet vastuullisuuden ympäristöstä koko yrityksen toimintaan (Suominen 2010, 13). Kummaltakaan sivustolta ei löydy tulevaisuuden tavoitteita tai haaveita, mutta yrityksen tavoitteena on aina toiminnan jatkuminen sekä kasvu ja kehittyminen. Zweitsinn-sivusto haluaa tuotteillaan tehdä parhaansa ilmastonmuutoksen hidastamiseksi ja pysäyttämiseksi, joten se on erittäin tärkeä tavoite heidän kannaltaan (Zweitsinn 2013a). Tulevaisuuden kannalta on tärkeää pitää hyvät välit yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin tms. Zweitsinn-sivuston kumppaneita ovat valmistajat, jakelijat ja suunnittelijat, joiden tuotteita myydään Zweitsinn-sivustolla (Zweitsinn 2013b). Loll Designsin yhteistyökumppaneita ovat sisaryhtiöiden ja alihankkijoiden lisäksi myös Loll Designsin huonekaluja myyvät liikkeet (Loll Designs 2013a & 2013c). Yhteistyökumppaneiden toimintaa on lisäksi tärkeää valvoa, kun kyseessä on tämäntyyppinen huonekalukauppa, jotta ei toteuteta valheellista mainontaa ekologisuudella (Suominen 2010, 16).

3.2 Perinteinen huonekalukauppa

Perinteinen huonekalukauppa on yleisimmin käytetty huonekalujen kaupan malli. Huonekalut valmistetaan useammassa paikassa ja niitä myydään joko valmistajien omissa myymälöissä tai huonekalukaupoissa, jotka myyvät useamman valmistajan tuotteita. Huonekalukauppaa käydään fyysisen kontaktin kautta myyjän ja asiakkaan välillä. Huonekaluja myydään usein tiettyä käyttötarkoitusta varten tällä mallilla, mutta tarkoituksena on, että vaihtoehtoja löytyy useanlaisia, usean hintaisia ja useasta paikasta. Toki suunnittelu ja muotoilu huonekalun takana voi olla tärkeää asiakkaalle huonekalun ostopäätöstä tehdessä. Tässä kuitenkin käsitellään huonekalukauppaa, joissa tyydytetään yksinkertaisempi tarve huonekalun hankkimiselle.

Huonekaluliikkeet ovat huomanneet, että kehityksen myötä kauppa on kannattanut liikkeiden lisäksi siirtää myös internettiin ja usealla liikkeellä on joko oma verkkokauppa tai edes mahdollisuus katsella tuotteita verkkosivuilla. IKEA on mielenkiintoinen esimerkki huonekalukaupasta, koska se on viety uudelle tasolle ja ei siten vastaa normaalin

perinteisen huonekalukaupan määritelmiä. IKEAn liiketoimintatapa on laajennettu nettikaupan lisäksi uusiin keinoihin, koska siellä huonekalujen nouto myymälän sisältä ja kokoaminen kotona tapahtuvat itsenäisesti ja myymälöiden ohessa on mm. kahviloita ja ruokapaikkoja. IKEAssa käymisestä onkin haluttu tehdä elämys pelkän huonekaluliikkeessä käymisen lisäksi.

Kun rupeaa miettimään perinteisen huonekalukaupan ja IKEAn liiketoimintamallien samankaltaisuuksia, on niitä melko useita. Perinteisen huonekalukaupan taustalla ei kuitenkaan kovinkaan usein ole kestävä kehitys (IKEA 2013a). Perinteinen huonekalukauppa luo arvoa valmistamalla huonekaluja tarpeeseen, ja isommissa liikkeissä tarjoamalla laajan valikoiman, laadukkaita vaihtoehtoja eri hintaluokista (Tammela, Canen & Helo 2008, 360). Pienemmissä perinteisen huonekalukaupan liikkeissä arvoa luodaan usein laadulla ja kaupan omalla brändillä, jonka avulla asiakas tietää saavansa hyvän ja laadukkaan tuotteen. Arvoa luodaan lisäksi tehokkaalla ajankäytöllä sekä muotoilulla ja innovoinnilla (Ibid.). Pienemmät liikkeet toimivatkin kansallisella tasolla (Loukasmäki 2011, 27) ja tietyllä alueella, joten nimen luominen on elintärkeää yrityksen kannalta.

Arvoa luodaan asiakkaiden tarpeeseen, sillä huonekalut ovat perinteisessä huonekalukaupassa tarve-esineitä. Kyvykkyydet perinteisessä huonekalukaupassa syntyvät isoimmilla myyjillä ja valmistajilla laajan valikoiman ja laadukkaiden tuotteiden kautta, kun taas pienemmillä valmistajilla ja myyjillä se syntyy nimenomaan laadun kautta. Isommat liikkeet pystyvät tarjoamaan ja valmistamaan enemmän, joten kyvykkyyteen ei riitä pelkkä laatu, koska asiakkaat haluavat isoimmissa liikkeissä nimenomaan useita vaihtoehtoja. Pienemmät liikkeet tunnetaan usein nimenomaan pienen, laadukkaan valikoiman kautta, joten huonekalujen valmistaja ja myyjä tunnetaan tietystä tyylistä ja valikoimasta.

Samalla tavalla liikkeiden kannattaa myös asemoida itsensä kilpailukykyisesti. Isojen liikkeiden kannattaa tarjota useita vaihtoehtoja, kun taas pienien liikkeiden kannattaa keskittyä laatuun ja laadun kautta brändäämiseen. Isot liikkeet kilpailevat keskenään, joten usein kausittaiset tarjouskilpailut ovat tärkeitä kilpailuaseman kannalta. Jos toinen huonekaluliike tarjoaa saman tuotteen halvemmalla, niin asiakas usein valitsee sen myymälän, mistä tuotteen saa edullisemmin. Pienemmät liikkeet kilpailevat vielä kovemmin asemista, koska ne kilpailevat toistensa lisäksi myös isojen liikkeiden kanssa. Toisaalta kilpailukykyä voidaan parantaa huonekalukaupassa innovatiivisella suunnittelulla sekä ainutlaatuisuudella muihin nähden (Lindman, Scozzi & Otero-Neira 2008, 66). Tämä ei aina tarkoita sitä, että tuotteiden täytyisi olla designia. Raha ansaitaan kuitenkin samalla tavoin sekä pienten perinteisten että isojen perinteisten huonekalukauppojen välillä eli huonekalujen valmistamisen ja myynnin kautta.

Tulevaisuuden tavoitteet ovat varmasti myymäläkohtaisia, mutta kannattavuuden ylläpitäminen on aina liiketoiminnan tavoitteena, samoin kilpailuaseman vahvistaminen ja laajentaminen. IKEAn tavoitteena on puolestaan näiden lisäksi kestävä kehitys, ympäristöystävällisyys sekä energiatehokkuus (IKEA 2013a). Suomi markkinapaikkana on kuitenkin niin pieni, että tulevaisuuden kannalta kilpailuun on myös tärkeää panostaa (Lindman et al. 2008, 55). Kumppaneita ovat perinteisessä huonekalukaupassa valmistajat, myyjät sekä mahdolliset kumppanit ja alihankkijat. IKEAlla ei ole vain tämän tyyppisiä kumppaneita, koska kaikki myymälät eivät ole IKEA-konsernin alaisia, ovat IKEA toimiluvanhaltijat IKEAn kumppaneita (IKEA 2013b). Lisäksi IKEAn ympäristöön ja kestäväan kehitykseen liittyvät tavoitteet tarkoittavat sitä, että sillä on kansainvälisiä yhteistyökumppaneita, joilta se kokee oppivansa ja saavuttavansa enemmän yhteistyöstä niiden kanssa (IKEA 2013c).

3.3 Kierrätetyt ja kunnostetut huonekalut

Suomessa on lähes 150 erilaista kierrätysmyymälää (Kierrätyskeskus.com 2013). Kierrätyskeskuksen toimintaperiaate on huonekalukaupan suhteen se, että vanhoille huonekaluille annetaan uusi elämä korjaamalla ja uudistamalla. Kierrätettyjä huonekaluja ovat myös omalla tavallaan antiikkihuonekalut, mutta niitä myydään eri tavalla kuin kierrätyskeskuksissa. Niiden arvo tulee nimenomaan iän ja alkuperäisyyden säilyttämisen kautta. Kierrätyskeskusten toiminta on yksi kierrättämisen muoto (Hattunen 2011, 10). Tarkoituksena kierrätyskeskuksissa ei ole luoda uutta tai valmistaa laadukkaita huonekaluja, joihin on uhrattu paljon aikaa jo suunnittelussa. Eli kierrättämisen lisäksi kierrätyskeskusten toiminta on osittain uusiomuotoilua (Ibid. 11). Huonekaluista halutaan tehdä käytännöllisiä ja ne halutaan korjata toimiviksi huonekaluiksi, samalla ajatellen ympäristöä. Huonekalut korjataan ja myydään asiakkaille kierrätysmyymälöissä, jotta ne eivät joutuisi kaatopaikalle. Huonekaluihin tehdään harvoin rakenteellisia muutoksia tms., sillä tärkeintä on, että huonekalu hoitaa asiakkaan tarpeen. Kierrätysmyymälöiden huonekalut ovat melko edullisia, vaikka huonekalujen korjaamiseen on uhrattu työtunteja. Usein huonekalujen hinnassa on huomioitu myös se, että ne ovat käytettyjä ja niissä näkyy käytönjälkiä kaikesta huolimatta.

Kierrätyskeskukset luovat arvoa asiakkaille myymällä huonekaluja, joille on annettu uusi elämä korjaamisen ja uudistamisen kautta. Arvoa kierrätyskeskuksissa luodaan nimenomaan ihmisten takia. Halutaan tarjota asiakkaille kierrätettyjä, korjattuja ja uudistettuja huonekaluja, joiden hintataso on edullinen. Kyvykkyydet kierrätyskeskusten huonekalukaupassa syntyvät huonekalujen korjaamisesta sekä uudistamisesta ja siitä, että kierrätyskeskuksia on ympäri Suomea (Kierrätyskeskus.com 2013), joten tarjontaa on paljon. Kilpailukykyiseen asemointiin liittyy se, että kierrätyskeskukset eivät kilpaile samalla tavalla keskenään kuin esimerkiksi perinteiset huonekalukaupat. Kierrätyskeskuksilla on omat alueensa, joten kilpailukykykkääseen asemointiin liittyy se, että myydään huonekaluja alueella, missä ei ole kierrätyskeskuksia.

Rahan ansaitseminen on tärkeää, joten asemointi on olennaista menestyksen kannalta. Rahaa ansaitaan huonekaluja korjaamalla, uudistamalla ja ennen kaikkea myymällä. Kierrätysmyymälöiden tulevaisuuden tavoitteista tärkein on toiminnan jatkuminen sekä ympäristön säästäminen. Kierrätyskeskuksilla ei ole suurempia laajenemis- tai voiton kasvattamisen tavoitteita, koska niiden ajatus toimii parhaiten pienimuotoisena. Kumppaneihin kierrätyskeskuksilla kuuluvat esimerkiksi kaatopaikat tms., mistä kierrätyskeskukset saavat huonekalunsa. Kierrätyskeskukset hoitavatkin kaiken raaka-aineiden hankinnasta itse, joten verkostoitumiselle ei ole tarvetta. Kierrätyskeskusten toiminnan lisäksi myös antiikkihuonekalujen kauppaaminen, sekä kirpputoreilla tms. huonekalujen myyminen yksityishenkilönä, on melko samantyyppistä huonekalukauppaa. Kun yksityishenkilö myy vanhoja huonekalujaan, niitä ei yleensä ole korjailtu tai uudistettu, vaan huonekalut myydään pois joko tarpeettomina pois tai koska ne halutaan vaihtaa uudempiin.

Antiikkihuonekalut puolestaan ovat huonekaluja, jotka ovat arvokkaita nimenomaan siksi että ne ovat vanhoja. Ne ovat harvinaisuuksia, joita tietyt asiakkaat arvostavat ja siksi ostavat niitä. Todellisen antiikkiesineen arvoon vaikuttaakin sen historia, kunto, aitous ja harvinaisuus (Romuritari 2007). Antiikkia harrastavien mukaan, antiikkia ovat vain tuotteet jotka ovat vähintään sata vuotta vanhoja (Ibid.). Antiikin takana ei siis ole korjaaminen tai uudistaminen, vaan korkeintaan antiikkihuonekalun entisöinti ajan mukaisesti. Harrastajat kokevatkin antiikin erinomaisia sijoituskohteita, sillä niiden arvo tulee vain nousemaan iän myötä (Ibid.). Antiikkihuonekalut eroavat selvästi kierrätyskeskusten toiminnasta, sillä ne ovat arvokkaampia ja niiden alkuperäisyyteen ei haluta, eikä kannata, kajota korjaamisen ja/tai uudistamisen kautta, vaan korkeintaan entisöimällä ne alkuperäisyyttä ajatellen.

3.4 Perinteinen designhuonekalukauppa

Perinteisellä designhuonekalukaupalla tarkoitetaan huonekalukauppaa, jossa myydään huonekaluja, jotka ovat laadukkaita, joihin on uhrattu paljon suunnittelua ja jotka ovat usein kalliimmasta hintaluokasta. Suunnittelulla on toteutettu huonekalu, jollaista ei ole osattu aiemmin edes kuvitella. Designhuonekalut ovat aiemmin olleet vain varakkaiden etuoikeus, mutta nykyisin niistä on tullut joka kodin välttämättömyys (Hodnett 2013, 15). Design on erään määritelmän mukaan suunnittelutoimintaa, joka eroaa perinteisestä suunnittelusta, mutta ei rajaudu ainoastaan tuotteen muotoiluksi, sillä se on ongelmanratkaisuprosessi, jonka pyrkimyksenä on etsiä toimivia ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin (Media Lab Helsinki 2013). Designhuonekalukaupassa on siis kyse uuden luomisesta ja huonekalujen valmistamisesta ja myymisestä, jotka tarjoavat asiakkaalle ratkaisun lisäksi jotain erilaista ja laadukasta.

Eräitä Suomessa toimivia perinteisiä designhuonekalukauppoja ovat Indecoria, Finnish Design Shop ja Artek. Indecoria on huonekalujen maahantuoja ja tukkuliike, joka edustaa yksinoikeudella useiden keskieurooppalaisten valmistajien sekä tavarantoimittajan tuotteita, ja sen liikeideana on tarjota massasta erottuvia, trendikkäitä ja laadukkaita kalusteita kilpailukykyisesti (Indecoria 2013). Eli Indecoria ei itse valmista huonekaluja, mutta se kauppa niitä Helsingistä käsin (Ibid.). Finnish Design Shop on suurin ainoastaan suomalaista designia myyvä verkkokauppa, jonka tavoitteena on aina ollut kerätä yhteen Pohjoismaisen designin parhaat (Finnish Design Shop 2013). Finnish Design Shop on halunnut myös tarjota paikan, josta on helppoa ja turvallista hankkia sekä skandinaavidesignin klassikkoja että uusimpien nuorten muotoilijoiden tuotteita (Ibid.). Artek sen sijaan haluaa olla ensimmäisten joukossa etsimässä tulevaisuuden muotoilua, arkkitehtuuria sekä taiteita (Artek 2013). Lisäksi se on edelleen modernin muotoilun innovatiivisimpia yrityksiä (Ibid.). Sen kattava huonekalujärjestelmä perustuu standardi- ja systeemiajatteluun, mikä tekee siitä erittäin monipuolisen ja mahdollistaa huonekalujen muokkaamisen yksilöllisiin tarpeisiin (Ibid.). Designhuonekalukaupassa on erittäin tärkeää suunnittelu ja erilaisuus.

Designhuonekalukaupassa luodaan arvoa suunnittelun kautta. Suunnittelu on yhteinen tekijä eri designhuonekalukauppojen suhteen. Indecoria luo sitä kattavan jakeluverkoston, laajan valikoiman ja laajan palvelun kautta, sillä he jopa vievät vanhan huonekalun pois, kun toimittavat uuden (Indecoria 2013). Finnish Design Shop luo suunnittelun ja tietäntyyppisen valikoiman kautta arvoa asiakkaalle, sillä se tarjoaa nimenomaan skandinaavista designia (Finnish Design Shop 2013). Artek luo suunnittelun lisäksi arvoa innovoimalla muotoilua, ensimmäisten joukossa (Artek 2013). Arvoa luodaan puolestaan asiakkaille, jotka arvostavat suunnittelua ja muotoilua. Liikkeiden painopisteiden ja erikoistumisten tunteminen auttaa myös asiakasta valitsemaan tarpeisiin sopivan liikkeen. Designhuonekalukauppojen kyvykkyudet syntyvät nimenomaan erikoistumisten ja tietäntyyppisen suunnittelun kautta. Kun asiakas tietää mitä haluaa ja mistä sen saa, on erikoistuminen tärkeä kyvykkyuden lähde. On siis tärkeää asemoida itsensä kilpailukykyisesti niin, että valmistetaan ja/tai myydään tuotteita, joita asiakkaat haluavat ja joiden takana on upea design.

Indecoria ansaitsee rahaa myymällä Keski-Euroopassa suunniteltuja ja valmistettuja huonekaluja, joita se toimittaa ympäri Suomea (Indecoria 2013). Finnish Design Shop puolestaan ansaitsee rahaa myymällä Skandinaviassa suunniteltuja huonekaluja verkkokaupassaan (Finnish Design Shop 2013). Artek sen sijaan suunnittelee ja valmistaa itse huonekaluja, joita se myy kahdessa eri myymälässä Suomessa (Artek 2013). Designhuonekalukaupassa ansaitaan siis rahaa samoin keinoin kuin esimerkiksi perinteisessä huonekalukaupassa. Ainoa ero on se, että designhuonekalukaupassa on taustalla enemmän suunnittelua ja joskus jopa nimeltään erittäin tunnettu suunnittelija kuten Alvar Aalto (Ibid.). Designhuonekalukaupassa taloudellinen analyysi on muotoilun lisäksi tärkeä asia, jotta rahaa ansaittaisiin kannattavasti (Hodnett 2013, 15). Designhuonekalukauppojen tulevaisuuden tavoitteet ovat usein samantyyppisiä kuin muissa huonekalukaupoissa, mutta esimerkiksi Finnish Design Shop haluaa myös tarjota koko ajan muuttuvan ja kehittymän valikoiman (Finnish Design Shop 2013) ja Artek taas on sitä mieltä, että tuotekehitysstrategian pääkomponentteja heille ovat etiikka, estetiikka ja ekologia (Artek 2013). Se tarkoittaa ”laadukasta, ajatonta, loppuun asti ajateltua ja kestävä muotoilua” (Ibid.). Artek haluaa, että sen suunnittelulla on tulevaisuudessakin

jokin suurempi merkitys. Kun suunnittelu tuotteen takana on olennainen osa itse tuotetta, ovat suunnittelijat tärkeitä yhteistyökumppaneita. Lisäksi valmistajat, alihankkijat sekä toimittajat ovat yhteistyökumppaneita. Indecorian ja Finnish Design Shopin tapauksissa suunnittelijat eivät ole tärkeimpiä yhteistyökumppaneita, vaan valmistajat ja tavarantoimittajat, jotka tuovat tuotteet myymälöihin (Indecoria 2013 & Finnish Design Shop 2013). Finnish Design Shopilla tärkeitä kumppaneita ovat myös uudet suunnittelijat, koska se haluaa myydä vanhojen klassikoiden lisäksi tuoreiden suunnittelijoiden huonekaluja (Finnish Design Shop 2013).

3.5 Huonekalukauppa internetin kautta

Perinteisen huonekalukaupan kohdalla mainittiin, että useat suomalaiset perinteisen huonekalukaupan edustajat ovat siirtyneet myös edes osittain internettiin. On myös kehittynyt huonekalukauppa, joka toimii pelkästään internetin välityksellä. Huonekalukaupassa ei siis tässä tapauksessa ole olemassa ollenkaan fyysisiä myymälöitä ja kaikki tieto löytyy verkkokaupan kautta (Alanko 2013, 5). Esimerkiksi Valkea Villa Oy on tällainen ainoastaan internetin kautta toimiva huonekalukauppa, joka myy myös sisustustuotteita, ja joka tarjoaa asiakkaille useita vaihtoehtoja (Huonekalutnetista.fi 2013). Ympäri maailmaa valmistettuja huonekaluja Virosta Suomeen kauppaava Living.ee Oy on myös yksi esimerkki pelkästään internetin välityksellä toimivasta huonekalukaupasta, jolla on myös laaja valikoima (Livingsuomi.com 2013).

Internetin välityksellä toimivassa huonekalukaupassa arvoa luodaan usein suuren tarjonnan kautta, mutta esimerkiksi Valkea Villa Oy luo arvoa myös sopivan hintaisilla tuotteilla ja nopeilla toimituksilla (Huonekalutnetista.fi 2013). Suuren tuotevalikoiman ja edullisen hinnan lisäksi, arvoa voidaan luoda esimerkiksi sen kautta, että tuotteilla on palautusoikeus takaisin kauppiaille (ON24 2011). Näitä arvoja luodaan asiakkaille, jotka haluavat tilata huonekalut kotisohvaltaan, internetin kautta, ja jotka haluavat sekä arvostavat nopeaa toimitusta ja edullisia hintoja. Lisäksi eri huonekalukaupat voivat tarjota asioita, joita asiakkaat haluavat, kuten mahdollisuus palautukseen. Kyvykkyudet syntyvät arvon

luomisen kautta, sillä on tärkeää omata laaja valikoima, josta asiakkaat voivat valita haluamansa, mutta myös edulliseen hintaan. Perinteiseen huonekalukauppaan verrattuna kyvykkyyksiä syntyy myös säästöjen tekemisen kautta, sillä esimerkiksi työ kauppiaalta on osittain siirretty asiakkaalle ja näin kustannukset ovat pienemmät (Alanko 2013, 5-6). Internetin välityksellä huonekalukaupassa on kuitenkin enemmän kilpailua, koska myös perinteisen huonekalukaupan edustajat ovat nettisivujensa kautta kilpailijoita.

Kilpailukykyisen asemoinnin kannalta on tärkeää panostaa valikoiman lisäksi hyvään hinta-laatusuhteeseen sekä nopeisiin toimituksiin. Asiakkaat voivat helposti vertailla eri huonekalukauppojen tarjontaa, hintatasoa sekä toimitusaikoja tietokoneeltaan, joten on tärkeää olla asiakkaan mieleen joka osa-alueella. Asiakkaat kuitenkin todennäköisesti valitsevat edullisimman vaihtoehdon, kun he vain sen löytävät (Tuominen 2012, 20). Lisäksi internetin välityksellä toimivan huonekalukaupan suurena etuna on se, että se on auki ympäri vuorokauden (Alanko 2013, 6). On miellyttävä asiakasta, jotta saataisiin toiminta kannattavaksi. Kulutuskaupan sääntöjä on lisäksi erittäin tärkeää noudattaa, ei vain asiakastyytyväisyyden takaamiseksi vaan myös säännösten ja lain puitteissa (Tuominen 2012, 18). Rahaa ansaitaan huonekalujen myynnin kautta, harvemmin myös valmistuksen kautta. Pelkästään internetin välityksellä toimiva huonekalukauppa on usein pelkkää kauppaa, ei valmistusta. Tavoitteina ovat voiton maksimointi ja asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen. Lisäksi huonekalukaupat haluavat olla tulevaisuudessa parempia kuin kilpailijansa ja tarjota laajan valikoiman. Huonekalujen valmistajiin onkin tärkeää pitää hyvät välit sillä ne ovat tärkeimmät yhteistyökumppanit.

3.6 Erot ja yhtäläisyydet

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) on esitelty yksinkertaisessa muodossa eri huonekalukauppojen liiketoimintamallien komponentit. Ensimmäisessä sarakkeessa on seitsemän kysymystä, joilla liiketoimintamallin kohtia on määritelty aiemmin. Toisessa sarakkeessa on käyty kaikki kysymykset läpi Zweitsinn-sivuston ja Loll Designsin osalta, kolmanness perinteisen huonekalukaupan kannalta, neljännessä kierrätyskeskusten

huonekalukaupan kannalta, mutta myös hieman antiikkihuonekalukaupan kannalta. Viidennessä sarakkeessa on käyty liiketoimintamallin kysymyksiä läpi design huonekalukaupan kannalta ja kuudennessa internetin välityksellä toimivan huonekalukaupan kannalta. Liiketoimintamallin kysymyksiin on siis vastattu laajemmin edellisissä kappaleissa, mutta tähän taulukkoon ne on vielä kertaalleen koottu tiiviissä muodossa. Taulukon avulla on helpompaa vertailla mitä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia liiketoimintamallien väliltä löytyy.

Taulukko 2. Huonekalukapan liiketoimintamallien vertailua.

	Zweitsinn & Loll Designs	Perinteinen huonekalukauppa	Kierrätyskeskusten huonekalukauppa (ja antiikkihuonekalut)	Design-huonekalukauppa	Internet huonekalukauppa
Miten luomme arvoa?	Ympäristöstävälliset huonekalut, laaja valikoima, muotoilu ja laatu	Laaja valikoima ja laadukkaat tuotteet	Uuden elämän saaneet huonekalut, iäkkäät ja arvokkaat huonekalut	Suunnittelu, erilaisuus	Laaja valikoima, edullinen hintataso ja nopeat toimitukset
Kenen vuoksi luomme arvoa?	Asiakkaat, jotka arvostavat muotoilun ja laadun lisäksi ympäristöstävällistä toimintatapaa	Asiakkaat, joilla on tarve jollekin huonekalulle	Asiakkaille, jotka haluavat edullisen ja käytetyn huonekalun, asiakkaat, jotka arvostavat vanhoja esineitä	Asiakkaat, jotka arvostavat designia	Asiakkaat, jotka haluavat tehdä huonekaluostokset netistä, laajasta valikoimasta, edullisesti ja nopealla toimituksella

Mikä on kyvykkyyksiemme lähde?	Ainutlaatuisuus, ekologisuus, muotoilu, kestävyys ja toimitukset ympäri maailman	Laaja valikoima ja laadukkaat tuotteet	Korjaaminen, uudistaminen ja tarjontaa useassa paikassa, entisöinti	Erikoistuminen ja suunnittelu	Laaja valikoima, alhainen hintataso ja nopeat toimitusajat
Miten asemoimme itsemme kilpailukykyisesti?	Materiaalien käyttö ja muotoilu	Laaja valikoima ja laadukkaat tuotteet	Kilpailun välttäminen	Markkinoiden tunteminen ja kysyntään vastaaminen	Laaja valikoima, laatu-hintataso ja nopea toimitus
Miten ansaitsemme rahaa?	Tarjoamalla foorumin valmistajille, suunnittelijoille ja jakelijoille, valmistamalla ja suunnittelemalla huonekaluja	Valmistaminen ja myyminen	Korjaaminen, uudistaminen ja myyminen, entisöiminen ja myyminen	Suunnittelmalla, valmistamalla ja myymällä design-huonekaluja	Myymällä huonekaluja verkkokaupassa
Mitä ovat aika, laajuus ja suuruus tavoitteemme?	Toiminnan jatkuminen, kasvaminen ja kehittäminen, ilmastonmuutoksen hidastaminen	Toiminnan jatkuminen, kilpailuaseman vahvistaminen ja laajentaminen	Toiminnan jatkuminen ja ympäristön säästäminen	Toiminnan jatkuminen, kilpailuaseman vahvistaminen ja kehittyminen	Toiminnan jatkuminen, voiton maksimointi ja asiakastytyväisyyden ylläpitäminen
Ketkä ovat kumppaneitamme/kenen kanssa teemme yhteistyötä?	Valmistajat, jakelijat ja suunnittelijat, sisäryhtiöt, alihankkijat ja jälleenmyyjät	Valmistajat, myyjät, kumppanit ja alihankkijat	Materiaalien toimittajat	Suunnittelijat, valmistajat ja tavarantoimittajat	Valmistajat

Huonekalukaupoista löytyykin taulukosta samankaltaisuuksia. Arvoa luodaan useassa kaupan mallissa myymällä huonekaluja, osalla myös valmistamalla niitä. Myös laaja valikoima on monella tärkeä arvon luoja. Eroja löytyy kuitenkin siitä, millaisia huonekaluja valmistetaan, sillä yhdellä ne ovat uusia, toisella vanhoja, korjattuja huonekaluja. Toisaalta suunnittelu ja muotoilu myös yhdistävät useaa huonekalukaupan mallia arvon luomisessa. Arvoa myös luodaan asiakkaille, jotka tarvitsevat/haluavat huonekaluja, mutta arvon takana voivat olla useat tekijät. Yhdellä huonekalukaupalla asiakkaat arvostavat ympäristöystävällisyyttä ja muotoilua, kun taas toisella halutaan huonekalu täyttämään tarve. Kyvykkyyksissä on erilaisuuksia huonekalukauppojen välillä, mutta parilta huonekalukaupalta löytyvä yhteinen tekijä on suunnittelu/muotoilu.

Myös kilpailukykyisessä asemoinnissa on paljon eroja, koska kilpailu on erilaista eri arvoilla ja kyvykkyyksillä. Rahaa ansaitaan joka huonekalukaupan mallissa myymällä huonekaluja, mutta osalla samaa on myös valmistaminen sekä suunnittelu. Zweitsinn-sivustolla suunnittelu ja valmistaminen eivät tapahdu suoraan heidän kauttaan, mutta ne voidaan huomioida myös heidän rahan ansaitsemisessaan. Aika-, laajuus- ja suuruustavoitteista on vaikeaa löytää tietoa, ellei kyseinen huonekalukauppa kerro tavoitteitaan yksityiskohtaisemmin. Liiketoiminnan tavoitteena on aina toiminnan jatkuminen, usein myös voiton lisääminen sekä kehittyminen/laajentuminen. Tavoitteena on myös Zweitsinn-sivuston tapauksessa ilmastonmuutoksen hidastaminen ja kierrätyskeskusten kaupassa ympäristön säästäminen. Eri huonekalukaupan malleilla on myös erilaisia kumppaneita, mutta valmistajat löytyvät useimmilla yhteistyökumppaneiden joukosta. Eroja sekä yhtäläisyyksiä löytyy siis huonekalukauppojen väliltä vaihtelevasti, kaupan mallista ja liiketoimintamallin osasta riippuen.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Huonekalukaupalla on useita haasteita riippuen huonekalukaupan tyypistä. Huonekalukauppa voidaan haasteiden sekä menestystekijöiden kannalta katsoa yleistäen, koska samat suurimmat haasteet koskettavat kaikkia huonekalukaupan malleja. Voidaankin puhua huonekalualasta huonekalukaupan sijaan, sillä se kattaa kaikki huonekalukaupan mallit. Erään haastattelututkimuksen perusteella suurimpia kehityskohteita Suomessa ovat mm. liiketoimintaosaamisen lisääminen, designin ja muotoilun parantaminen/lisääminen sekä sukupolvenvaihdosten tekeminen viisaasti ja toimivasti (Kulmala & Salonen 2007, 26-27). Lisäksi useat haastattelututkimukseen vastanneet kokivat, ettei huonekaluala ole valtion tuen arvoinen ja että se on kuoleva ala, jonka tuleekin antaa kuolla (Ibid.). Suomen kaltaisessa pienessä maassa ei ole ihme, jos huonekaluala ei enää välttämättä ole kannattavaa toimintaa.

Ulkomailla valmistetut huonekalut ovat usein edullisempia ja asiakkaiden mielestä yhtä laadukkaita tai edes tarpeeksi laadukkaita. Pienimmät huonekalualan toimijat kärsivätkin ensimmäisten joukossa talouden huonosta tilasta. Zweitsinn-sivuston tyyppiselle huonekalukaupalle suurimpia haasteita olisivat edullisemmat huonekalut, jotka täyttävät asiakkaan tarpeen, sekä tietenkin huono taloustilanne. Erittäin haastava olisi saada asiakkaat ymmärtämään ja haluamaan ostaa kalliimpia huonekaluja, vain koska niillä on ekologinen tausta. Erään suomalaisen toimialaraportin mukaan huonekalualan kehityskohteita ovat puolestaan mm. osaamisen lisääminen, strategian toimimattomuus ja oman aseman epävarma sijainti, tuotannon aloittaminen vasta kehitysvaiheessa sekä tason säilyttäminen (Loukasmäki 2011, 50-51).

Samaisen toimialaraportin mukaan on myös olemassa useita menestystekijöitä, kehityskohteiden lisäksi (Ibid.). Niitä ovat mm. aseman tunnistaminen, hyvä kumppanuus asiakkaiden kanssa, malliston joustavuus ja monipuolisuus, tehokas työnjako sekä viennin järjestyttäminen (Ibid.) Zweitsinn-sivustolla onkin laaja, muuttuva ja monipuolinen

mallisto, jolla saataisiin vastattua kehityskohteisiin. Zweitsinn-sivuston kaltainen toiminta on toisaalta haastavaa itsessään, mutta sillä on myös osansa menestystekijöissä. Lisäksi aiemmin mainitun haastatteluraportin mukaan tuotannon- ja jakelun toimintavarmuuden takaaminen on tärkeää (Kulmala & Salonen 2007, 10).

Myös Zweitsinn-sivuston kaltaiselle toiminnalle olisi tärkeää taata toimiva ja luotettava jakeluverkosto, mikä voi olla ongelmallista, jos ei voida perustaa omaa jakeluverkostoa. Ongelmana näiden kehityskohteiden toteuttamiselle on kuitenkin vähäiset resurssit tuotteiden kehittämiseen, vientiin ja markkinointiin sekä toimialan jopa liian vahvasti toimintakeskeiset toimintamallit (Ibid). Suomalainen huonekaluala on suurten haasteiden edessä, kaikesta huolimatta (Haapalainen & Lindman 2011, 37). Kuitenkin yksilöllisten ja rikkaiden ostajien määrä on kasvussa, joten Suomen hitaasti kuolevan huonekalualan on keksittävä uusia kilpailustrategian keinoja, jotta se pärjää kilpailussa (Ibid. 39). Uusien tuulien ja varakkaiden asiakkaiden tarpeisiin voitaisiin vastata Zweitsinn-sivuston kaltaisella toiminnalla, ei vain ekologisuuden vaan nimenomaan muotoilun kautta.

Kuten on todettu, suomalainen huonekaluala on muutoksessa. Toimijoiden ikääntyessä on nuoremman sukupolven aika ottaa vastuu ja kehittää huonekalualaa. Tarvitaan uusia keinoja elvyttää toiminta. Nykyisenlainen perinteinen huonekalukauppa ei enää toimi samalla tavoin, etenkin fyysisten huonekalukauppojen kohdalla. Huonekalukauppa on monen muun kaupan tavoin siirtymässä yhä vahvemmin internetin puolelle. Zweitsinn-sivuston tyyppinen toiminta vastaisi myös tähän muutokseen, koska se on saanut huonekalukauppansa toimimaan internetin kautta. Asiakkaiden ei enää tarvitse mennä liikkeisiin asti valitsemaan huonekaluja, vaan valinta voitaisiin tehdä kotoa käsin tietokoneella. Internetissä käytävään huonekalukauppaan kannattaa panostaa, sillä sen lisäksi että kauppa on siirtynyt vahvasti sinne, on internetin kautta myyminen edullisempaa, kun fyysisen myymälän hankkimiseen ei tarvitse käyttää varoja. Nettisivujen perustaminen on edullisempaa kuin kiinteistön ostaminen tai rakennuttaminen.

Suomalaiset tuntuvat myös olevan melko ympäristöstä välittävää kansaa. Zweitsinn-sivuston myymien huonekalujen tyyppisiä huonekaluja on varmasti myynnissä myös Suomessa, mutta pienemmässä mittakaavassa. Voitaisiin olettaa, että näille pienemmille kotimaisilla yrityksille olisi hyödyksi, jos olisi olemassa yksi paikka missä kyseisenlaisia huonekaluja myytäisiin. Huonekalualan tarvitsema uudistus voisi onnistua, jos pienemmille valmistajille, jotka joko uudistavat designin kautta vanhoja huonekaluja tai valmistavat kierrätetyistä materiaaleista design-huonekaluja, tarjottaisiin yhteinen huonekalujen kauppapaikka. Ympäristöstä välittämisen lisäksi vaikuttaisi myös designin arvostaminen olevan kasvussa. Kaiken aiemman perehtymisen perusteella Suomessa riittäisi siis todennäköisesti kysyntää Zweitsinn-sivuston kaltaiselle toiminnalle.

Liiketoimintamallina Zweitsinn-sivuston tyyppinen toiminta vastaisi varmasti huonekalualan kehitystarpeisiin Suomessa, mutta ei välttämättä samanlaisessa muodossa. Arvoa luotaisiin samalla periaatteella, eli myymällä huonekaluja, joita valmistamalla on ajateltu ympäristöä, mutta myös muotoilun ja suunnittelun näkökulmia. Ainutlaatuisuus olisi myös merkittävä tekijä. Tämä kuitenkin on Zweitsinn-sivuston pohja, joten ilman samanlaista arvomaailmaa ei tässä tapauksessa puhuttaisi enää samantyyppisestä huonekalukaupasta. Lisäksi Suomessa toiminta olisi luultavimmin järkevää pitää kansallisella tasolla, ainakin aluksi. Ei voida olla varmoja siitä, riittääkö Zweitsinn-sivuston tyyppiselle toiminnalle kansainvälistä kysyntää, mutta toki voitaisiin tehdä poikkeuksia, jos kansainvälisiä asiakkaita löytyisi. Rahtikustannukset tulisi toki tässä tapauksessa laskea uusiksi. Pelkästään Suomen tasolla toimimisessa saataisiin lisäksi huonekalujen toimituksiin arvoa taatusti nopean toimituksen kautta. Arvoa luotaisiinkin asiakkaille, jotka arvostavat ekologisuuden ja designin lisäksi nopeaa toimitusta. Zweitsinn-sivusto ei lupaa nopeaa toimitusta, mutta suomalaiset verkkokauppojen käyttävät varmasti arvostaisivat sitä.

Zweitsinn-sivustolla kumppanit ovat lähinnä saksalaisia (Zweitsinn 2013d), joten Suomessa voitaisiin myös korostaa kotimaisuutta, jos toimintaan saataisiin mukaan suomalaisia valmistajia, joilla on Zweitsinn-sivuston kaltainen ajattelutapa huonekalujen valmistuksesta. Kyvykkyydet syntyvätkin juuri näiden asioiden eli ainutlaatuisuuden,

ekologisuuden ja taatun nopean toimituksen kautta. Eli Zweitsinn-sivuston kyvykkyyksien lisäksi saataisiin kansallisella tasolla taattua aikaisemmin mainittu nopea toimitus. Kilpailukyinen asemointi Suomen markkinoilla tapahtuu kyvykkyyksien lisäksi erilaisuudella. Zweitsinn-sivuston kilpailukyinen asemointi syntyy laajalla valikoimalla ja laadulla, mutta Suomen tasolla laajaan valikoimaan ei välttämättä päästä, joten täytyy panostaa sitäkin enemmän laatuun.

Rahaa ansaitaan Zweitsinn-sivuston tapauksessa tarjoamalla foorumi valmistajille, jakelijoille ja suunnittelijoille, mutta Suomessa olisi järkevämpää toimia internetin kautta pelkästään huonekaluja myymällä ja jättämällä valmistajat pois asiakkaan kanssa käytävästä kommunikaatiosta. Näin valmistajat, jotka luultavimmin ovat Suomessa melko pieniä, voisivat keskittyä pelkästään tuotteiden valmistamiseen ja suunniteluun ja jättää itse myynnin sekä markkinoinnin huoletta sivuston vastuulle. Lisäksi erään ecodesign-valmistajiin liittyvän tutkimuksen mukaan Suomessa ecodesign-valmistajien myynti on melko epäliiketoimintamaisesti ajateltua ja toiminta hyvin pientä sekä itse organisoitua (Räsänen & Ranna 2012, 18-19). Ammattimaista osaamista tarvitaan siis valmistajien avuksi. Lisäksi osa valmistajista on kokenut verkkokaupan hyväksi myyntipaikaksi (Ibid.), joten se toimisi kyseisenlaisten tuotteiden myynnissä luultavasti myös isommassa mittakaavassa. Tulevaisuuden tavoitteet olisivat samat kuin Zweitsinn-sivuston kohdalla, eli elinympäristön säästämisen ja ilmaston muutosten hidastamisen kaltaisten ajatusten lisäksi, toiminnan jatkuminen ja laajentuminen. Zweitsinn-sivuston tärkeimpien yhteistyökumppaneiden sijaan, niitä suomalaiselle vastineelle olisivat valmistajat, joilta myytävät huonekalut saadaan sekä toimittajat, jos omaa kuljetusverkostoa ei olisi kannattavaa perustaa.

5 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli tutkia, millainen liiketoimintamalli Suomessa soveltuisi huonekalujen uusiokäyttöön. Kirjallisuuskatsauksella selvitettiin, millaisella liiketoimintamallilla eri vaihtoehtoja olisi analysoitava. Eri vaihtoehtoihin perehdyttiin puolestaan selvittämällä, millaisia liiketoimintamalleja huonekalukaupassa käytetään - sekä uusiokäytössä että perinteisimmissä liikkeissä. Lopuksi analysoitiin, soveltuisivatko huonekalukaupan uusiokäytön designliiketoimintamallit myös Suomessa. Tämän pohjalta tutustuttiin aluksi kirjalliseen materiaaliin ja tarkemmin Zweitsinn-sivuston huonekalukauppaan. Jotta saatiin Suomen kannalta näkökulmaa huonekalukaupasta ja lisäksi vertailukohteita, tutustuttiin myös muihin huonekalukaupan malleihin.

Työssä perehdyttiin aluksi pintapuolisesti useaan liiketoimintamallin määritelmään (kts. Taulukko 1.) ja tarkemmin 5 eri määritelmään. Viisi määritelmää (1. Osterwalder & Pigneur, 2. Shafer, Smith & Linder, 3. Chesbrough, 4. Morris, Schindehutte & Allen sekä 5. Zott & Amit) valittiin sen perusteella, kenen määritelmät olivat suhteellisen yleisesti käytettyjä, esimerkiksi aiheeseen liittyvissä artikkeleissa. Perehtymisen kautta valittiin työn kannalta paras ja toimivin liiketoimintamallin määritelmä, jota hieman muokattiin ja josta saatiin työkalu työn käytännön osuutta varten. Työkalu saatiin seitsemän kysymyksen muotoon, joiden avulla lähdettiin perehtymään paremmin huonekalukauppaan. Kysymykset liittyivät siihen miten arvoa luodaan, kenelle sitä luodaan, mitä ovat vyvykkyksien lähteet, miten asemointi kilpailukykyisesti tapahtuu, miten rahaa ansaitaan, mitä ovat eri tulevaisuuden tavoitteet ja ketkä ovat yhteistyökumppaneita.

Huonekalukaupan osalta valittiin tämän työn kannalta olennaisimmat huonekalukaupan toimintamallit. Ensimmäiseksi käsiteltiin Zweitsinn-sivuston ja Loll Designsin huonekalukaupaa, jotka molemmat toimivat ekologisen ajattelun ja suunnittelun kautta. Seuraavaksi tutustuttiin perinteiseen huonekalukauppaan, sekä pienempien että isompien toimijoiden kannalta. Sen jälkeen tutustuttiin kierrätyskeskusten huonekalukauppaan, koska sekin on ekologisen ajattelun huonekalukaupaa. Antiikkihuonekalukauppa otettiin

mukaan myös vertailun vuoksi. Koska Zweitsinn-sivuston huonekalukauppaan kuuluu ekologisuuden lisäksi muotoilua, seuraavaksi tutustuttiin designhuonekalukaupan liiketoimintamalliin. Huonekalukaupan liiketoimintamalleja vertailtiin ja niiden erot sekä yhtäläisyydet taulukoitiin, jotta saataisiin sen kautta perusteltua johtopäätöksiä.

Merkittävimpiä eroja huonekalukaupan liiketoimintamalleissa huomattiin nimenomaan arvon luomisessa ja kilpailukykyisessä asemoinnissa. Toimivaa on sekä kierrätyskeskusten huonekalukauppa että uusien perinteisten huonekalujen kauppa. Toisaalta samankaltaisuuksia löytyi siitä kenelle arvoa luodaan ja miten rahaa ansaitaan. Huonekalu ostetaan kuitenkin lähes aina täyttämään jokin tarve, vaikka asiakkailta voikin olla erilaiset ajatusmaailmat tarpeen takana. Lisäksi rahaa ansaitaan aina myymällä huonekaluja, joskus myös muilla keinoilla. Kuitenkin Suomen huonekalualan nykytilanteesta ja uhistu huolimatta, on mahdollisuuksia ja perusteluja löydetty sille, että Zweitsinn-sivuston kaltaiselle toiminnalle voisi olla kysyntää. Todennäköisimpiä haasteita silti olisivat toimijoiden vähäisyys Suomessa sekä edullisemmat, ulkomailta tuotavat huonekalut. Toimijoiden määrä on vähenemässä ja uusia toimijoita ei kouluteta tarpeeksi, joten valmistajia kierrätysmateriaaleista tehdyille huonekaluille voisi olla erittäin haastavaa löytää. Toisaalta uusille innovaatioita ja kehitysideoita huonekalukauppaan kaivataan ja kumppanuus asiakkaiden kanssa on jo saatu muodostettua.

Toisaalta huonekalukaupan liiketoimintamalleihin perustumisen kautta voitiin myös selvittää millaisella liiketoimintamallilla tällaisia ekologisella ajattelulla ja design-aspektilla valmistettuja huonekaluja olisi mahdollisesti parasta myydä Suomessa. Työn tulos oli, että täysin Zweitsinn-sivuston kaltainen toiminta ei olisi se kaikkein kannattavin ja paras vaihtoehto Suomen kaltaisessa valtiossa. Arvoa luotaisiin samanlaisilla huonekaluilla, samanlaisille asiakkaille, mutta lisäksi lyhyellä toimitusajalla ja vain kansallisella tasolla, mutta myymällä itse huonekaluja eikä tarjoamalla foorumia valmistajille ja suunnittelijoille. Kauppaan ja sen aloittamiseen liittyisi useita haasteita, mutta myös menestystekijöitä, joten oli vaikeaa sanoa täysin toimivaa keinoa kyseisenlaiselle huonekalukaupalle.

Tarkempaa tutkimusta voitaisiin kuitenkin tehdä varmempien tuloksien saamiseksi, ainakin ennen kuin kyseistä huonekalukauppaa alettaisiin Suomessa toteuttaa. Esimerkiksi kyselytutkimuksen kautta voitaisiin selvittää, miten paljon ja kuinka usein asiakkaat ostavat huonekaluja, mitä ominaisuuksia sekä huonekaluissa että itse huonekalukaupassa arvostettaisiin, miten paljon ollaan valmiita maksamaan tarvituista huonekaluista ja lisäksi voisi suoraan kysyä haluttaisiinko ostaa Zweitsinn-sivuston tyyppisiä huonekaluja sekä miksi tai miksi ei. Kysymysten avulla saataisiin tietoa mahdollisesta kysynnän suuruudesta. Saataisiin samalla pienennettyä riskiä, jos kyseisenlaista huonekalukauppa tahdottaisiin alkaa perustamaan, kun saataisiin tietää toiminnan kysynnän suuruus ja sitä kautta kannattavuus.

LÄHTEET

Alanko Petteri. 2013. Verkkokaupan digitaaliset markkinointikeinot - Case: Huonekalujen verkkokauppa. Liiketalouden koulutusohjelma, Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. 48.

Amit Raphael & Zott Christoph. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*. 22: 6. *Strategic Management Journal*. 493-520.

Chesbrough Henry. 2007. Business model innovation: It is not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*. 35: 6. 12-17. ISSN: 1087-8572.

Chesbrough Henry. 2006. Open business models: how to thrive in the new innovation landscape. *Yhdysvallat: Harvard Business School Press*. 256. ISBN: 978-1-4221-04279-9. ISBN: 1-4221-0427-3.

Chesbrough Henry & Rosenbloom Richard S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*. 11: 3. 529-555.

Finnish Design Shop. Tietoa meistä. [internet-sivu] [viitattu 15.8.2013] Saatavilla: http://www.finnishdesignshop.fi/terms_and_info2.php?p=tietoa_meista

Haapalainen Päivi & Lindman Martti. 2011. Kokeellisen tuotekehityksen soveltuvuus huonekaluille. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisua, selvityksiä ja raportteja 173. 61. ISBN: 978-952-476-376-9.

Hedman Jonas & Kalling Thomas. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*. 12. 49-59.

Hodnett Cindy W. 2013. Good design key in all price points. *Furniture Today – The Business Newspaper of the Furniture Industry*. 37. 15-16.

Helander Nina & Rissanen Tommi. 2005. Value-creating networks approach to open source software business models. *Frontiers of E-Business Research 2005*. 840-854.

Huonekalutnetista.fi. 2013. Yritys. [internet-sivu] [viitattu 16.8.2013] Saatavilla: <http://huonekalutnetista.fi/yritys/?SID=5ec9799eedceb92f957e6dcd9dcef9e3>

ICF Newsletter. The Personal Business Model: A new tool for coaches. [verkkoartikkeli] [viitattu 17.3.2013] Saatavilla: <http://www.coachfederation.org/articles/index.cfm?action=view&articleID=920&menuID=530>

IKEA (2013a). Ihmiset ja ympäristö. [internet-sivu] [viitattu 12.8.2013] Saatavilla: http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/people_and_planet/index.html

IKEA (2013b). IKEA-konserni. [internet-sivu] [viitattu 15.8.2013] Saatavilla: http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/facts_and_figures/ikea_group_stores/index.html

IKEA (2013c). Muut yhteistyökumppanimme. [internet-sivu] [viitattu 15.8.2013] Saatavilla:

http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/our_responsibility/partnerships/other_stakeholders.html

Indecoria. Yritysinfo. [internet-sivu] [viitattu 15.8.2013] Saatavilla:

<http://www.indecoria.fi/fi/YRITYSINFO/>

Jantunen Marjo. 2009. Päijätämäläisten puu- ja huonekalualan mikroyritysten verkostojen hyödyntäminen liiketoiminnassa. Liiketalouden koulutusohjelma, Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. 72.

Kalliomäki Harri. 2008. Teollinen Kalustemuotoilu. Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 50. 48. ISBN: 978-951-827-085-3.

Kierrätyskeskus.com. Kierrätyskeskukset. [internet-sivu] [viitattu 13.8.2013] Saatavilla:

<http://www.xn--kierrtyskeskus-9hb.com/kierratyskeskukset/>

Komulainen Hanna, Mainela Tuija, Sinisalo Jaakko, Tähtinen Jaana & Ulkuniemi Pauliina. 2006. Business model scenarios in mobile advertising. International Journal of Internet Marketing and Advertising. 3: 3. 254-270.

Kulmala Kimmo & Salonen Markku. 2007. Wincent – Puutuote- ja huonekalualan markkinalähtöinen jakeluketjun hallinta. Näkökulmia markkinointikanavien hallintaan huonekalualalla. Helsingin yliopiston Ruralia-instituutti. 42. ISBN: 978-952-10-4134-1.

Lindman Martti, Scozzi Barbara & Otero-Neira Carmen. 2008. Low-tech, small- and medium-sized enterprises and the practice of new product development. An international comparison. *European Business Review*. 20: 1. 51-72. ISSN: 0955-534X.

Livingsuomi.com. Yrityksestä. [internet-sivu] [viitattu 16.9.2013] Saatavilla: <http://livingsuomi.com/yrityksesta/?SID=e96a45699b86097e8773cbb1ac8a245b>

Loll Designs (2013a). Our Story. [internet-sivu] [viitattu 5.8.2013] Saatavilla: <http://www.lolldesigns.com/about.php>

Loll Designs (2013b). Awards. [internet-sivu] [viitattu 5.8.2013] Saatavilla: <http://www.lolldesigns.com/awards.php>

Loll Designs (2013c). Retail Locations. [internet-sivu] [viitattu 5.8.2013] Saatavilla: <http://www.lolldesigns.com/retailstores.php>

Loukasmäki Pasi. 2011. Näkemyksestä Menestystä – Huonekaluteollisuus. Toimialaraportti. Työ ja elinkeinoministeriön ja Elinkeino ja ympäristökeskusten julkaisu. 73. ISBN: 978-952-227-573-8.

Magretta Joan. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. 80: 5. Yhdysvallat. 86-92.

Media Lab Helsinki. Designtoiminta prosessina [internet-sivu] [viitattu 14.8.2013] Saatavilla: <http://www.mlab.uiah.fi/polut/Design/design.html>

Morris Michael, Schindehutte Minet & Allen Jeffrey. 2003. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*. 58: 6. 726-735.

Nenonen Suvi & Storbacka Kaj. 2009. Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 2: 1. 43-59. ISSN: 1756-669X.

ON24 Sisustustavaratalo. 2011. Kolme syytä ostaa huonekalut netistä. [internet-sivu] [viitattu 16.8.2013] Saatavilla: http://www.on24.fi/info/kolme_syytae_ostaa_huonekalut_netista

Osterwalder Alexander & Pigneur Yves. 2010. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey, Yhdysvallat: John Wiley & Sons Inc. 280. ISBN: 978-0470-87641-1.

Osterwalder Alexander, Pigneur Yves & Tucci, Christopher L. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*. 15: 40. ISSN: 1529-3181.

Romuritari. 2007. Antiikki. [internet-sivu] [viitattu 13.8.2013] Saatavilla: <http://www.romuritari.fi/antiikki/>

Räsänen Jenni & Ranna Pia. 2012. *Suomalainen ecodesign-ala ja sen kehittämismahdollisuudet: Tutkimus poistomateriaaleja uusissa tuotteissa hyödyntävistä yrityksistä*. Kierrätystehdas ry, Helsinki. 36.

Salmela Elina. 2011. Solution business model for energy efficiency. Lappeenranta: Degree Programme in Environmental Technology, Faculty of Technology, Lappeenranta University of Technology. Diplomityö. 94.

Shafer Scott, Smith Jeff & Linder Jane. 2004. The power of business models. Dollinger M. J., *Business Horizons*. 48: 3. Yhdysvallat: Kelley School of Business, Indiana University. 199-207.

Storbacka Kaj & Nenonen Suvi. 2009. Customer relationships and the heterogeneity of firm performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 24: 6. 360-372.

Suominen Maria. 2010. Kestävän kehityksen ja vastuullisen liiketoiminnan vaikutus asiakkaan valintoihin - Case m² design. *Liiketalous*, Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. 46.

Tammela Iara, Canen Alberto G. & Helo Petri. 2008 Time-based competition and multiculturalism - A comparative approach to the Brazilian, Danish and Finnish furniture industries. *Management Decision*. 46: 3. 349-364. ISSN: 0025-1747.

Tikkanen Henriikki, Lamberg, Juha-Antti, Parvinen Petri & Kallunki Juha-Pekka. 2005. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*. 43: 6. 789-809.

Tukker Arnold & Eder Peter. 2000. Eco-design: European State of the Art, Part II: Specific studies. An European Science and Technology Observatory project report. 330.

Voelpel Sven, Leibold Marius, Tekie Eden & von Krogh Georg. 2005. Escaping the red queen effect in competitive strategy: sense-testing business models. *European Management Journal*. 23: 1. 37-49.

Zott Christoph & Amit Raphael. 2008. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*. 29: 1. 1-26.

Zweitsinn (2103a). Ökologie. [internet-sivu] [viitattu 5.8.2013] Saatavilla: <http://www.zweitsinn.de/index.php?id=3>

Zweitsinn (2013b). Über uns. [internet-sivu] [viitattu 5.8.2013] Saatavilla: <http://www.zweitsinn.de/index.php?id=19>

Zweitsinn (2013c). FAQ. [internet-sivu] [viitattu 5.8.2013] Saatavilla: <http://www.zweitsinn.de/index.php?id=20>

Zweitsinn (2013d). Partner. [internet-sivu] [viitattu 22.8.2013] Saatavilla: <http://www.zweitsinn.de/index.php?id=4>