



VAASAN YLIOPISTO

TERO VUORINEN

TERO KURKI

# Ui tai uppoa

*Toimialatutkimus Suomen venealasta*

VAASAN YLIOPISTON JULKAISUJA

SELVITYKSIÄ JA RAPORTTEJA 161

VAASA 2010



## ESIPUHE

Tämä tutkimusraportti käsittelee Suomen venealaa eri näkökulmista. Tutkimus on osa Tekesin Vene-ohjelman rahoittamaa VETOMO-tutkimusprojektia. Tutkimuksen toteutuksesta on vastannut Vaasan yliopiston johtamisen laitos.

Tehdessämme tutkimussuunnitelmaa keväällä 2008 venealan tilanne oli totaalisen erilainen kuin nyt. Takana olivat vahvat kasvun vuodet ja edessä hyvät näkymät. Tällä hetkellä alan tilanne on huomattavasti synkempi, ja tutkimuksen aikana myös moni alan yritys on joutunut lopettamaan toimintansa. Veneiden myynti Suomessa, suomalaisten veneiden vienti ulkomaille sekä ulkomaisten veneiden tuonti Suomeen, laskivat kaikki noin 50 % vuonna 2009.

Tässä mielessä tutkimus osui hyvään ajankohtaan. Halua ja tarvetta alan kehittämiseen löytyy nyt varmasti enemmän kuin pari vuotta sitten.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarjota lukijalle laajin ja ajankohtaisin katsaus Suomen venealaan. Työssä on keskitytty siihen, *miten Suomen venealalla toimitaan ja miten alalla voitaisiin toimia?* Tutkimuksen on tarkoitus palvella alan yrittäjiä, kehittäjiä ja muita alasta kiinnostuneita.

Tutkimuksessa on haastateltu noin 50 venealan yritystä tai alalla toimivaa järjestöä. Mukana on muun muassa venevalmistajia, alihankkijoita, jälleenmyyjiä, venevuokraajia, matkailualan yrityksiä ja satamien pitäjiä. Tutkimuksessa on tarkasteltu myös yritysten taloudellisia tunnuslukuja sekä Suomessa että ulkomailla. Lisäksi tutkimuksessa on suoritettu kuluttajakysely noin 200 vastaajalle sekä tarkasteltu ulkomaisten yritysten toimintaa. Tutkimusraportti perustuu haastatteluiden antiin, taloudellisiin lukuihin, kuluttajien mielipiteisiin, aiempien tutkimusten löydöksiin, ulkomaisten yritysten toiminnan tarkasteluun sekä tutkijaryhmän omaan pohdintaan alan toiminnasta ja kehitysmahdollisuuksista.

Haluamme esittää suuret kiitokset kaikille hankkeeseen osallistuneille yrityksille sekä tutkimusta rahoittaneille Tekesille ja Merinovalle.

Ohjeet raportin lukemiseen eri lukijaryhmille:

Luvussa 1 esitellään tutkimuksen toteutusta ja taustaa. Tämä luku kiinnostanee erityisesti alan tutkijoita. Mikäli lukijalla ei ole tarkkaa kuvaa Suomen venealan aikaisemmista tutkimuksista, luku 2 valottaa asiaa.

Luvut 3 ja 4 on tarkoitettu erityisesti alan yrittäjille, tutkijoille ja kehittäjille. Luku 3 esittelee Suomen venealan toimijoita, tarkastelee venealan liiketoiminnan luonnetta sekä antaa esimerkkejä suomalaisten ja ulkomaisten yritysten toiminnasta.

## IV

Tutkimusraportin luvussa 4 on katsaus toimenpide-ehdotuksineen venealan eri osa-alueiden toimintaan. Luku 5 tarjoaa tietoa kuluttajien näkemyksistä. Tämä osio kiinnostanee eniten valmistajia ja jälleenmyyjiä.

Luku 6 keskittyy venealan taloudellisiin lukuihin ja luku 7 sisältää tutkimuksen yhteenvedon ja johtopäätökset. Työn lopussa on liitteenä tutkimukseen liittyviä taulukoita, kuvia ja tilastoja.

Antoisia lukuhetkiä!

Tero Vuorinen, KTT, Vaasan yliopisto, johtamisen laitos

Tero Kurki, KTM, Vaasan yliopisto, johtamisen laitos

## Sisällys

1	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....	1
2	AIKAISEMMAT VENEALAN TUTKIMUKSET .....	5
2.1	Tuotannon laajuus ja toimintamalli venealalla .....	5
2.2	Massaräätälöinti .....	7
2.3	Eri maantieteellisiä alueita koskevan markkinatiedon kerääminen ja käyttäminen.....	7
2.4	Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen .....	8
2.5	Tuotekehitysprosessien kehittäminen.....	8
2.6	Markkinoinnin kehittäminen.....	9
2.7	Palvelukeskeisten toimintamallien lisääminen .....	9
2.8	Veneilyn kiinnostavuuden lisääminen kuluttajissa .....	10
2.9	Yhteistyön lisääminen venealalla.....	10
3	SUOMEN VENEALA .....	13
3.1	Vene tuotteena – veneen ostaminen ja käyttö.....	14
3.2	Venealan luonne ja alan yritysten ominaisuudet.....	15
3.2.1	Venemarkkinoiden syklisyys.....	18
3.2.2	Kansainvälistymisaste .....	21
3.2.3	Markkinoiden globalisoituminen .....	23
3.2.4	Erikoistuminen venealalla .....	24
3.2.5	Venealan osaamisen keskittymät .....	25
3.2.6	Venealan verkostoituminen .....	26
3.3	Veneiden vertailu muihin tuotteisiin .....	27
3.4	Tiivistetty katsaus Suomen venealan yrityksiin.....	29
3.4.1	Valmistajat.....	29
3.4.2	Alihankkijat ja tarvikemyyjät .....	34
3.4.3	Korjaus- ja huoltoyritykset .....	34
3.4.4	Venevuokrausyritykset.....	35
3.4.5	Myynti- ja markkinointiorganisaatiot .....	35
3.5	Suuret ja kansainväliset venevalmistajat .....	35
3.6	Venetoimialan kansallinen analyysi.....	39
3.6.1	Tuotannontekijäolot kotimaassa .....	40
3.6.2	Kysyntä kotimaassa ja lähialueilla.....	42
3.6.3	Lähi- ja tukialojen tilanne kotimaassa.....	44
3.6.4	Yritysten strategiat, rakenne ja kilpailutilanne .....	44
3.6.5	Yhteenveto venealan kansallisesta kilpailuedusta .....	48
3.7	Venealan kilpailuvoimat .....	52
3.7.1	Asiakkaiden neuvotteluvoima .....	52
3.7.2	Alalletulon esteet .....	53
3.7.3	Toimittajien neuvotteluvoima.....	54
3.7.4	Korvaavien tuotteiden uhka.....	55
3.7.5	Toimialan kilpailutilanne .....	55
3.8	Venealan yritysten strategiat.....	57
3.9	Venealan arvoketjuanalyysi.....	60

3.10	Toimialan elinkaari .....	67
4	VENEALAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN .....	69
4.1	Alihankinta.....	69
4.1.1	Nykyinen toimintatapa alihankinnassa.....	69
4.1.2	Ideaalimalli venealan alihankinnan organisointiin .....	71
4.1.3	Mahdollisuuksia venealan alihankinnan kehittämiseen .....	73
4.1.4	Toimenpide-ehdotukset alihankintatoiminnan kehittämiseksi .....	74
4.2	Jälleenmyynti .....	75
4.2.1	Nykyinen toimintatapa jälleenmyynnissä .....	75
4.2.2	Ideaalimalli venealan jälleenmyynnin organisointiin .....	76
4.2.3	Mahdollisuuksia venealan jälleenmyynnin kehittämiseen .....	78
4.2.4	Toimenpide-ehdotukset jälleenmyynnin kehittämiseksi .....	82
4.3	Matkailu- ja harrastealojen toimijat .....	82
4.3.1	Nykyinen toimintatapa matkailu- ja harrastealoilla .....	83
4.3.2	Ideaalimalli matkailu- ja harrastetoimintaan .....	84
4.3.3	Mahdollisuuksia matkailualan toiminnan kehittämiseen .....	86
4.3.4	Toimenpide-ehdotukset matkailu- ja harrastealojen kehittämiseksi .....	89
4.4	Satamarakentaminen, huolto- ja korjaustoiminta.....	90
4.4.1	Nykyinen toimintatapa alalla.....	90
4.4.2	Ideaalimalli satamarakentamiseen sekä huolto- ja korjaustoimintaan.....	91
4.4.3	Mahdollisuuksia satamarakentamisen sekä huolto- ja korjaustoiminnan kehittämiseen .....	92
4.4.4	Toimenpide-ehdotukset satamarakentamisen sekä huolto- ja korjaustoiminnan kehittämiseksi.....	93
4.5	Venealan valmistustoiminta.....	94
4.5.1	Nykyinen toimintatapa valmistuksessa .....	94
4.5.2	Ideaalimalli venealan valmistustoimintaan .....	96
4.5.3	Mahdollisuuksia venealan valmistustoiminnan kehittämiseen .....	97
4.5.4	Toimenpide-ehdotukset valmistustoiminnan kehittämiseksi .....	100
5	NÄKÖKULMIA VENEALAN MARKKINOINTIIN .....	102
5.1	Suomen venemarkkinat muutoksessa.....	102
5.2	Toteutetusta kuluttajatutkimuksesta .....	103
5.2.1	Tiedon keruu ja mittaus .....	104
5.2.2	Käytetyt analyysimenetelmät.....	104
5.2.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	105
5.3	Aineiston yleinen kuvaus.....	106
5.3.1	Taustamuuttajat.....	106
5.3.2	Veneily harrastuksena .....	106
5.3.3	Veneilyä ja veneen ostamista koskevat preferenssit .....	112
5.3.4	Veneilyyn liittyvät palvelut .....	119

5.4	Rakenneanalyysi .....	123
5.4.1	Korrelaatioanalyysi .....	123
5.4.2	Rakennemalli .....	124
5.4.3	Rakennemalli esteistä veneilyn aloittamiselle .....	125
5.5	Yhteenvedo kuluttajakyselystä .....	128
5.6	Markkinoinnin kehittäminen.....	132
5.6.1	Markkinointiresurssien kehittäminen yrityksissä .....	133
5.6.2	Kansainvälinen markkinointi.....	133
5.6.3	Markkinatiedon yhdistäminen tuotteisiin ja tuotantoon...	134
5.6.4	Brändimarkkinointi .....	134
6	TUNNUSLUKUANALYYSI VENEVALMISTAJISTA .....	137
6.1	Tilinpäätösanalyysin toteutuksesta.....	137
6.2	Valitut tunnusluvut.....	138
6.3	Liikevaihdon muutos.....	138
6.4	Kannattavuus.....	145
6.5	Maksuvalmius .....	149
6.6	Vakavaraisuus .....	149
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	151
	LÄHTEET .....	156
	LIITTEET.....	158

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Hankkeiden sisällöllinen integraatio .....	2
<b>Kuvio 2.</b>	Perämoottorien tukkutoimitustilasto 1965–2007.....	18
<b>Kuvio 3.</b>	Henkilöautojen ensirekisteröinnit 1960–2007.....	19
<b>Kuvio 4.</b>	Matkailuperävaunujen ensirekisteröinnit 1971–2007 .....	20
<b>Kuvio 5.</b>	Moottoripyörien ensirekisteröinnit 1960–2007 .....	20
<b>Kuvio 6.</b>	Venevienti tammi–lokakuu 2008, milj. euroa (Finnboat) .....	22
<b>Kuvio 7.</b>	Perämoottorien myynti kappaleina Länsi-Euroopassa vv. 2006–2008 (ICOMIA, 2008).....	43
<b>Kuvio 8.</b>	Venealan arvoketju, tapaus A .....	61
<b>Kuvio 9.</b>	Venealan arvoketju, tapaus B .....	63
<b>Kuvio 10.</b>	Venealan arvoketju, tapaus C .....	66
<b>Kuvio 11.</b>	Suomalaisten venebrändien erityisyys ja markkinoiden kasvu .....	95
<b>Kuvio 12.</b>	Väittämät liittyen veneilyn harrastamiseen (n=146) .....	107
<b>Kuvio 13.</b>	Veneilyharrastuksen kesto ja veneen ikä vuosina (n=146) .....	108
<b>Kuvio 14.</b>	Veneilypäivien määrä vuodessa (Venebarometri, 2009) .....	109
<b>Kuvio 15.</b>	Alueet, joilla veneillään aina tai usein .....	112

<b>Kuvio 16.</b>	Tekijät, jotka vaikuttivat veneilyn aloittamiseen ja kiinnostuksen syntymiseen (kuviota 16 tulkittaessa on huomioitava, että mitä pienemmän keskiarvon muuttuja saa, sitä merkityksellisempi tekijä se on veneilyharrastuksen aloittamisen kannalta vastaajille ollut).	113
<b>Kuvio 17.</b>	Veneen eri ominaisuuksien merkitys ostotilanteessa (kuviota 17 tarkasteltaessa on otettava huomioon, että mitä pienemmän keskiarvon muuttuja saa, sitä tärkeämpi kyseinen muuttuja on ostotilanteessa vastaajalle ollut).....	115
<b>Kuvio 18.</b>	Esteet veneilyn aloittamiselle (kuviota 18 tarkasteltaessa on huomioitava, että mitä pienemmän keskiarvon muuttuja saa, sitä suuremmaksi esteeksi veneilyn aloittamiselle muuttuja koettiin).	116
<b>Kuvio 19.</b>	Palvelut, joita veneilijät kaipaavat lisää .....	121
<b>Kuvio 20.</b>	Rakennemalli korkeimman faktorilatauksen omaavista muuttujista .....	125
<b>Kuvio 21.</b>	Rakennemalli veneilyharrastuksen esteistä .....	126
<b>Kuvio 22.</b>	Moottoriveneimerkkien tunnettuus moottoriveneilijöiden keskuudessa (Venebarometri, 2009) .....	135
<b>Kuvio 23.</b>	Purjeveneimerkkien tunnettuus purjeveneilijöiden keskuudessa (Venebarometri, 2009) .....	136
<b>Kuvio 24.</b>	Purjevenevalmistajien liikevaihto 1999–2008.....	140
<b>Kuvio 25.</b>	Keskisuurten ja suurten moottoriveneiden valmistajien liikevaihto 1999–2008 .....	141
<b>Kuvio 26.</b>	Pienien ja keskisuurten moottoriveneiden valmistajien liikevaihto 1999–2008 .....	142
<b>Kuvio 27.</b>	Erikois- ja ammattiveneitä valmistavien yritysten liikevaihto 1999–2008.....	143
<b>Kuvio 28.</b>	Sopimusvalmistajien liikevaihto 1999–2008.....	144
<b>Kuvio 29.</b>	Suurten ja keskisuurten moottoriveneiden valmistajien liikevoittoprosentti 1999–2008 .....	146
<b>Kuvio 30.</b>	Purjevenevalmistajien liikevoittoprosentti 1999–2008.....	147
<b>Kuvio 31.</b>	Pienien ja keskisuurten moottoriveneiden valmistajien liikevoittoprosentti 1999–2008 .....	148

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Suurimmat suomalaiset venevalmistajat v. 2008 .....	16
<b>Taulukko 2.</b>	Suomalaiset venevalmistajat segmenteittäin.....	31
<b>Taulukko 3.</b>	Kansallisen kilpailuedun perustekijät Suomen venealalla .....	50
<b>Taulukko 4.</b>	Tyytyväisyys ja tyytymättömyys veneen ominaisuuksiin (vastaajafrekvenssit) .....	110
<b>Taulukko 5.</b>	Vuotuinen veneeseen käytettävä rahamäärä eriteltynä eri kulu-erille .....	111
<b>Taulukko 6.</b>	Vastaajien mielipiteet veneilyyn liittyvistä palveluista .....	120
<b>Taulukko 7.</b>	Yritysten tuottamien veneilyyn liittyvien palveluiden käyttö ja tarve .....	122



<b>Taulukko 8.</b>	Liikevoittoprosentti (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005) ..	145
<b>Taulukko 9.</b>	Current ratio (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005) .....	149
<b>Taulukko 10.</b>	Omavaraisuusaste (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005) .....	149



# 1 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

VETOMO-hanke on kolmen tahon, Åbo Akademin, Vaasan yliopiston ja Kaakkois-Suomen osaamiskeskuksen, muodostama ryhmähanke. Tekes-rahoitusta hankkeessa saivat Åbo Akademi ja Vaasan yliopisto. Kaakkois-Suomen osaamiskeskus osallistui hankkeeseen omalla rahoituksella tuoden työntekijäresursseja, ja samalla Kaakkois-Suomen osaamiskeskuksella oli mahdollisuus hyötyä tutkimuksesta yhteisen suunnittelun ja tiedonjaon kautta.

Tämä venealan toimialatutkimus (VETO), jonka toteutuksesta vastaa Vaasan yliopisto, tähtää seuraavien tavoitteiden saavuttamiseen:

Tavoitteena on saada aikaan aiempaa syvällisempi kuvaus Suomen venealasta analysoimalla venetoimialaa ja alalla toimivia yrityksiä. Tutkimus tarkastelee toimialan prosesseja sekä tuotantoon että kaupalliseen prosessiin liittyen ja vertaa kotimaista toimintaa ulkomaalaisiin esimerkkeihin.

Tämän tutkimuksen tavoitteet voidaan tiivistää myös seuraavasti: *Tehtävänä on selvittää, miten venealalla tällä hetkellä toimitaan, ja miten alalla voitaisiin toimia.* Tarkastelu kattaa laajasti alaan liittyvät toimijat mukaan lukien valmistajat, alihankkijat, matkailu- ja harrastealojen toimijat, huolto- ja korjauspalvelut sekä satamarakentajat.

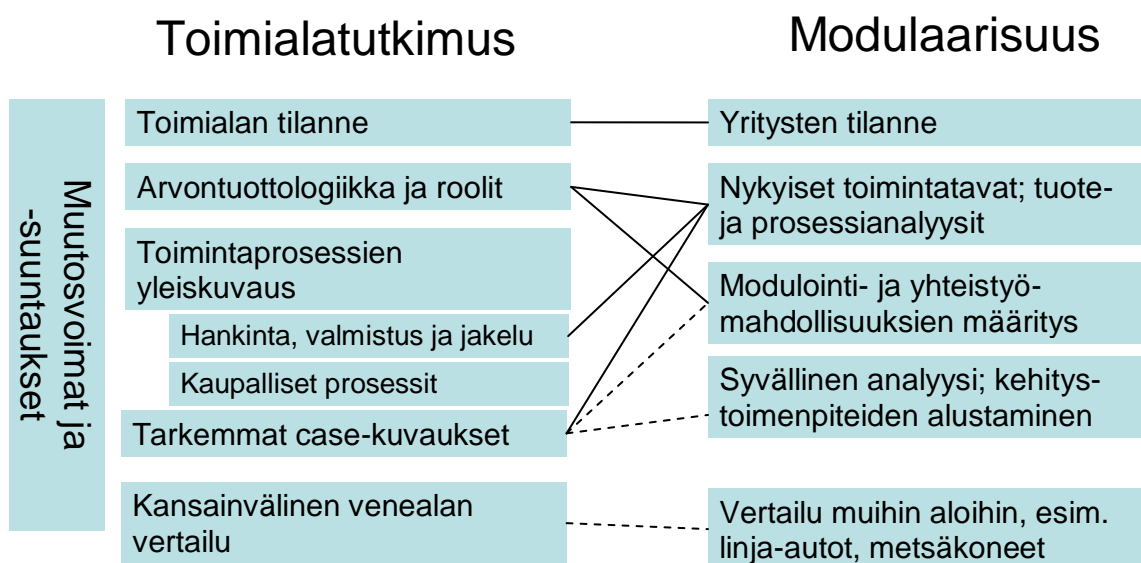
Toimialan prosessien tutkimiseen liittyy keskeisesti alan työnjako alihankintakäytäntöineen sekä alan yleinen verkostoitumiskehitys. Verkostoitumisessa on keskeistä yhteistoiminnan ja tuotteiden valmistuksen kehittämisen mahdollisimman sujuvaksi. Tässä kehityksessä tuotteiden modulaarisuudella on keskeinen rooli. VETOMO-hankkeen modulaarisuuden kehittämiseen keskittyvä osio tähtää seuraavien tavoitteiden täyttymiseen:

Tavoitteena on luoda venealalle prosessi, jonka avulla alan yritykset voivat määrittää ja arvioida modulaaristen ja verkostomaisten periaatteiden soveltamista toimintaansa. Prosessilla arvioidaan eri tuoterakennemahdollisuuksia ja näiden vaikutusta yritysten ja näihin liittyvien yritysverkostojen arvoketjuihin.

Modulaarisuuden tutkimuksen osiosta (MOVE) vastaa pääosin Åbo Akademi. Heidän yhteistyökumppaninaan hankkeessa toimii Tampereen teknillinen yliopisto.

Tämä raportti käsittelee VETOMO-projektin toimialatutkimus-osiota. Modulaarisuus teema raportoidaan erillisenä työkirjana.

Seuraava kuvio 1 kuvaa osaprojektien sisällöllistä integraatiota.



**Kuvio 1.** Hankkeiden sisällöllinen integraatio

#### *Hankkeen käytännön toteutus*

VETOMO-hankkeen päähakija ja vastuullinen osapuoli oli Åbo Akademi. Hankkeen rahaliikenne, raportointi sekä tiedonjako hankkeeseen liittyen hoidettiin Åbo Akademin kautta. Tutkimukseen osallistuvilla osapuolilla oli omat budjettinsa ja raportointivelvollisuutensa hankkeen sisällä. Päähakija yhdisti hankkeeseen osallistuvien tahojen raportit ja toimi Tekesiin päin yhteyshenkilönä.

#### *Tutkimuksellinen lähestymistapa*

Johdannossa on tuotu esille suomalaisen veneteollisuuden erityispiirteitä ja strategisia haasteita. Alan taloudellisista vaikeuksista ja myynnin jyrkästä laskusta on nähty uutisia päivittäin syksystä 2008 lähtien. Osittain alan nopeista muutoksista johtuen sekä alan keskeisten toimijoiden kartoituksen myötä muutimme hieman tutkimuksen toteuttamistapaa suunnitellusta tavasta.

Alun perin tutkimuksessa oli tarkoitus hyödyntää sekä numeerista että laadullista aineistoa. Numeerisen aineiston keruusta päätettiin luopua alan toimijoiden huo-

mattavan heterogeenisuuden ja eri vastaajaryhmien pienen koon takia. Jos numeerisen aineiston keruussa päästäisiin tyypilliseen 20–35 palautusprosenttiin, alalta ei saisi lainkaan kerättyä luotettavaa ja riittävän informatiivista aineistoa.

Myös laadullisen tutkimuksen painopistettä on muutettu, sitä mukaa kun olemme tutustuneet paremmin alan toimijoihin. Kuten edellä mainittiin, keskittyminen pelkkiin toisiaan muistuttaviin päähankkijoiden strategioihin, esimerkiksi yritysten strategioiden analysoinnissa, ei kenties antaisi tarpeeksi rikasta informaatiota. Siksi eri toimijaryhmien osuutta tutkimuksessa on korostettu. Tutkimuksen vastaajaryhmät on jaoteltu seuraavasti:

Ryhmä 1. Venevalmistajat

Ryhmä 2. Alihankkijat

Ryhmä 3. Jälleenmyynti

Ryhmä 4. Matkailu- ja harrastealojen toimijat

Ryhmä 5. Satamarakentaminen, huolto- ja korjaustoiminta

Ryhmä 5. Kuluttajat

Ryhmä 6. Ulkomaiset yritykset

Ryhmä 7. Järjestöt ja muut alaa kehittävät tahot

On olennaista huomata, että usein esimerkiksi jälleenmyyjät tarjoavat myös huoltopalveluja tai saattavat toimia myös maahantuojina. Ryhmien jako ei ole siten kovinkaan yksiselitteinen.

Ryhmien 1–5 sisällä tutkimuksessa kiinnosti erityisesti se, mitä kukin ryhmä odottaa muilta ryhmiltä, miten alalla nyt toimitaan ja miten alalla voitaisiin toimijoiden mielestä toimia. Erityisesti matkailupalvelut veneilyä tukevana elementtinä on alkanut kiinnostaa aiempaakin enemmän.

Poiketen alkuperäisestä ajatuksesta, mukaan on otettu suppeassa mittakaavassa myös kuluttajapuolen haastatteluja (ryhmä 5). Tavoitteena on kartoittaa ensisijaisesti kuluttajien asenteita veneilyharrastusta kohtaan, erityisesti tutkimuksessa

kiinnostaa se, miten veneily nähdään suhteessa esim. moottoripyöräilyyn ja caravan-harrastukseen.

Ulkomaisten yritysten palvelukonseptia tarkastelemalla voimme saada ideoita Suomen toimintamallien kehittämiseen (ryhmä 6). Kiinnostuksen kohteeksi on nostettu erityisesti jälleenmyynnin ja jälleenmyynnin tukipalveluiden (matkailu, satamat, huolto, säilytys, markkinointi) toteuttamistavat teknologisen ja tuotannollisen vertailun sijaan.

## 2 AIKAISEMMAT VENEALAN TUTKIMUKSET

Laajojen tutkimusten määrä venealalla on ollut melko pieni. Suurin syy tähän on varmaankin ollut alan melko pieni merkittävyys kansantaloudelle ja aikoinaan alaa leimannut harrastelijamaisuus. Suurin osa aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista on yleensä koskenut alueellista kehittämistä, esimerkiksi Pohjanmaan vene-teollisuutta (Asplund & Thylin, 1999; Thylin & Jansson, 1995; Myllykoski, 1987) tai Itä-Suomea (Eerola, 2009), ja laajemman kansallisen tason tutkimuksia ei ole tehty useita. Merkittävimmät koko venealaa käsittelevät tutkimukset ovat Merenkululaitoksen 2005 tekemä Veneilyn määrä ja taloudelliset vaikutukset Suomessa, Vesa Kojolan pro gradu -tutkielma (2008) ja Tekesin Vene-ohjelman esiselvitys (Hentinen ym., 2007). Lisäksi on huomattava venealan kansainvälisten tutkimusten lähes täydellinen puuttuminen. Tämä johtunee venealan ja markkinoiden hyvin suuresta alueellisesta hajautumisesta.

On myös hyvä pohtia, kuinka hyvin aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä kehittämistoimia on toteutettu. Niiden toteuttamiselle on monia esteitä (esim. Asplund & Thylin, 1999): Useiden yritysten kohdalla resurssien (osaaminen, aika, rahoituksen riittävyys ym.) puute vaikeuttaa kehittämistoimien toteuttamista. Jotkut toimijat suhtautuvat kielteisesti ulkopuolelta tuleviin ehdotuksiin, mikä onkin joskus varmasti järkevää. Jokaisen pitää pohtia omaa toimintaansa muiden ideoimia kehityskohteita vasten, ja yleistäviä suosituksia kannattaa tarkastella kriittisesti.

Seuraavaksi esitellään niitä keskeisiä teemoja, jotka ovat olleet aikaisemmissa tutkimuksissa esillä.

### 2.1 Tuotannon laajuus ja toimintamalli venealalla

Ajatus erilaisten tuotantomallien soveltamisesta venealalle on esitetty jo ainakin 1980-luvulla (Pirnes ym., 1988). Jo tuolloin nähtiin, että tuotteet pitää jaotella joko massa- tai yksilöityihin tuotteisiin. Esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) esitetään, että massatuotantoon siirtymisellä on lähinnä kognitiivisia rajoitteita. Tämä pitääkin osittain paikkaansa joidenkin yritysten (lähinnä purjevernevalmistajat) kohdalla haastattelujen perusteella. Jotkut valmistajat ovat varsin tyytyväisiä oman toimintansa laajuuteen, eivätkä halua kasvattaa yritystään liikevaihdoltaan esimerkiksi suuremmaksi kuin 10 milj. euroa. Tällöin toiminta on helpommin hallittavissa, ja toiminnassa voidaan säilyttää tietynlainen yrittäjämäisyys. Osa näkee tuotteensa yksilöllisinä käsityön taideteoksina, eivätkä edes halua niihin

massatuotannon leimaa. Joissakin tapauksissa tällä on myös markkinoinnillinen tavoite.

Toisaalta aika moni yritys, jonka tuotesegmentti mahdollistaisi massatuotantoon siirtymisen, on pohtinut tai siirtynyt entistä massatuotantomaisempaan toimintamalliin. Kyse on lähinnä siitä, mitä massatuotannolla venevalmistuksessa tarkoitetaan. Suurin haaste näille toimijoille on markkinoiden saaminen suuremmille valmistusmäärille ja investointien riskit. Jos massatuotannolla saadaan vähennettyä valmistuskustannuksista pitkällä aikavälillä esimerkiksi 10–20 prosenttia, voidaan pohtia, takaako se suuremmat myyntimäärät ja kilpailuedun saavuttamisen. Markkinoilla on jo monia massatuotantomaisesti toimivia yrityksiä, ja jotkut yritykset kokevat räätälöidynnän tuotteen myyvän paremmin. On epärealistista ajatella kilpailullisesti, että kaikki suomalaiset moottorivenevalmistajat siirtyisivät täysin massatuotantoon. Markkinoilla on tilaa erilaisille toimintamalleille ja tuotteille. Lisäksi Suomen tilanteessa massatuotantoon pyrkiminen tarkoittaisi usein valmistettavien sarjojen kasvattamista muutamasta kappaleesta kymmeneen tai maksimissaan satoihin kappaleisiin vuodessa. Verrattaessa tätä tuotannon määrää vaikka amerikkalaisvalmistajien tuotantoon, voidaan todeta, ettei Suomessa tule koskaan olemaan pelkkään volyyymiin perustuvaa hintakilpailuetua. Toki valmistamalla veneitä enemmän kustannuksia saadaan laskettua jonkun verran.

Onko massatuotanto siis välttämätön kehityskulku suomalaisille valmistajille, kuten on monesti esitetty? Saadaanko sillä selvää kilpailullista etua alan muihin kansainvälisiin toimijoihin verrattuna? Tämä riippuu tuotteen asiakaskunnasta ja tuotesegmentistä: Maailmalla on suuri määrä varakkaita asiakkaita, jotka vaativat tuotteeltaan yksilöllisyyttä (esimerkiksi arvokkaat purjeveneet) ja ovat valmiita maksamaan siitä ylimääräistä. Toisaalta moni asiakas ei keskihintaisten tai edullisten moottoriveneiden kohdalla mieti paljoakaan, onko tuote valmistettu massatuotantona vai pientuotantona. Heille tärkeintä ovat tuotteen (riittävät) ominaisuudet ja hinta.

Esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) esitetään myös, että laajamittaisempi massatuotanto voisi mahdollistaa uusien palveluliiketoimintojen laajentamisen. Suuri osa valmistajista kamppailee tällä hetkellä jo jossain määrin yritysten perustoimintojen hallinnan kanssa, eivätkä ne ole edes kiinnostuneita palvelutoiminnoista. On vaikea nähdä yhteyttä palveluliiketoimintojen ja joidenkin pienten toimijoiden massatuotantoon siirtymisen välillä. Kehityskulku lieneekin monien kohdalla asteittainen: ensisijaisena tavoitteena on kasvattaa perusliiketoiminta riittävän suureksi, jotta voidaan edes suunnitella laajempia liiketoimintakokonaisuuksia.

Pientuotanto voi hankaloittaa tuotannon suunnittelua (Asplund & Thylin, 1999). Pienet sarjat hankaloittavat myös uuden teknologian tuomista valmistukseen.



Massatuotantomaiseen malliin siirtyminen tarkoittaisi joidenkin valmistajien kohdalla kehittymistä kokoonpanotehtäiksi, jotka luovat ympärilleen järjestelmätoimittajaverkoston. Keskittyminen ydinosaamiseen helpottaisi oman toiminnan suunnittelua, mutta toisaalta verkoston hallinta toisi lisää haasteita.

## 2.2 Massaräätälöinti

Esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) todetaan, että pienikin veneen räätälöiminen voisi tyydyttää asiakkaan tarpeen. Tämä pitänee paikkansa varsinkin edullisissa tuotteissa. Toisaalta, mitä arvokkaampia tuotteita valmistetaan, sitä vaativampia asiakkaat ovat. Useimmiten kalliimmisakin veneissä riittänee mielikuvan luominen yksilöidystä tuotteesta, jotta asiakas on tyytyväinen.

Tarkasteltaessa veneen tekniikkaa, voidaan todeta, että usein se mitä asiakas näkee ja kokee, on vain pieni osa veneen kokonaisuudesta. Massaräätälöinnissä moni asia tuotteessa voi pysyä ennallaan. Räätälöitäviä asioita voivat olla esimerkiksi sisustusmateriaalit, varusteet tai rungon väri. Moduloimalla tuotetta pidemmälle, voi esimerkiksi sisätilojen järjestystä muokata helpommin.

## 2.3 Eri maantieteellisiä alueita koskevan markkinatiedon kerääminen ja käyttäminen

Venealalle tieto trendien muutoksista tulee joskus hitaasti. Varsinkin alihankkijat kokevat muutosten tulevan joskus liian myöhään (Asplund & Thylin, 1999). Tämä johtunee markkinatutkimusten tai tarkempien analyysien puutteesta, kun toiminnan suunnittelussa käytetty informaatio voi perustua omaan pieneen verkostoon. Ongelmaksi voi muodostua myös se, jos uusien trendien havaitseminen perustuu pääsääntöisesti kilpailijoiden toiminnan tarkkailuun eikä omaan havainnointiin ja tutkimukseen.

Esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) todetaan, että valmistajien on analysoitava tarkasti maa- ja markkina-aluekohtaisesti uusia trendejä. Yritykset ovatkin melko hyvin perillä, messujen, julkaisujen, yrityskontaktien ja tutkimuslaitosten kautta, meneillään olevista eri kuluttajasuuntauksista. Ongelmana on monesti se, että miten tätä tietoa voidaan hyödyntää. Jos tuote tai tuotteet ovat hyvin rajattuja eivätkä mahdollista tuotannon painopisteen siirtämistä esimerkiksi selvästi eri koluokkaan tai uusien ominaisuuksien asettamista omaan tuotteeseen, on valmistaja haasteellisessa tilanteessa. Eri markkinoiden välillä (esim. Pohjoismaat ja Välimeri) on myös melko suuria eroja monissa venesegmenteissä ja kuluttajan

tottumuksissa, eikä siirtyminen ole helppoa, vaikka kuljetuskustannukset unohdettaisiin.

## 2.4 Tilaus-toimitusprosessin kehittäminen

Esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) tuodaan esiin massatuotannon etuja silloin kun tuotteet pyritään saamaan asiakkaille mahdollisimman nopeasti. Tuotannon nopeuttaminen onkin varmasti yksi tärkeistä tuotannollisista kehittämistoimista, joita venealalla pitäisi parantaa. Segmentistä riippuen tällä voidaan tarkoittaa tuotannon nopeuttamista useilla kuukausilla tai viikoilla.

Osana tilaus-toimitusprosessien nopeuttamista on esitetty myös veneenoston siirtämistä entistä enemmän etumaksupainotteiseksi (Hentinen ym. 2007). Tämähän toteutuu jo jossain määrin varsinkin purjeveneiden myynnissä, mutta on vaikea nähdä sen toteutuvan esimerkiksi edullisissa keskikokoisissa tai pienissä moottoriveneissä. Asiakas ei välttämättä ole valmis ottamaan riskiä.

## 2.5 Tuotekehitysprosessien kehittäminen

Veneiden suunnittelu on perinteisesti ollut hyvin omistajälähtöistä, mikä on johdunut omistajien vahvasta osaamisesta ja laajasta kokemuksesta. Uusien mallien kehittäminen on monelle valmistajalle haastavaa, varsinkin nousevien kustannusten takia (Asplund & Thylin, 1999). Vaarana on kuitenkin malliston vanheneminen. Pienimuotoinen toiminta (pienet sarjat) on suuri este tuotekehitykselle. Aikaisemmissa selvityksissä (esim. Hentinen ym., 2007) on esitetty venealan yritysten tarvitsevan entistä tehokkaampia 2D- ja 3D-menetelmien käyttöä yrityksissä. Lisäksi tarvitaan ohjelmistokoulutusta, koska kaikki venevalmistajat eivät ole tottuneita käyttämään vaativia ohjelmistoja.

Aikaisemmin yritykset eivät käyttäneet paljon teollisia muotoilijoita, mutta yrityshaastatteluissa tuli ilmi monien käyttävän ulkopuolisten suunnittelutoimistojen apua. Purjevenepuolella ulkopuolisten suunnittelijoiden käyttäminen on ollut yleistä muutenkin. Konseptointi eri muodoissaan ja laajuudessa voisi myös helpottaa veneen toiminnan ja muotoilun hahmottamista sekä motivoida suunnittelijoita ja herättää kiinnostusta kuluttajissa.

Käyttäjätiedon kerääminen ja hyväksikäyttäminen on hyvin yleistä venealan yrityksissä (suora palaute kuluttajilta, jälleenmyyjät, lehdistö, messukävijät ym.). Esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) on ehdotettu, että käyttäjätiedon kerääminen ei takaa sen optimaalista soveltamista tuotekehitykseen. Tieto voi olla liian

valmiiksi analysoitua, eikä se herätä kiinnostusta suunnittelijassa. Ratkaisuksi ehdotetaan käyttäjien evaluointijärjestelmää (jälleenmyyjät sitoutetaan keräämään entistä paremmin laadukasta käyttäjäpalautetta) ja suoraa palautetta esimerkiksi web-pohjaisen ratkaisun kautta. Molemmissa on omat ongelmansa, mutta tarkempi asiakaskunnan tuottaman tiedon käyttäminen on varmasti entistä tärkeämpää kuluttajien tottumusten muuttuessa entistä nopeammin.

Verkostoitumisen vaikutukset muotoiluun (kokeiltu jo Pohjanmaalla) voivat olla hyödyllisiä, ja venevalmistajat lienevät niistä kiinnostuneita, kunhan eivät joudu toimimaan suorien kilpailijoidensa kanssa. Monet valmistajat ovat jo nyt verkostoituneet erilaisten tutkimus- ja muotoiluorganisaatioiden kanssa, koska vaadittavaa osaamista ei aina löydy oman yrityksen sisältä, tai sen hankkiminen vaatisi liian suuria investointeja.

## 2.6 Markkinoinnin kehittäminen

Suomalaisia yrityksiä on arvosteltu puutteellisesta panostuksesta markkinointiin ja myynninedistämiseen. Tämä pätee myös venevalmistajiin, joiden puutteet tällä alalla johtunevat ennen kaikkea yritysten vähäisistä resursseista ja perinteisestä suhtautumisesta markkinointiin. Puutteita on esitetty olevan markkinointiviestinnässä (erityisesti asiakkaiden segmentointiin liittyen), myyntitilanteen hallinnassa (ensikontakti asiakkaan kanssa ja tuotteiden esittely) ja lisävarusteiden ja -palveluiden myynnissä sekä jälkimarkkinoinnissa (Hentinen ym., 2007).

Myös alihankkijoiden markkinoinnissa on kehitettävää (Asplund & Thylin, 1999). Kaikilla ei välttämättä ole esitteitä tai tietoja omasta toiminnastaan tarjottavaksi asiakkaille. Kaikilla venealan suurilla alihankkijoilla ei ole edes omaa kotisivua, missä ne mainostaisivat tuotteitaan.

## 2.7 Palvelukeskeisten toimintamallien lisääminen

Aikaisemmissa tutkimuksissa tuodaan esille palveluliiketoiminnan laajentamiset mahdollistamat ansaintamahdollisuudet venealalla. Tekesin Vene-ohjelman esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) on erittäin laajasti kuvattu veneen omistajille ja yksittäiskäyttäjille liittyviä palveluita sekä niihin liittyviä vaatimuksia. Ne liittyvät veneen säilytykseen ja huoltoon, venevuokraukseen (eripituiset vuokrausjaksot, satamaveneily, lomaveneilypalvelu ja reittiveneily), veneen omistukseen ja hankintaan sekä veneellä liikkumiseen (koulutus, rantapalvelut, reitti- ja paikan-

nuspalvelut). Monissa niissä nähdään selkeitä puutteita ja mahdollisuuksia uudelle liiketoiminnalle. (ks. myös Merenkulkulaitos, 2005)

## 2.8 Veneilyn kiinnostavuuden lisääminen kuluttajissa

Aikaisemmissa tutkimuksissa on pohdittu myös veneilyn aloittamisen esteitä (esim. Hentinen ym., 2007). Ratkaisuksi veneilyinnostuksen herättämiselle potentiaalisissa käyttäjissä ehdotetaan viestinnän tehostamista. Veneilyä pitäisi tarjota yhtenä vapaa-ajankäytön mahdollisuutena, jonka aloittaminen ei ole vaikeaa. Lisäksi pitäisi viestiä ja tarjota erilaisia aloittamis- ja käyttökoulutuskursseja mahdollisimman erilaisille käyttäjäryhmille. Jotkut pitävät veneilyä ja vettä vaarallisena toimintaympäristönä, joten potentiaalisille käyttäjille pitäisi luoda kuva turvallisuudesta harrastuksesta.

## 2.9 Yhteistyön lisääminen venealalla

Esiselvityksessä (Hentinen ym. 2007) ehdotetaan entistä laajempaa partneroitumista ja integroimista venealalle, jotta palveluliiketoimintaa ja liiketoimintaprosesseja voidaan kehittää. Tämä voisi tarkoittaa uudenlaisten toimijoiden perustamista, yritysten välistä partneroitumista, valmistajien ja palveluntuottajien välistä partneroitumista ja fuusioita. Hyötyjä nähdään tätä kautta syntyvän erityisesti massatuotannon kehittämisessä, markkinatiedon keräämisessä ja käyttämisessä sekä tuotekehitysprosessien virtaviivaistamisessa. Esimerkkitapaus venealan verkostoitumisesta löytyy VTT:n vuoden 2004 julkaisusta uutta liiketoimintaa osastamista yhdistämällä, jossa on kuvattu purjevernevalmistaja Nautorin toimintaa (Mikkola, Iilomäki & Salkari, 2004).

Verkostoitumisen lisäämisen esteenä, kuten massatuotantoon siirtymisessäkin, on jossain määrin venevalmistajien asenteet yhteistyötä kohtaan (esim. Asplund & Thylin, 1999). Monet tunteella liiketoimintaansa asennoituvat valmistajat työskentelevät omien runkojensa ja suunnitelmiansa parissa, ja ajatuskin yhteistyöstä ja niiden jakamisesta toisen alan toimijan, saati kilpailijan, kanssa on mahdoton.

Partneroituminen ei välttämättä tarkoita yhteistyön lisäämistä pelkästään venevalmistajien tai alan muiden toimijoiden välillä. Esimerkiksi Pohjanmaalla on pyritty löytämään uusia yhteistyömuotoja esimerkiksi vene- ja huonekaluverstaiden sekä metalli- ja perävaunuvalmistajien välillä. Lisäksi on hahmoteltu ja toteutettu esimerkiksi laminointia teollisuudelle ja rakennusosalalle (Asplund & Thylin, 1999).

Massatuotantoon siirtyminen venealalla vaatisi joidenkin tutkijoiden mukaan yritysten koon kasvattamista 3–10-kertaiseksi nykyisestä (Hentinen ym., 2007). Toisaalta jotkut suurista valmistajista ovat jo siirtyneet monella tapaa massatuotantoon, joten niiden kohdalla fuusioituminen muiden toimijoiden kanssa massatuotannon kehittämiseksi ei ole välttämätöntä. Samoin alalla on suuria valmistajia, jotka ovat ulkoistaneet kokonaan tai osittain valmistuksen useammalle alihankkijalle. Yrityskoon kasvattaminen fuusioitumalla tai verkostomaisella toimintamallilla koskisikin lähinnä niitä yrityksiä, jotka ovat melko pieniä. Voidaankin kysyä, kuinka realistisia ja toimintakykyisiä niiden muodostamat verkostot tai fuusiot olisivat? Loogisempi mahdollisuus voisi olla pienen yrityksen sulauttaminen isomman kanssa, mutta se vaatisi pienemmältä yritykseltä ainutlaatuisia ja houkuttelevia resursseja, joita isompi yritys ei voisi muuten hankkia.

Jos laajamittaiset fuusiot tai partneroitumiset suomalaisten toimijoiden kesken ovat harvinaisia, vielä harvinaisempia ne ovat kansainvälisten toimijoiden kesken. Uhkana nähdäänkin, että jos suomalaiset valmistajat eivät ole halukkaita verkostoitumaan entistä kansainvälisemmin, voivat ulkomaiset toimijat ostaa suomalaisia venevalmistajia (Hentinen ym., 2007). Esimerkkejä tämän suuntaisesta toiminnasta on jo nähtävissä, ja onkin mahdollista, että suuret kansainväliset venealan toimijat liittoutuvat suomalaisten valmistajien kanssa tai hankkivat niitä omistukseensa.

Suurin osa alihankkijoista on pärjännyt tähän mennessä oman erikoisosaamisensa ja kapasiteettivalmiuksiansa takia (Asplund & Thylin, 1999). Massatuotantoon siirtyminen vaatii sijainniltaan, tuoteportfolioltaan ja kasvuhalukkuudeltaan sopivien alihankkijoiden löytymistä (Hentinen ym., 2007). Veneenvalmistajat pyrkivät yhteistyöhön aloitteellisten, osaavien ja innovatiivisten alihankkijoiden kanssa, jotka kykenevät ottamaan vastuun selkeistä kokonaisuuksista riittävän edulliseen hintaan (Asplund & Thylin, 1999). Tämän tutkimuksen aikana myös joustavuus nousi tärkeäksi tekijäksi alihankkijaa valittaessa.

Suomessa on jonkun verran sopimusvalmistajia, jotka tekevät täysin tai lähes täysin kokonaisia veneitä asiakasyrityksilleen, mutta ne ovat vielä melko pieniä kooltaan. Lisäksi Suomesta puuttuu ainakin tietyissä komponentti- ja järjestelmäsegmenteissä kokonaistoimittajia, jotka voisivat toimittaa laajalle joukolle suomalaisia valmistajia suurina osakokonaisuuksina tai moduuleina. Moni alihankkija ei välttämättä edes tunne muiden alihankkijoiden toimintaa, jotta suurempia kokonaisuuksia voisi muodostaa (Asplund & Thylin, 1999). Tämän parantamiseksi on ehdotettu esimerkiksi alueellista alihankkijapäivää tai yhteistä tiedotuskanavaa. Yksi mahdollisuus voisi olla myös venemessujen yhteydessä toteutetta-

vat tapahtumat, joita on jo jossain mittakaavassa toteutettukin (esim. Tekesin tilaisuudet Helsingin Vene-messuilla).

Esiselvityksessä (Hentinen ym., 2007) ehdotetaan myös, että yritykset keräisivät yhdessä laajamittaista analysoitua tietoa eri maista ja markkina-alueilta trendeihin ja veneominaisuuksiin liittyen. Tietoa voisi kerätä myös alan teknologioiden muutoksista ja uusista innovaatioista. Tämän toteuttamiseksi ehdotetaan uuden yhteisyrityksen perustamista tai lisäresurssien antamista Finnboatille toiminnan toteuttamiseksi. Kuten esiselvityksessä todetaan, jälkimmäinen vaihtoehto lienee realistisempi toteuttaa jo kilpailullisistakin näkökulmista katsoen. Lisäksi ehdotetaan jälleenmyyjien valjastamista markkinatiedon keräämiseen, mikä vaatii jälleenmyyjien kouluttamista ja mahdollisesti myös niiden määrän vähentämistä.

### 3 SUOMEN VENEALA

Tässä luvussa teemme yleisen katsauksen siihen, millaisia veneitä Suomessa valmistetaan ja millaisia ovat Suomen venealalla toimivat yritykset ja niiden toimintatavat.

Tutkimuksen alkuvaiheessa haimme selvyyttä alan yleiseen luonteeseen ja viime vuosien kehitykseen. Tässä apuna toimivat muun muassa keskustelut Finnboatin toiminnanjohtaja Jouko Hujun kanssa, tilinpäätösinformaation kerääminen lähinnä patenti- ja rekisterihallituksen tietokannoista sekä keskustelut muutamien venevalmistajien ja kauppiaiden kanssa. Näillä esivalmisteluilla pyrimme muun muassa selvittämään tarkemmin sitä, mitkä ovat alan keskeisiä haasteita ja mitä meidän tulee kysyä haastateltavilta jatkossa.

Tarkasteltaessa venealaa kokonaisuutena, haluamme ensin tuoda esille sen, millainen vene on tuotteena ja millaista sen käyttö Suomessa on.

Venealaa, kuten muitakin toimialoja, voidaan tarkastella erilaisten teoreettisten lähestymistapojen kautta. Vaikka niiden hyöty voi joskus jäädä vähäiseksi alan toimijoille, voivat ne kuitenkin tarjota ajatuksia ja kehittämisideoita alan tulevaisuudesta pitkällä aikavälillä. Alla on pyritty kuvaamaan alaa erilaisten liiketaloustieteellisten teorioiden ja mallien avulla sekä antamaan kunkin kappaleen lopussa ehdotuksia oman toiminnan pohtimiseksi teorioita vasten.

Pyrittäessä hahmottamaan toimialaa ja sen kilpailutilannetta on hyvä ensin hahmottaa alan luonteeseen liittyviä erityisiä tekijöitä. Veneala poikkeaa monista muista aloista useissa eri kohdissa, ja näiden erityspiirteiden tunnistaminen helpottaa tulevaisuuden kehittämisideoiden realistista hahmottamista ja toteuttamista. Alussa onkin kuvattu toimialan luonnetta (esim. markkinoiden syklisyys, kansainvälistymisaste ja alan verkostoituminen) eri näkökulmista tarkoituksena antaa lukijalle käsitys venealasta muiden toimialojen rinnalla.

Varsinaisia toimialaa analysoivia teorioita ja malleja on lukuisia määriä. Tutkimuksessa on keskitytty yleisimpiin teorioihin, jotka ovat osoittautuneet toimiviksi myös kauan niiden kehittämisen jälkeen. Yleisimmät toimialaa ja yrityksiä analysoivat mallit, joita tässäkin tutkimuksessa on sovellettu, ovat Porterin kansallisen toimialan malli (1990), viiden kilpailuvoiman malli (Porter, 1980), yritysten geneeriset strategiat (Porter, 1979), yritysten arvoketjuanalyysi (Porter, 1985) ja tuotteen ja toimialan elinkaarimalli (esim. Levitt, 1965; Klepper, 1996).

### 3.1 Vene tuotteena – veneen ostaminen ja käyttö

Venealaa voidaan pitää erityisen syklisenä alana. Vene lienee kestokulutushyödykkeistä kenties se suurin ”turhake”, mikäli kriteereiksi asetetaan esimerkiksi veneen tarpeellisuus elannon hankkimisen kannalta, veneessä vietetty aika vuosittain, veneen ostohinta tai veneen käyttökulut. Näillä kriteereillä vene muuttuu usein hyödykkeeksi, jonka ostaminen on erityisen paljon riippuvainen kotitalouksien käytettävissä olevasta rahamäärästä ja talouden suhdanteesta. Toisaalta erot eri tuoteryhmien (esim. isot moottoriveneet vs. pienet avoveneet) välillä ovat varsin suuria. Joka tapauksessa, jo pieni perämoottorilla varustettu avovene on hankintana usein kalliimpi kuin normaali perheauto ja veneelle käyttötunteja (kone-tunteja) kertyy vuoden mittaan tyypillisesti vain noin 30—50. (ks. tarkemmin Merenkululaitos, 2005).

Mikäli jokin toimiala on erityisen syklinen myynnin vaihtelun kannalta tai alan markkinoihin ja teknologiaan liittyvä muutos on erityisen voimakasta, uskotaan alalla menestymisen perustuvan tiettyihin yrityksen vahvuuksiin. Tällainen ympäristö vaatii yritykseltä erityisesti mukautumiskykyä eli adaptiivisuutta. Yrityksen ominaisuuksien kannalta olennaista tällaisessa ympäristössä ovat muun muassa seuraavat kyvykkyydet:

- Kyky mukauttaa tuotantoa kysynnän muutosten mukaan
- Kyky havainnoida uusia liiketoimintamahdollisuuksia
- Kyky tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin

Lueteltujen kyvykkyyksien saavuttamiseen tarvitaan runsaasti erilaisia resursseja.

Tuotannon mukauttamisen keinoina nähdään usein hyvä muuttuvien ja kiinteiden kulujen suhde, laaja alihankinta ja toimintojen ulkoistaminen, imuohjattu tuotanto, nopea tuotantoprosessi, valpas kysynnän muutosten seuraaminen jne.

Kyky havainnoida uusia liiketoimintamahdollisuuksia riippuu erityisesti siitä, millä tavoin yritys havainnoi ympäristössä tapahtuvia muutoksia (esim. PESTEL-kehityksen mukaan: poliittiset, ekologiset, sosiologiset, tekniset, ekonomiset ja lainsäädäntöön liittyvät muutokset), alan kilpailutilannetta ja trendejä sekä erityisesti kuluttajien käyttäytymistä.

Liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumisen kyky vaatii muun muassa riittävää resurssipohjaa ja investointihalua/-kykyä (mikä edellyttää yleensä verkostoitumiskehitystä), toimijan uskottavuutta markkinoilla ja kuluttajien silmissä, vahvaa



rahoitusasemaa, projektijohtamisen osaamista sekä tehokasta, nopeaa ja asiakaslähtöistä tuotekehitystä.

Esimerkkinä yrityksestä, joka keskittyy vahvasti samoihin teemoihin, voidaan pitää vaikka Nokiana. Tuotannon ja jakelun tehokkuus ja nopeus, kiinteiden kulu- jen karsiminen, vahva tase ja nopeasti kuluttajien mieltymyksiin vastaava tuotevalikoima ovat Nokian vahvuuksia erityisesti vaikeina aikoina. Tosin Nokialtakaan ei muutosten tekeminen ole aina onnistunut riittävän nopeasti. Samantapaista kehitystä voidaan katsoa tapahtuneen telakkateollisuudessa, jossa alihankinnan osuus on kasvanut ja telakan oma rooli pienentynyt. Tällä on ollut positiivinen vaikutus toimitusaikoihin ja kykyyn toimittaa kasvavia ja monimutkaistuvia projekteja asiakkaan kulloistenkin toiveiden mukaan. Autoteollisuuden menestystekijöinä voidaan samoin pitää kykyä nopeisiin muutoksiin, mikä tälläkin alalla on hankittu pitkälti samaan tapaan toimittajaverkostoa hyödyntäen.

Yhteistä edellä mainituille esimerkeille on se, että puhtaasti yksikkökustannuksi- en alentamiseen ja sisäisen tehokkuuden kehittämiseen tähtäävä toiminta ei johda kovinkaan hyvään lopputulokseen, koska vähintäänkin muutaman vuoden syklillä teknologiassa, markkinoissa tai asiakaskäyttäytymisessä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Näihin muutoksiin on vastattava nopeasti esimerkiksi teknisten ominaisuuksien, varustelun tai muotoilun avulla.

## 3.2 Venealan luonne ja alan yritysten ominaisuudet

Mikäli etsimme keinoja, joilla voidaan pärjätä vahvasti syklisellä alalla, tulisi suomalaisilla yrityksillä olla erityisiä kykyjä mukauttaa tuotantoa kysynnän muutosten mukaan, kykyä havainnoida uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja resursseja tarttua uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Meitä kiinnostaa, onko asia näin.

Toisaalta, venetoimialaa voidaan pitää melko perinteisenä alana. Tämä osaltaan suojelee toimijoita muospaineilta. Esimerkiksi kuluttajien maku muotoilun suhteen näyttää muuttuvan melko hitaasti. Samoin perinteisiä valmistusmenetelmiä ja perinteisiä ominaisuuksia tunnutaan arvostavan. Esimerkiksi runsas käsityön osuus, perinteiset materiaalit (tumma teak, tummansininen plyysi, ruostumaton teräs), räätälöidyt yksittäiskappaleet ja piensarjat sekä monin paikoin vakiintunut muotoilu on sellaista, jolla esim. autoalalla ei enää tunnu pärjäävän kuin muutama valmistaja. Suomen venealan toimintatavat ovat autoteollisuuteen verrattaessa ehkä lähempänä perinteisiä arvoja korostavan Aston Martinin kuin Volkswagenin toimintamalleja. Joskin Aston Martininkin valmistuksen sarjat ovat moninkertaisesti suurempia, ja tuotanto on siten paljon lähempänä teollista sarjatuotantoa.

*Suomen veneteollisuuden tarjonta*

Suomen veneteollisuuden 12 suurinta yritystä vuonna 2008 liikevaihdon mukaan tarkasteltuna (liikevaihto noin 300 miljoonaa euroa) vastasivat yli 90 % osuudesta koko valmistavan alan liikevaihdosta (taulukko 1). Finnboatin jäsenyritysten liikevaihto oli vuonna 2008 noin 699 miljoonaa euroa (alv. 0%). Yritykset ovat suurusjärjestyksessä:

**Taulukko 1.** Suurimmat suomalaiset venevalmistajat v. 2008

<b>Yritys</b>	<b>Liikevaihto milj. euroa</b>
Bella-Veneet	70
Nautor	65
Konekesko Marine	35–65 (arvio)
Inhan Tehtaat	35 (arvio)
Finn-Marin	30
Botnia-Marin	30
Baltic Yachts	25
Nauticat Yachts	10
AMT-Veneet	10
Sarins Båtar	9
Terhi	7
Silver-Veneet	4

Seuraavaksi tehdään lyhyt katsaus siihen, millaisia veneitä Suomessa valmistetaan, millaisille kuluttajaryhmille veneet on suunnattu ja miten kuluttajien voidaan olettaa toimivan kussakin ryhmässä.

Listatuista Suomen kymmenestä suurimmasta venevalmistajasta Nautorin ja Balticin veneiden keskihinta on yli miljoona euroa, ja veneet menevät lähes sataprosenttisesti vientiin. Näiden valmistajien tuotteiden voidaan katsoa kuuluvan kategoriaan superluxus (kategoria 1). Ostohinnan, käyttömäärän ja käyttökustannusten kannalta tuotteita voidaan verrata esimerkiksi yksityislentokoneisiin.

Botnia Marinin ja Nauticat Yachtsin valmistamien veneiden keskihinnat lienevät yli 200 000 euroa ja veneistä suurin osa menee vientiin. Näiden kahden valmistajan voidaan katsoa kuuluvan kategoriaan luksus (kategoria 2), jossa tuotteilla ei ensisijaisesti tavoitella keskituloisia palkansaajia. Bella-Veneiden ja Finn-Marinin myymien tuotteiden keskihinta lienee noin 30 000–50 000 euron luokkaa. Tässä mielessä tuotteet ovat paremmin tavallisen kuluttajan tavoitettavissa. Toisaalta,

kyseisten yritysten tuotteet eivät ole tarkoitettu varsinaisesti koko perheen lomanviettoon tai retkeilyyn, vaan ne ovat suunniteltuja ensisijaisesti päiväkäyttöön. Veneiden keskimääräinen käyttö lienee lähellä alan keskiarvoa, noin 30–50 tuntia vuodessa. Hinnaltaan, käyttötarkoitukseltaan ja käyttökustannuksiltaan tämän kategorian tuotteet ovat rinnastettavissa esimerkiksi urheilullisiin avoautoihin, loma-asuntoon ulkomailla tai loma-osakkeeseen lapissa. Tässä mielessä veneiden voi hyvin katsoa kuuluvan luksus-kategoriaan (kategoria 2).

Suomen venealan 10 suurimman valmistajan joukossa Inhan tehtaat, AMT-Veneet ja Silver-Veneet valmistavat veneitä, joiden keskihinta käyttökuntoon varusteltuna lienee noin 20 000 euroa. Veneiden yleisimmät käyttökohteet ovat kalastus, mökkikäyttö ja yhteysveneily. Nämä tuotteet voidaan luokitella ostohinnan, käyttökustannusten ja käyttötarkoituksen mukaan luokkaan harrasteveneet (kategoria 3). Näitä tuotteita voidaan ostohinnan, käyttötarkoituksen ja käyttökustannusten kannalta verrata esimerkiksi moottoripyöriin.

Venealan 20. suurimman yrityksen joukkoon (mukana alihankkijat ja jälleenmyyjät, sijalla 20. Liikevaihto on hieman alle 2 miljoonaa euroa) kuuluvista yrityksistä vain yhden venevalmistajan tuotevalikoima on kohdistettu selkeästi edullisempaan kategoriaan. Kappalemääräisesti Pohjoismaiden suurimman venevalmistajan, Terhin, liikevaihto oli vuonna 2008 noin 7 miljoonaa euroa ja tuotanto yli 5000 venettä. Tuotevalikoimaan kuuluu mm. jollia, soutuveneitä ja alle 5 metrin avonaisia moottoriveneitä. Tuotteiden keskihinta kuluttajille on runsaat 1 000 euroa, ja kalleimmat tuotteet maksavat käyttökuntoon varusteltuna noin 10 000 euroa. Tätä valmistajaa voidaan pitää Suomen suurimpien venevalmistajien kategoriassa ainoana, joka kilpailee ensisijaisesti tuotteiden hintaan keskittyvällä strategialla. Tuotteet eivät ole suinkaan kategorioissaan aina halvimpia, mutta ostajalle tarjotaan selkeästi mahdollisuus ostaa edullisia, ominaisuuksiltaan riittävän hyviä sekä laadukkaita tuotteita. Näitä tuotteita voidaan ostohinnan, käyttötarkoituksen ja käyttökustannusten kannalta verrata esimerkiksi moposkoottereihin tai pienehköihin moottoripyöriin, ajettaviin ruohonleikkureihin, autojen peräkärriihin tai puutarhakalusteisiin. Tämä valmistaja voidaan luokitella luokkaan perusveneet (kategoria 4).

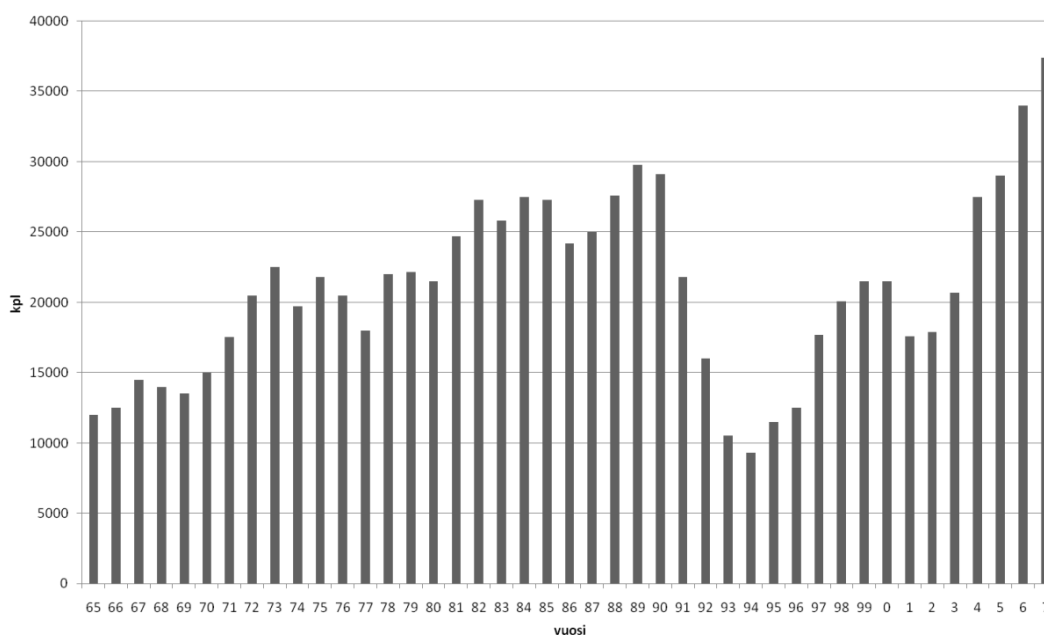
On olennaista huomata, että kuluttajien käyttäytyminen eri kategorioissa on hyvin erilaista. Ostettaessa ostohinnan, käyttötarkoituksen ja käyttökustannusten kannalta urheilulliseen avoautoon verrattavissa olevaa tuotetta (kategoria 2) tai moposkootteriin verrattavaa hyödykettä (kategoria 4), ostopäätös syntyy hyvin eri tavoin. Harva kuluttaja moposkootteria ostaessaan kaipaa käsityön leimaa, ylellisiä yksityiskohtia tai haluaa samaistua vahvasti valmistajan brändiin. Nämä kaikki

melko epärationaalisilta tuntuvat seikat ovat sen sijaan varsin kriittisiä tekijöitä avoautoa tai yksityislentokonetta ostettaessa.

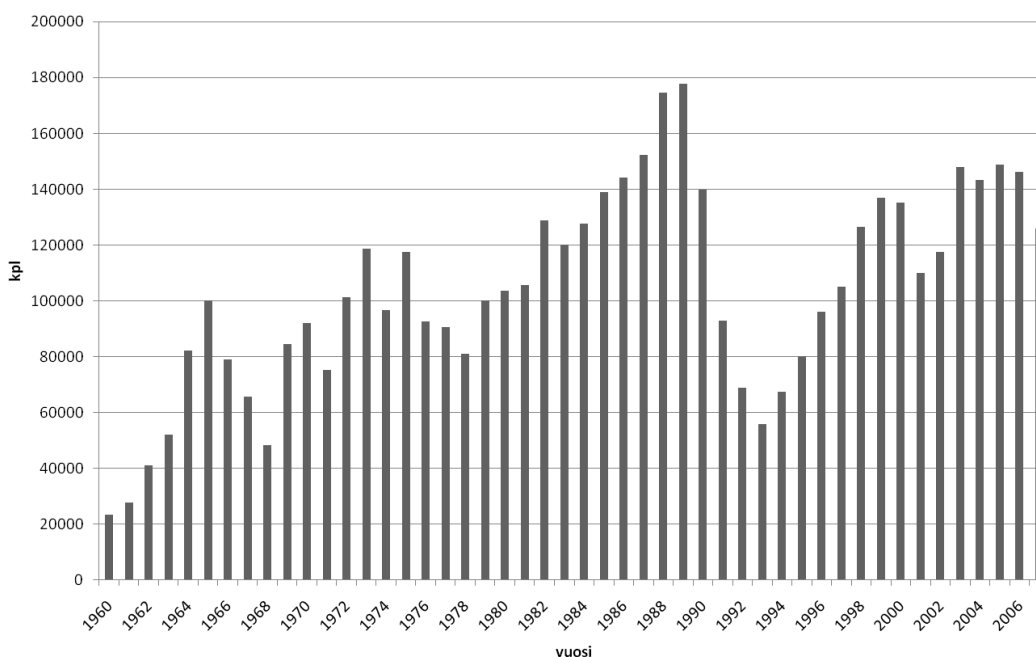
Tässä tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan vielä lähemmin sitä, miten valmistus ja myyntitoiminnan voisi olettaa toimivan eri tuotekategorioissa. On selvää, että ostopäätöksen syntyessä hyvin eri tavoin ja vastaavasti päätöksen rationaalisuuden vaihdellessa, myös tuotteen suunnittelussa, valmistuksessa, markkinoinnissa ja jälleenmyynnissä tulisi ottaa nämä seikat huomioon.

### 3.2.1 Venemarkkinoiden syklisyys

Vene on tuotteena usein sellainen, että kuluttajat eivät tarvitse sitä elääkseen. Ostopäätös vie yleensä pitkän aikaa johtuen tuotteen korkeasta hinnasta ja merkityksestä käyttäjälleen. Selvästi suurin osa venemyynnistä tapahtuu yleisen talouden nousukauden aikana (kuvio 2), ja taantuman aikana kaupankäynti voi olla jonkin aikaa ja joissakin segmenteissä välillä täysin pysähtynyt. Näistä edellä mainituista tekijöistä johtuen veneiden myynti on yksi syklisimmistä toimialoista, kun sitä verrataan moniin muihin toimialoihin.



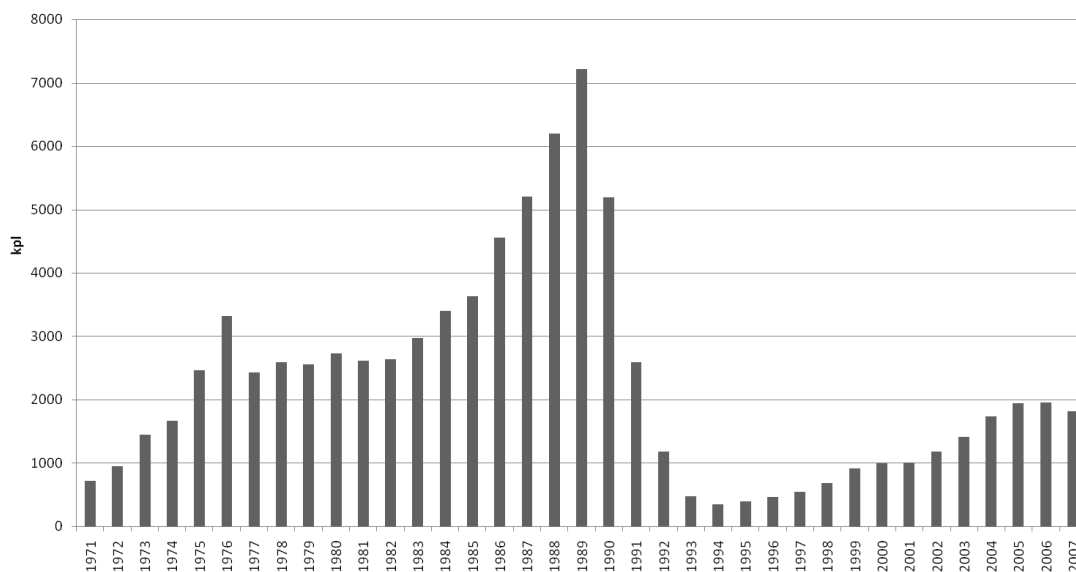
**Kuvio 2.** Perämoottorien tukkutoimitustilasto 1965–2007



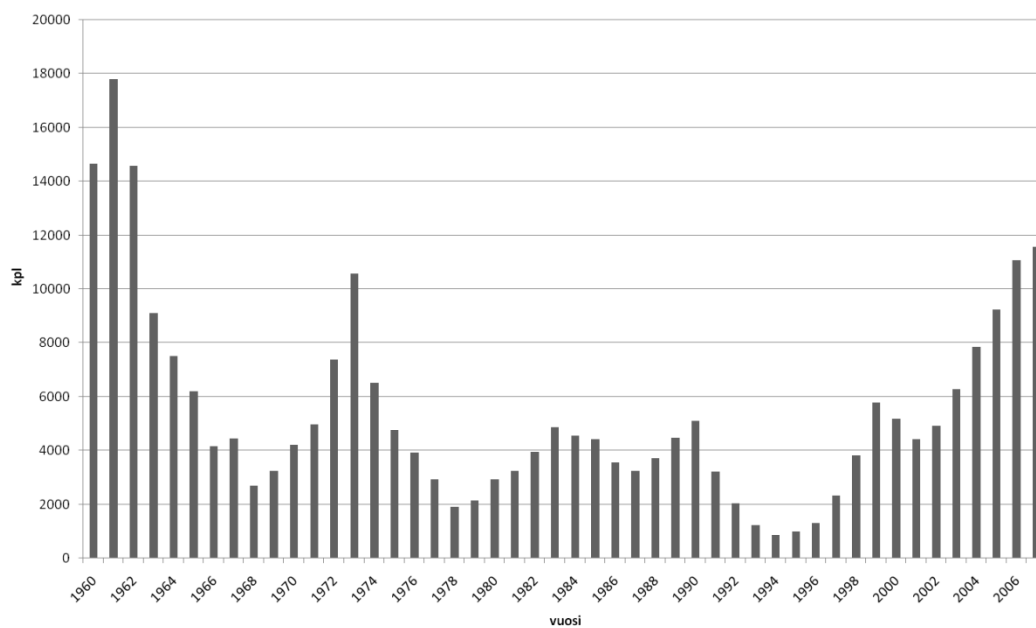
**Kuvio 3.** Henkilöautojen ensirekisteröinnit 1960–2007

Toimialan syklisyyttä Suomessa voidaan tarkastella esimerkiksi vertailemalla eri kestokulutushyödykkeiden ensirekisteröintejä pitkällä aikavälillä. Veneiden kanssa samantyyppisiä tuotteita ovat henkilöautot (kuvio 3), matkailuperävaunut (kuvio 4) ja moottoripyörät (kuvio 5). Johtuen venealan liiketoiminnan suhteellisesta pienuudesta ja rekisteröinnin erilaisuudesta, sen vertaileminen on haastavaa muiden vastaaventyypisten toimialojen kanssa. Tarkastelemalla eri toimialojen muutoksia ensirekisteröinneissä voidaan kuitenkin havaita, että muutokset ovat hyvin samantyyppisiä toimialojen välillä.

Kaikilla aloilla voidaan havaita samantyyppiset markkinoiden laskusuhdanteet 1970-luvun öljykriisin ja 1990-luvun laman ajalta. Kaikilla aloilla, paitsi moottoripyörien myynnissä, nousu on ollut pitkällä aikavälillä melko selvää 1990-luvun lamaan asti ja sen jälkeen. Eniten 1990-luvun lamasta näyttää kärsineen matkailuperävaunujen myynti. Kyseistä tuotetta tarvitaan ehkä venettäkin vähemmän elämiseen tai toimeentulon saamiseen. Moottoriveneitä ja venemoottoreita myydään taantumankin aikana esimerkiksi ammattikalastajille, viranomaisille, yhteysveneiksi ja muuhun kuin varsinaiseen huvikäyttöön, ja henkilöautoilla on myös omat taantumasta riippumattomat ostajansa.



**Kuvio 4.** Matkailuperävaunujen ensirekisteröinnit 1971–2007



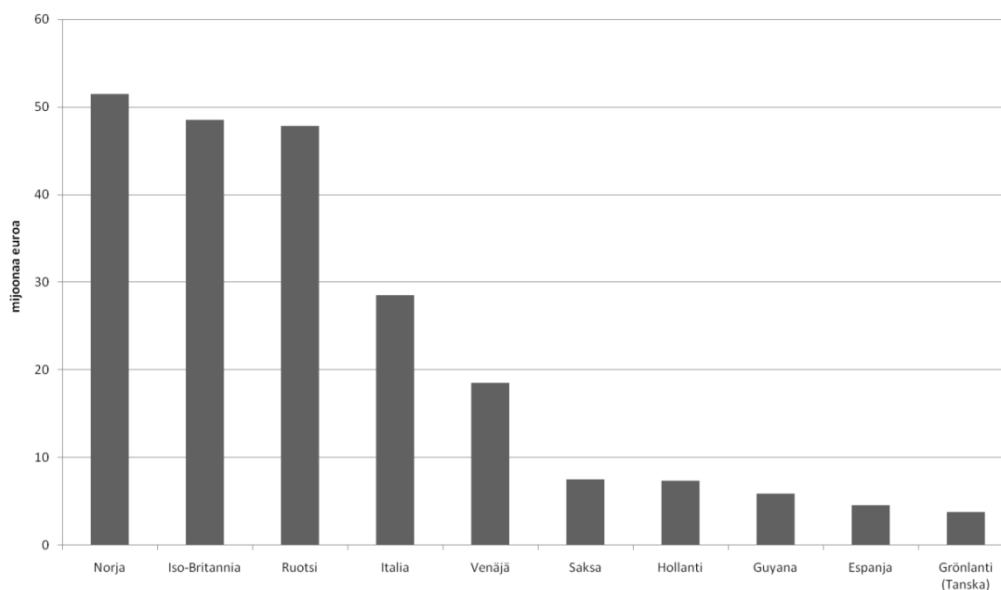
**Kuvio 5.** Moottoripyörien ensirekisteröinnit 1960–2007

Myynnin suuria heilahteluja on vähentänyt joidenkin venevalmistajien kohdalla kaupankäynti julkisten organisaatioiden kanssa. Erikois- ja työveneitä myydään esimerkiksi rajavartioloitoksille, poliisille ja puolustusvoimille lähinnä Pohjoismaihin, Baltiaan ja Keski-Eurooppaan. Pelkästään näille alueille veneitä myyneet valmistajat ovatkin olleet ehkä eniten suojassa markkinoiden heilahteluilta. Vaarana voi tällaisessa toimintamallissa olla tietysti julkisten hankintojen pysähtymisen yritykselle tärkeillä markkina-alueilla ja protektionismi.

Toisaalta suuri osa veneilijöistä kuuluu varallisuudeltaan keski- tai yläluokkaan, joten lievän taantuman aikana myynti ei välttämättä heilahtele kaikissa segmenteissä niin paljon kuin esimerkiksi moottoripyöräkaupassa. Kuitenkin suuremman taantuman aikana joidenkin varakkaiden ostohaluja hillitsee se, että ei kehdata ostaa kalliita ja isoja veneitä, jos esimerkiksi oman yrityksen väkeä on jouduttu vähentämään. Ainakin kuluttajat pohtivat suunniteltua pienempien veneiden ostoa taantuman aikana (ks. Venebarometri, 2009).

### 3.2.2 *Kansainvälistymisaste*

Lähes kaikki suurimmat suomalaiset venevalmistajat myyvät veneitä myös ulkomaille. Perinteisesti päämarkkina-alue on ollut Pohjoismaat (kuvio 6), joissa veneilyolosuhteet ja odotukset veneen muotoilusta sekä ominaisuuksista ovat olleet hyvin samanlaisia kuin Suomessa. Kappalemäärittäin laskettunakin Norja (3204 kpl) ja Ruotsi (3478 kpl) ovat merkittävimmät vientimaat suomalaisille venevalmistajille. Uusina markkina-alueina näiden rinnalle on viime vuosina tullut entistä vahvemmin Iso-Britannia (167 kpl), Venäjä (1162 kpl) ja Keski-Eurooppa. Yksittäisten maiden osuus voi vaihdella eri vuosien välillä suurestikin yksittäisen veneen suuren arvon vuoksi. Esimerkiksi Guyana on vientitilastossa tarkastelujaksolla kahdeksantena noin viiden miljoonan euron viennillä, vaikka sinne on toimitettu vain yksi vene. Vientilaskutuksen arvo tammi–lokakuu 2008 aikana oli noin 271 miljoonaa euroa (Finnboat). Vuoden 2007 aikana Suomeen tuotiin veneitä noin 45 miljoonan euron arvosta, eli veneiden myynnissä vientitaseen voidaan arvioida olevan selvästi positiivinen.



**Kuvio 6.** Venevienti tammi–lokakuu 2008, milj. euroa (Finnboat)

Suurin osa valmistajista ei kuitenkaan ole siirtänyt tuotantoaan ulkomaille, vaan niitä kaupataan joko suoraan kuluttajille tai kunkin maan jälleenmyyjäorganisaatioille. Tuotantoa ulkomaille on siirtänyt valmistajista vain muutama, ja yleensä tavoitteena on ollut kustannusten alentaminen ja tullimaksujen minimointi (esim. Venäjälle suuntautuva kauppa). Jos suomalaiset venevalmistajat haluavat kilpailla suurien ulkomaalaisten toimijoiden kanssa, on oletettavaa, että niiden pitää pohtia entistä tarkemmin myynnin ja tuotannonkin ulottamista yhä kaukaisemmille markkinoille. Toiminnan laaja kansainvälistäminen ja usein samalla suuri tuotannon lisäys pitää kuitenkin pohtia tarkasti yritys- ja markkinakohtaisesti. Lisäksi tällaisten investointien ajoitus pitää suunnitella huolellisesti.

#### *Piirikunnallisesta maailmanliigaan*

Venealan kehitykseen, kuten moniin muihinkin toimialoihin, on vaikuttanut merkittävästi myös globalisaatio. Aikoinaan venevalmistajat kilpailivat toistensa kanssa maakuntien tai sitä hieman suurempien alueiden sisällä. Toiminta oli hyvin pitkälle käsityövaltaista. Ennen pitkää menestyvimmat valmistajat pystyivät nousemaan omalla markkina-alueellaan johtavaksi toimijaksi ja ryhtyivät kilpailemaan myös muilla alueilla toimivien valmistajien kanssa. Vähitellen toimialalle kehittyi koko maahan tuotteitaan tarjoavia valmistajia.



Kehitys ei kuitenkaan pysähtynyt tähän, vaan monet valmistajat alkoivat tähtyä uusia markkinoita ja parempia tuotteita Suomen ulkopuolelta. Ensimmäisinä loogisina kansainvälistymisen kohteina nähtiin muut Pohjoismaat, joissa veneilykulttuuri ja siihen liittyvät tuotteet olivat monella tapaa yhteneväisiä suomalaisten tuotteiden kanssa. Monien valmistajien kohdalla tämä kehitys vaati entistä suurempia panostuksia tuotantoteknologiaan ja kustannusten seurantaan. Jotkut toimijat ovat siirtyneet myös Pohjoismaiden ulkopuolelle, ja tuotteita on myyty entistä enemmän Venäjälle, Isoon-Britanniaan ja Keski-Eurooppaan.

Merkittävä kysymys varsinkin jo kansainvälistyneille suomalaisille toimijoille on se, että kuinka pitkälle ja millä keinoilla ne haluavat jatkaa tuotteidensa ja myös tuotannon ulottamista uusille markkina-alueille. Onko mahdollista jäädä paikalliseksi toimijaksi (esim. Suomi, Pohjoismaat tai muu Eurooppa), vai vaaditaanko yrityksen pitkän aikavälin selviytymiseksi suurempaa riskinottoa ja valmiutta kasvattaa toiminnan laajuutta? Verrattaessa muihin toimialoihin voidaan todeta, että esimerkiksi autojen valmistuksessa ne yritykset, jotka eivät ole halunneet kasvaa merkittäväksi globaaleiksi toimijoiksi, ovat menettäneet markkinaosuutensa tai kuihtuneet pois. On kuitenkin erittäin todennäköistä, että suuret kansainväliset toimijat tulevat jatkossa panostamaan entistä enemmän myös paikallisella tasolla asiakkaiden tarpeisiin. Entistä lokalisoidummat tuotteet yhdistettynä edullisempaan hintaan voivat olla monelle pienelle toimijalle liian suuri haaste.

Toisaalta voidaan pohtia, kuinka paljon suomalaisilla venevalmistajilla on enää mahdollisuuksia ryhtyä kilpailemaan alan suurten toimijoiden kanssa. Monet suomalaiset valmistajat ovat jo ulkomaalaisten toimijoiden osittaisessa omistuksessa tai tekevät sellaista yhteistyötä, josta voi olla vaikea poistua.

### 3.2.3 *Markkinoiden globalisoituminen*

Venealan markkinat eivät ole ainakaan vielä yhtä globalisoituneita kuin esimerkiksi autoalalla. Ennenkin voidaan puhua alueellisista markkinoista (esim. Pohjoismaat). Globalisoitumisastekin tietysti vaihtelee segmenteittäin: esimerkiksi erittäin yksilöityjä purjeventeitä myydään ympäri maailmaa, mutta pienien ja edullisten veneiden markkinat ovat useimmiten paikallisia tai alueellisia. Todennäköistä kuitenkin on, että markkinat tulevat olemaan entistä globaalimmat kaikissa tuotesegmenteissä, jos valmistustekniikat kehittyvät mahdollistamaan entistä suuremmat valmistuserät, valmistavat yritykset oppivat lokalisoimaan tuotteitaan paremmin ja kaupankäynnin esteet vähenevät tai poistuvat kokonaan.

Vientitoiminta on lähes poikkeuksetta ollut merkittävä positiivinen tekijä yrityksen kasvamisessa ja kannattavuudessa. Varsinkin yksilöityjä ja arvokkaita veneitä

myydään joissakin yrityksissä pelkästään ulkomaisille asiakkaille. Toisaalta myös edullisten veneiden valmistajat ovat löytäneet ulkomaiset markkinat. Vientitoiminnan merkitys tulee kasvamaan, koska Suomen markkinoiden koko ei missään tapauksessa tule riittämään kannattavan liiketoiminnan ylläpitämiseksi useimmissa segmenteissä, ja kilpailu siirtyy entistä enemmän suurten kansainvälisten toimijoiden väliseksi.

### *3.2.4 Erikoistuminen venealalla*

Tuotantopanokset (työvoima, luonnonvarat, rahoituspääoman saatavuus) ovat menettäneet merkitystä kilpailukyvyn saavuttamisessa ja säilyttämisessä (Porter, 2006). Enemmän voidaan havaita, että tuottavuus ja kilpailuetu edellyttävät erikoistumista (Porter, 2006). Venevalmistuksessa menestymisen tekijöitä on hahmoteltu monissa aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Hentinen ym., 2007), ja niissä on nähty kilpailukyvyn liittyvän liiketoimintaosaamiseen, markkinointiin, muotoilutrendeihin ja palveluiden kehittämiseen. Suomalaisista venevalmistajista parhaiten (liiketoiminnan kasvu ja kannattavuus) ovat menestyneet ne, jotka ovat kehittäneet toimintaansa teolliseksi ja tunnistaneet asiakkaiden tarpeet parhaiten.

Venealalla erikoistuminen vaihtelee yrityksittäin: monet yritykset ovat pyrkineet pitämään kaikki toiminnot valmistuksesta jälkimarkkinointiin itsellään, mutta tämä suuntaus väheni ainakin ennen vuoden 2008 taantumaa. Parhaiten ovat menestyneet ne yritykset, jotka ovat ulkoistaneet tuotannollisia kokonaisuuksia omille alihankkijoilleen. Samalla on mahdollistettu keskittyminen omiin toimintoihin ja riskin jakaminen. Viime vuosina on yleistynyt varsinkin moottorivenevalmistajien keskuudessa markkinointitoimintojen antaminen siihen erikoistuneiden toimijoiden haltuun. Täten yritykset ovat voineet keskittyä omaan ydinosaamisensa, joka liittyy veneiden valmistukseen. Yleensä markkinointiosaaminen ei ole näissä yrityksissä ollut korkeatasoista tai siihen ei ole ollut riittävästi resursseja liiketoiminnan kasvattamiseksi.

Suomessa ei ole syntynyt vielä sellaisia toimijoita, jotka olisivat keskittyneet veneiden tuotekehitykseen. Yritykset tekevät kehittämistyön melko itsenäisesti, vaikka yhteistyötä tehdäänkin erilaisten suunnittelu- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa. Tuotteiden melko hidas kehittyminen ja pienet tuotantomäärät eivät ole mahdollistaneet erityisten protopajojen syntymistä Suomessa. Toisaalta voidaan pohtia, missä veneisiin liittyvät innovaatiot ja kehittämistyö tapahtuu: ovatko asiakkaiden alueelliset erovaisuudet niin suuret, että jokaisella alueella tehdään niin erityyppisiä veneitä, että osaamisen ja uusien innovaatioiden siirtyminen on vähäistä?

Markkinoinnin erikoistuminen on keskittynyt varsinkin moottorivenepuolella monesti jälleenmyyntiketjuihin ja suurille kansainvälisille toimijoille. Kaikki näistä toimijoista eivät ole keskittyneet veneiden markkinointiin, vaan kokemusta ja osaamista löytyy myös muiden kestokulutushyödykkeiden puolelta. Joissakin tapauksissa jälleenmyyjä hoitaa kilpailevien valmistajien tuotteiden markkinointia, joka voi aiheuttaa ristiriitatilanteita. Purjevenepuolella suomalaiset valmistajat ovat kehittäneet pitkän ajan kuluessa laajat jälleenmyyjäverkostot jopa ympäri maailmaa, ja ne ovat myös itse vahvasti mukana tuotteiden markkinoinnissa.

Haasteeksi markkinoinnin erikoistumisessa muodostuu tulevaisuudessa entistä enemmän kansainvälisen markkinoinnin kehittäminen: pystyvätkö itsenäisesti markkinointinsa hoitavat tai hyvin alueellisista lähtökohdista markkinointia hoitavat vastaamaan tuotteiden markkinoinnista esimerkiksi maailmanlaajuisesti? Jos valmistajan tavoitteena on laajentaa markkinoitaan nykyisistä, sen pitää suunnitella ja valita hyvin tarkasti markkinointikumppaninsa. Jotkut suomalaiset ovatkin ehkä valinneet markkinointikumppanikseen suuren kansainvälisen toimijan, joka on ollut myös kilpailija joissakin tuotesegmenteissä.

Venevalmistajien erikoistuminen palveluihin on ollut vaihtelevaa: jotkut pieniä ja edullisia veneitä valmistavat yritykset ovat jättäneet palvelupuolen toiminnot kokonaan siihen erikoistuneille toimijoille. Tämä koskee erityisesti veneiden huoltoa ja korjauksia. Venealalle onkin muodostunut melko suuri joukko pienehköjä yrityksiä, jotka tuottavat erilaisia veneisiin ja veneilyyn liittyviä palveluita. Yksilöityjä tuotteita tarjoavat yritykset puolestaan ovat pitäneet huoltotoimintaa tärkeänä osana omaa toimintaansa. Niillä voi olla esimerkiksi erityisiä huoltoautoja, jotka kiertävät laajoillakin alueilla huoltamassa ja korjaamassa asiakkaiden veneitä. Tämä on ollut tärkeä markkinointitoimi, koska yksilöityjä ja kalliita tuotteita ostavat haluavat usein päästä mahdollisimman helpolla ja valitsevat tuotteen, johon kuuluu kokonaisvaltainen palvelu.

### 3.2.5 Venealan osaamisen keskittymät

Menestyvien alojen syntymisessä viitataan usein osaamisen keskittymiin. Menestyvät toimialat ja yritykset toimivat monesti yritysryhminä (Porter, 2006) ja ne ovat usein samasta maasta tai samalta seudulta. Suomessa venealan yrityksiä on lähes ympäri maata, mutta merkittävimmät valmistukseen liittyvät keskittymät sijaitsevat Pohjanmaalla (erityisesti Kokkolan seutu) sekä Kuopion ja Ähtärin alueella. Merkittäviä yrityksiä on myös muualla (esim. Turun seudulla ja Itä-Suomessa), mutta edellä mainittujen alueiden yritykset muodostavat suurimman osan venevalmistuksen liikevaihdosta. Pohjanmaalla on erityisesti purjeveneisiin ja isoihin moottoriveneisiin liittyvää osaamista, ja sinne on myös muodostunut

laaja alihankintaverkosto. Kuopion venevalmistus on lähinnä Bella-Veneiden tuotantoa ja sen alihankkijoita. Ähtärissä on kaksi merkittävää alumiiniveneisiin ja siihen liittyvään osaamiseen keskittynyttä yritystä. Kehitettäessä venealan osaamisen keskittymiä tulisi huomioida nykyisten keskittymien sijainti ja niiden resurssit.

Huolimatta joidenkin päinvastaisista näkemyksistä, globalisaation aikakaudella yritysten kotipaikalla on entistä enemmän merkitystä (Porter, 2006). Selvästi suurin osa suomalaisista venevalmistajista on kotimaisten omistajien hallussa, mutta on merkkejä siitä, että ulkomainen omistus voi lisääntyä. Toimialan keskittyessä kansainvälisesti suuret toimijat alkavat analysoida entistä tarkemmin toimintaansa maailman eri venemarkkinoilla: pienistä valmistajista tulee helposti pelinappuloita suurten toimijoiden kilpailussa. Omistuksen vaihtuessa toimintaa voidaan jopa lakkauttaa tai siirtää se muualle – usein halvemmän kustannustason ja paremman markkinasijainnin maihin. Tästäkin syystä on tärkeää, että saataisiin muodostettua suurempia pääasiassa kotimaisen venealan keskittymiä, jotka tuovat selvää kilpailuetua jäsenilleen ja mahdollistavat pitkäaikaisen toiminnan.

### 3.2.6 *Venealan verkostoituminen*

Suurin osa venealalla toimivista valmistajista tekee lähes kaikki tuotannon merkittävät vaiheet itse. Joissakin yrityksissä ryhdyttiin tuotannon kapasiteettipaineiden takia ulkoistamaan myös suurempia kokonaisuuksia ennen vuoden 2008 taantumaa, mutta yrityksen omien työpaikkojen säilyttämiseksi suurin osa näistä on tuotu takaisin omaan tuotantoon.

Yrityksen ulkopuolelta tilataan yleensä vain komponentteja ja pieniä osakokonaisuuksia. Valmistajilla on usein tiiviit suhteet tuttuihin toimittajiin, eikä toimittajien vaihdoksia tehdä kovin helposti. Alihankkijan luotettavuus ja toiminnan ennustettavuus nähdään monesti tärkeämpänä, kuin alhaisemmat hinnat. Valmistajat ovat kuitenkin kannattavuuden parantamiseksi alkaneet entistä enemmän seuraamaan kilpailevien alihankkijoiden tarjontaa.

Alalla on myös joitakin pitkälle verkostoituneita toimijoita. Esimerkiksi Konekesko valmistuttaa Yamarin-merkkisiä veneitä omilla alihankkijoillaan ja on keskittynyt itse niiden markkinointiin. Bella-Veneet on vähitellen rakentanut Kuopion seudulle venealan valmistuksen keskittymää, jossa on tarkoituksena kehittää ja valmistaa tuotteita entistä teollisemmin. Merkittävä kysymys näissä erittäin verkostoituneissa toimintamalleissa on se, että miten alihankkijoiden toiminnan jatkuvuus pystytään varmistamaan myös taantumien aikana.

Valmistavat yritykset ovat usein olleet ”insinöörivetoisia”, ja kaupallinen puoli on jäänyt pitkällekin kehittyneiden tuotantomenetelmien varjoon. Jotkut tällaisista yrityksistä ovat ulkoistaneet tuotteidensa myynnin ja markkinoinnin ulkopuoliselle toimijalle. Ongelmaksi näissä tapauksissa on voinut nousta informaation heikko ja vähäinen kulku valmistajan ja myyjän välillä: muutokset kuluttajan tottumuksissa ovat jääneet hämärämmiksi, ja suora asiakaspalaute on loppunut. Toisaalta myynnin ja markkinoinnin ulkoistaminen on mahdollistanut entistä suuremman keskittymiseen omaan ydinosaamiseen ja sen kehittämiseen.

### 3.3 Veneiden vertailu muihin tuotteisiin

Vertailtaessa Suomen merkittävimpien venevalmistajien tuotteita ostohinnan, käyttötarkoituksen ja käyttökustannusten kannalta muiden alojen tuotteisiin, huomataan selkeitä eroja strategisen fokuksen suhteen. Vaikuttaisi siltä, että esimerkiksi Lapin huviloiden, moottoripyörien, avoautojen tai yksityislentokoneiden myyntiin ja markkinointiin panostettaisiin suhteellisesti huomattavasti enemmän kuin venealalla. Lapin huviloiden myyntiin on kehitetty monenlaisia rahoituskuvioita, ja lomamökkien ja osakkeiden myyntiä tukee joskus jopa yli-innokas myyntiorganisaatio. Moottoripyöriä ja urheiluautoja markkinoidaan näkyvästi ja usein tunteisiin vetoavasti viestimällä tämän kulkuneuvon ilmentävän omistajan urheilullisia tai voimakkaita ominaisuuksia. Yksityislentokoneiden kaupasta tutkijaryhmällämme ei ole juurikaan tietoa, mutta asiakaspalvelu lienee erittäin henkilökohtaista ja palveluhenkistä.

Yhdistävänä tekijänä näille kaikille mainituille tuotteille voidaan pitää sitä, että yksikään kuluttaja ei suoranaisesti tarvitse näitä tuotteita. Samoin tuotteiden omistamisen ja käytön kustannukset esimerkiksi tuntiperusteisesti laskettuna ovat rationaalisesti ajatellen täysin kohtuuttomat. Esimerkiksi ostohinnaltaan 200 000 euron arvoisen urheiluauton käyttökustannukset 5 ensimmäisen vuoden ajalta voisivat olla suunnilleen seuraavanlaiset

Ostohinnan ja jälleenmyyntihinnan erotus	80 000 euroa
Pääomakulut	50 000 euroa (korko 6 %)
Huollot	20 000 euroa
Vakuutukset	20 000 euroa
Parkkihalli	5 000 euroa
Polttoaine	7 500 euroa

Yhteensä 182 500 euroa eli noin 440 euroa per käyttötunti (oletettu keskinopeus 60 km/h, 5 000 km/vuosi, tunteja noin 80/vuosi).

Laskelman avulla jokainen voi pohtia kalliin urheiluauton hankinnan rationaalisuutta. Ainakin huomaamme sen että kustannuksia pohdittaessa polttoaineen kulutuksella ei ole juurikaan merkitystä.

Veneilyn kustannukset lienevät suunnilleen urheiluautoilun luokkaa, mikäli valitsemme kategorian luksus ja hintaluokan 200 000 euroa (vrt. sivut 16–17). Veneen arvo säilyy yleensä autoja paremmin, mutta arvon säilyminen edellyttää auton kuluihin verrattuna korkeampia investointeja huoltoon ja varusteiden uusimiseen. Säilyttämisen kustannukset niin kesällä kuin talvellakin ovat veneellä huomattavasti auton vastaavia kalliimmat, samoin polttoainekulut. Vakuutukset ovat kuta kuinkin samaa suuruusluokkaa. Yhtä kaikki, tuntiperusteisesti laskettuna kustannukset ovat myös veneen kohdalla samaa tasoa, eli luokkaa 300–500 euroa per konetunti. Jos ja kun veneessä oleskellaan laiturissa tai yövytään, kustannukset per tunti laskevat huomattavasti. Silti, hotelliyöpyminen 5 tähden hotellissa on aina paljon edullisempaa. Mikäli esimerkkilaskelmassa olisi hintaluokaltaan 50 000–100 000 euron vene, voisivat käyttökustannukset tippua noin 200 euroon per liikkeellä oltu tunti.

Tämän laskelman tarkoitus ei ole todistaa mitään, vaan herättää ajattelemaan millainen hyödyke vene on ja miten tällaisen hyödykkeen ympärille rakennetun liiketoiminnan tulisi toimia. Vastauksia tähän kysymykseen löytyy raportin luvusta 4.

## 3.4 Tiivistetty katsaus Suomen venealan yrityksiin

Seuraavassa käydään läpi merkittävimmät Suomen venealan toimijat valmistavien ja lyhyesti myös alaan liittyvien palveluyritysten osalta.

### 3.4.1 Valmistajat

Vuonna 2008 suomalaisia venevalmistajia oli 100–150 kappaletta. Suurin osa niistä on hyvin pieniä, ja osalla toiminta on harrastelähtöistä. Erityisesti viime vuosikymmeninä suuntaus on ollut entistä ammattimaisempaan ja teolliseen toimintaan. Työntekijöitä venealan yrityksissä on noin 3500–5500 henkilöä. Osa työntekijöistä on osa-aikaisia johtuen toiminnan sesonkiluonteesta. Vuoden aikana valmistuu noin 22000–25000 venettä, joista noin puolet menee vientiin.

Suomalaiset venevalmistajat voidaan luokitella veneiden tyyppin (moottori ja purje), koon ja käyttötarkoituksen mukaan viiteen ryhmään. Joidenkin yritysten kohdalla jaottelu on vaikeaa, koska ne valmistavat veneitä eri segmentteihin (esimerkiksi Bella-Veneet, Konekesko Marine ja Sarins Båtar). Eri valmistajien ja niiden merkkien suuren määrän vuoksi alle on koottu venealan keskeisimmät valmistajat liikevaihdon perusteella (yli kaksi milj. euroa) valmistuksen kokonaiskuvan muodostamiseksi (taulukko 2). Lisäksi on lukuisia pieniä veistämöitä, mutta niiden vuotuinen liikevaihto ja tuotannon kappalemäärä jää melko pieneksi.

Ensimmäisessä ryhmässä on suomalaiset purjevenevalmistajat, joiden tuote on melko arvokas (runsaasta 100 000 eurosta ylöspäin). Veneiden koot ovat 30-jalkaisista yli 100-jalkaisiin. Finngulf Yachts ja Nauticat Yachts tekevät pääasiassa pienempiä veneitä kuin Nautor ja Baltic Yachts. Koon lisäksi vaihtelee myös veneen kustomointiaste: lähes kaikki valmistajat, lukuun ottamatta pienessä määrin Finngulf Yachtsia, painottavat tuotteidensa äärimmäistä kustomoitavuutta. Suomessa ei ole yhtään massatuotantomaisesti purjeveneitä valmistavaa yritystä. Esim. Nautorilla ja Finngulfilla osa tuotteista myydään pitkälti standardituotteina, mutta valmistettavat sarjat ovat vain korkeintaan muutamia veneitä vuodessa. Veneet on tarkoitettu pääsääntöisesti matkapurjehdukseen vaativissakin olosuhteissa, mutta joidenkin valmistajien tietyt mallit sopivat erityisen hyvin myös kilpapurjehdukseen. Toisaalta monet asiakkaat ostavat ison ja arvokkaan purjeveeneen lähinnä statussymboliksi.

Yritysten suurimmat kilpailijat vaihtelevat yrityksittäin, vaikka niiden tuotteet ovatkin jossain määrin samantyyppisiä. Yritykset kilpailevat jonkun verran myös toistensa kanssa, lähinnä silloin kun kokoluokissa on päällekkäisyyksiä. Suomalaisen yritysten selkeimpiä ulkomaalaisia kilpailijoita ovat muun muassa Hall-

berg-Rassy, X-Yachts, Malö, Arcona, Najad, Wally ja Grand Soleil. Kilpailu on suurten ja kustomoitujen purjeveneiden välillä melko globaalia: potentiaalisia asiakkaita on ympäri maailmaa, eikä veneiden siirtokustannuksilla ole kovin suurta merkitystä kaupan toteutumisessa. Lähes kaikki isommat ja arvokkaammat purjeveneet myydään Suomen ulkopuolelle.

Ulkomaiset yritykset valmistavat hyvin samantyyppisiä tuotteita kuin suomalaiset yritykset, ja tuotantotavat ovat usein myös samanlaisia. Entistä useampi ulkomainen valmistaja on siirtynyt tehokkaampiin ja modernimpiin alihankinta- ja valmistusmenetelmiin pyrkimättä kuitenkaan rikkomaan mielikuvaa yksilöidystä ja arvokkaasta tuotteesta. Lisäksi purjeveneitä valmistetaan nykyään myös massatuotantomaisesti, mutta nämä valmistajat (esimerkiksi Bavaria Yachts, Hanse, Beneteau ja Jeanneau) eivät suomalaisten toimijoiden mukaan ainakaan vielä kilpaile suoraan heidän kanssaan. Jotkut suomalaisista valmistajista jopa kokevat, että halpavalmistajista on hyötyä, koska näin saadaan markkinoille lisää purjeveneilijöitä, jotka sitten mahdollisesti myöhemmin haluavat ns. paremman ja kustomoidumman veneen.

Toisen ryhmän muodostavat pääasiassa suuria ja keskisuuria moottoriveneitä valmistavat yritykset. Näitä veneitä valmistavien yritysten liikevaihto on kasvanut kaikista eniten venealalla. Veneiden koko vaihtelee 20-jalkaisista yli 40-jalkaisiin. Veneiden hinnat tässä segmentissä ovat muutamasta kymmenestä tuhannesta muutamiin satoihin tuhansiin euroihin. Veneiden käyttötarkoitus vaihtelee veneen koon, tyypin ja varustuksen mukaan. Useimmiten niitä käytetään päivämatkoihin tai yöpymiseen lyhyiksi ajoiksi, siirtymiseen ja jonkun verran myös kalastukseen.



**Taulukko 2.** Suomalaiset venevalmistajat segmentteittäin

Segmentti	Valmistaja	Tuotemerkki	Paikkakunta
Isot ja keskikokoiset purjeverneet	Nautor	Swan	Pietarsaari
	Baltic Yachts	Baltic	Pietarsaari
	Finngulf Yachts	Finngulf	Pohjankuru
	Nauticat Yachts	Nauticat	Riihikoski
Isot ja keskikokoiset moottoriverneet huvikäyttöön	Bella-Veneet	Bella, Flipper, Aquador	Kuopio ym.
	Konekesko Marine	Yamarin	Ks. sopimusvalmistajat
	Finn Marin	Finnmaster, Grandezza	Kokkola, Kalajoki
	Botnia Marin	Targa	Maalahti, Uusikaarlepyy
	Linex Boats	Nordstar	Kälviä
	Marino	Marino	Pedersöre
	Tristan Boats	Tristan	Varkaus
	Tekno Marine	Seiskari	Espoo
	Sarins Båtar	Minor	Kokkola
Keskikokoiset ja pienet moottoriverneet huvikäyttöön	Inhan Tehtaat	Buster	Ähtäri
	Terhi	Terhi	Rymättylä
	Termalin	Suvi, Palta	Mikkeli
	Silver Boats	Silver	Ähtäri
	Juha Snell	Faster	Tuusula
	AMT-Veneet	AMT	Kontiolahti
Erikoisvalmisteiset, työ- ja ammattikäyttöön tarkoitetut veneet	Uudenkaupungin Työvene	mallinimien mukaan	Uusikaupunki
	Kewatec Aluboot	Kewatec	Kokkola
	Boomeranger Boats	Boomeranger	Loviisa
Sopimusvalmistajat	Seliö Boats	Yamarin*	Sammatti
	Fenix Marin	Yamarin*	Valkeakoski
	Saint Boats	Yamarin*, Aquador*	Paimio
	Esmarin	Yamarin*	Savonlinna

Valmistettujen veneiden määrä vaihtelee suuresti yrityksittäin ja malleittain. Pienemmät valmistajat tekevät kymmeniä ja suuremmat satoja segmenttiin kuuluvia veneitä. Eri valmistajien veneiden kustomointiaste vaihtelee hieman, mutta pääsääntöisesti veneet on valmistettu massatuotantomaisesti melko valmiille pohjille. Tuotantomenetelmät ovat muutamilla valmistajilla kehittyneet entistä teollisemmiksi, ja jotkut toimijat käyttävät erittäin pitkälle vietyä alihankintaa ja ulkoista-

mista. Esimerkiksi Bella-Veneet ja Konekesko Marine valmistuttavat erittäin paljon kokonaisia veneitä tai suuria kokonaisuuksia sopimusvalmistajilla. Tämä johdattaa sekä entistä suuremmasta panostuksesta alihankintaan että pitkään jatkuvaan kysynnän kasvusta.

Yritysten suurimmat kilpailijat löytyvät useimmiten kotimaasta, mutta ulkomaisia kilpailijoita ovat esimerkiksi ruotsalainen Nimbus ja amerikkalaiset Sea Ray, Bayliner ja muut Brunswickin edustamat brändit. Kilpailu on venealalla melko pitkälti jakautunut eri maantieteellisiin alueisiin: veneet yleensä valmistetaan niillä alueilla, mihin niitä myydään. Esimerkiksi suomalaisten valmistajien selkeät päämarkkina-alueet ovat Skandinavia ja muut Itämeren lähialueet (Venäjä, Saksa ja Baltia). Suurimpina esteinä tuotteiden liikkuvuudelle eri markkinoiden välillä ovat käyttövaatimusten vaihtelevuus ja kuluttajien makutottumukset. On epätodennäköistä, että pohjoismaisiin olosuhteisiin ja käyttötarkoitukseen valmistettu vene myisi hyvin esimerkiksi Välimeren markkinoilla. Suuri osa isoista amerikkalaisvalmistajistakin tyytyy vain kotimarkkinoiden palvelemiseen.

On huomattava, että Bella-Veneet ja Konekesko Marine valmistavat ja valmistuttavat myös pienempään segmenttiin kuuluvia veneitä. Sarins Båtar valmistaa myös työ- ja ammattikäyttöön tarkoitettuja veneitä huviveneiden lisäksi.

Kolmas ryhmä koostuu lähinnä pieniä ja keskikokoisia veneitä valmistavista yrityksistä. Veneiden koot vaihtelevat yleensä neljästä kuuteen metriin. Hinnat alkavat muutamista tuhansista euroista, ja varustelusta riippuen hinta voi kohota noin 50 000 euroon. Yleensä näitä veneitä käytetään siirtymiseen, kalastukseen ja mökkiveneilyyn. Usein keskeisinä tekijöinä tuotteita suunniteltaessa on käyttöön liittyvien ominaisuuksien kehittäminen. Esimerkiksi kalastukseen suunnitellun veneen tekniset ratkaisut on pohdittu hyvin tarkasti kohderyhmän tarpeita ajatellen.

Tuotetut kappalemäärät ovat erittäin suuria venevalmistuksen yleiseen tasoon verrattuna: veneitä valmistetaan yrityksestä riippuen useista sadoista useisiin tuhansiin. Tuotantomenetelmät vaihtelevat suuresti yrityksittäin. Terhi valmistaa veneitä suomalaisittain melko ainutlaatuisesti käyttämällä ABS-muovia ja tekemällä erittäin suuria eriä vuosittain. Silverillä, Busterilla (Inhan Tehtaat) ja muutamalla muulla valmistajalla osaaminen liittyy alumiiniveneiden valmistukseen. Suurin osa veneestä tehdään itsenäisesti ja ulkopuolelta hankitaan lähinnä pienempiä osakokonaisuuksia tai teknisiä laitteita (moottori, ohjauslaitteet yms.). Selvimpänä poikkeuksena Konekeskon omistama Termalin käyttää ulkopuolisia alihankkijoita veneiden valmistukseen. Kysynnän ollessa suurimmillaan jotkut valmistajat käyttivät alihankkijoita apuna myös suurempien kokonaisuuksien valmistuksessa (esimerkiksi runko).

Kilpailu on tässä segmentissä melko kotimaista. Yritykset kilpailevat sekä toistensa että Bella-Veneiden ja Konekesko Marinen pienimpien tuotteiden kanssa. Ulkomaisia kilpailijoita pitää poissa Suomen markkinoilta enimmäkseen suuret siirtokustannukset ulkomailta ja melko pienet markkinat suhteessa tuotteen arvoon. Suomalaiset valmistajat ovat pystyneet myös kehittämään tuotantonsa tehokkuutta. Huomattavaa on, että jotkut näistä valmistajista ovat suuremmilla malleillaan pyrkineet samoille markkinoille isompia veneitä valmistavien kanssa.

Suvi- ja Palta-veneitä valmistava Termalin on siirtynyt vuonna 2008 Konekesko Marinen omistukseen. Terhin omistaa Oy Otto Brandt Ab. Silver-Veneet siirtyi vuoden 2009 lopulla Terhin omistukseen.

Neljännessä ryhmässä ovat erikois-, työ- sekä ammattikäyttöön tarkoitettujen veneiden valmistajat. Tässä ryhmässä veneiden tyyppi ja koko vaihtelevat suuresti: ne voivat olla esimerkiksi RIB-tyyppisiä ponttooniveneitä, erikoistyöveneitä, ammattikalastusveneitä tai viranomaisveneitä. Tämän vuoksi myös tuotteiden hinnat vaihtelevat merkittävästi. Yleensä jokainen tuote tai sarja tehdään yksilöidysti kullekin asiakkaalle. Osa valmistajista haluaa pitää valmistuksen itsellään, ja hankinnat ulkopuolisilta painottuvatkin lähinnä teknisiin laitteisiin ja erikoisiin.

Asiakkaat ovat useimmiten viranomaisia tai työnsä puolesta venettä tarvitsevia asiakkaita. Monet yrityksistä myyvät veneitään myös ulkomaille, ja vientitoiminta onkin lisääntynyt merkittävästi viime vuosina. Suurimmat markkinat ovat Pohjoismaiden lisäksi muissa Itämeren alueen valtioissa. Ulkomaisten viranomaisten kanssa toimiminen vaatii pitkäaikaista panostusta ja luottamuksen synnyttämistä. Laadulla ja yrityksen maineella on suuri merkitys hankintakilpailuissa pärjäämisessä. Kilpailijoita ovat markkina-alueen omien toimijoiden lisäksi muiden alueiden suuret kansainväliset toimijat. Suomalaiset pyrkivät kilpailemaan voimakkaalla sisäisellä kehittämisellä ja sitä kautta tuotteiden entistä paremmalla teknisellä tasolla ja suuremmalla muunneltavuudella sekä kustomoinnilla.

Viidennessä ryhmässä on venevalmistuksen sopimusvalmistajia, jotka toimivat alihankkijoina alan suuremmille toimijoille. Erityisesti Konekesko Marine ja Bella-Veneet valmistuttavat joitakin omia mallejaan alihankkijoillaan. Tällaisten valmistajien määrä ja varsinkin liikevaihdon määrä on kasvanut selvästi viime vuosina. Valmistusaste vaihtelee yrityksittäin ja malleittain. Yleensä veneet ovat pieniä tai keskikokoisia moottoriveneitä. Toisaalta myös malliston pienemmän päään purjeveneitä on valmistutettu alihankkijoilla Virossa ja Puolassa Finnigulfin toimesta.

Sopimusvalmistajat ovat lähes aina erikoistuneet tehokkaihin tuotantomenetelmiin, ja toiminnan tavoitteena on tuotteen valmistaminen mahdollisimman edullisesti ja riittävällä laadulla. Tuotteen suunnittelee yleensä asiakasyritys.

Suurin osa sopimusvalmistajista on kotimaisia, mutta suomalaiset yritykset ovat alkaneet pienessä mittakaavassa käyttää myös ulkomaisia yrityksiä. Tällöin vene valmistetaan joko kokonaan ulkomailla tai se kootaan siellä. Ulkomaisten toimijoiden käytön tavoitteena on tuotanto- ja tullikustannusten minimoiminen.

### *3.4.2 Alihankkijat ja tarvikeyyjät*

Venealalla on hyvin erityyppisiä alihankkijoita ja tavarantoimittajia. Yrityksen liiketoimintamallista riippuen alihankkijoiden rooli voi olla hyvin geneerinen, eli toimitetaan tiettyä vähän yksilöityä tuotetta, tai sitten tuote voi olla hyvinkin yksilöity. Jotkut alihankkijoista ovat selvästi suurempia kuin asiakkaansa (esim. moottorivalmistajat) ja melko riippumattomia yksittäisistä valmistajista, mutta yleensä ne ovat melko pieniä (esim. hitsausyrittäjät) ja jossain määrin riippuvaisia asiakkaastaan.

Alalle on muodostunut entistä enemmän venealalle erikoistuneita alihankkijoita, jotka tekevät suuriakin kokonaisuuksia asiakkailleen.

Kilpailu alihankkijoiden kesken on vaihtelevaa: esimerkiksi suuret moottorivalmistajat kilpailevat hyvinkin voimakkaasti, kun taas yleensä valmistajien yhteyteen nousseilla pienillä yrittäjillä on vakaampi kilpailutilanne.

### *3.4.3 Korjaus- ja huoltoyritykset*

Veneiden huolto- ja korjauspalveluita tuottavat yritykset ovat menestyneet melko hyvin viime vuosina. Veneiden kasvava määrä ja erityisesti suurempi koko ovat mahdollistaneet toiminnan laajentamisen. Myös kuluttajien näkemykset ovat jossain määrin muuttuneet: erilaisia korjaustoimia ei enää haluta tehdä itse, vaan ne annetaan ammattilaisen tehtäväksi. Toisaalta moni veneilijä haluaa edelleen tehdä veneen huollon ja korjaukset itse, ja ne nähdäänkin osana veneen omistamista. Todennäköistä on, että entistä suurempi osa kuluttajista tulee kuitenkin jatkossa antamaan nämä tehtävät yrityksille.

Kilpailu veneiden korjaus- ja huoltotoiminnassa on melko vakaata. Yleensä asiakkaat tulevat vakuutusyhtiöiden kautta, ja asiakaskunta on muokkautunut melko selvästi alueiden ja yrityksen osaamisen mukaan.

#### 3.4.4 Venevuokrausyrietykset

Venevuokrausyrietyksiä on tullut markkinoille lisää useiden vuosien ajan. Suurin osa yrityksistä on pieniä, jopa harrastelijamaisia yhden hengen yrityksiä, jotka vuokraavat usein omaa venettään silloin, kun eivät sitä itse tarvitse. Alalle on tullut lisää myös ammattimaisesti toimivia yrittäjiä, jotka kokevat yksityisen venevuokraamisen ongelmalliseksi: harmaa kilpailu vähentää tuottoja ja aiheuttaa kolhua alan maineelle. Lyhyen sesongin lisäksi ulkomainen kilpailu on merkittävä tekijä kilpailtaessa ulkomaisista ja jopa kotimaisista asiakkaista. Esimerkiksi lentoyhteydet Välimerelle ovat paremmat ja edullisemmat potentiaalisille keskieu-rooppalaisille asiakkaille. Yritysten verotus on myös selvästi vähäisempää joissakin Välimeren maissa.

#### 3.4.5 Myynti- ja markkinointiorganisaatiot

Suomessa on hyvin erilaisia venealan myynti- ja markkinointiorganisaatioita. Veneitä myyviä yrityksiä on noin sata. Perinteisesti veneitä on myyty suurimmaksi osaksi pienistä jälleenmyyjäliikkeistä, mutta varsinkin viime vuosina entistä suurempia ja ammattimaisempia veneiden myyntiin keskittyneitä jälleenmyyjiä on tullut markkinoille. Finnboatin mukaan Suomessa myydyistä veneistä noin 40 prosenttia myydään pääkaupunkiseudulla. Toinen suuri keskittymä on Turku saaristoineen noin 20 prosentin myyntiosuudella.

Alalla on kolme merkittävää yritystä, jotka hallitsevat selvästi suurinta osaa veneiden myynnistä erityisesti moottorivenepuolella. Brunswick Marine, Otto Brandt ja Konekesko Marine markkinoivat ja myyvät omia sekä edustamiaan merkkejä Suomessa ja ulkomailla. Ne jakautuvat hyvin pitkälle myös moottorivalmistajien mukaan ja heidän edustamansa venemerkit käyttävät sovittuja moottorimerkkejä.

### 3.5 Suuret ja kansainväliset venevalmistajat

Venemarkkinoiden kansainvälistyessä ja kaupan esteiden purkautuessa on tullut entistä tärkeämmäksi tarkastella maailman suurimpien venevalmistajien toimintaa. Suurimmat venevalmistajat ovat perinteisesti olleet Yhdysvalloissa (Brunswick Marine, Genmar ja Marine Products Corporation), mutta viime vuosikymmeninä myös eurooppalaiset toimijat ovat kasvaneet merkittävästi. Erityisesti Ranskassa (Beneteau ja Rodriquez Group), Saksassa (Bavaria Yachts ja Hansegroup), Isossa-Britanniassa (Princess Yachts) ja Italiassa (Ferretti Group) on muodostunut suuria venevalmistajia. Monet näistä valmistajista ovat olleet huo-

mattavasti pienempiä, kun niiden tämänhetkinen liikevaihto on sadoissa miljoonissa euroissa. Monet valmistajista ovat myös haalineet omistukseensa pienempiä merkkejä, mutta nykyisen laskukauden aikana suuntaus lienee enemmän toiminnan osittainen alasajo ja merkkien vähentäminen. Näin ollen taloudellisissa vaikeuksissa olevat pienemmät venealan toimijat tuskin pääsevät jatkamaan toimintaansa näiden suurten valmistajien tukemina.

Suurin konkurssi venevalmistusalalla maailmanlaajuisesti on nykyisen laskukauden aikana ollut Genmarin toiminnan loppuminen vuonna 2009. Yritys valmisti veneitä pienistä moottoriveneistä luksusjahteihin, ja sen omistamia tuotemerkkejä olivat muun muassa Carver, Champion, Four Winns, Glastron, Hydra-Sports, Larson, Marquis, Ranger, Scarab, Seaswirl, Stratos ja Triumph. Sillä oli laaja kansainvälinen myyntiverkosto ja sen liikevaihto oli vuonna 2007 noin miljardi dollaria.

Laskukauden aikana lisäksi luksusjahteihin ja arvokkaisiin purjeveneisiin keskittyneet valmistajat ovat olleet taloudellisissa vaikeuksissa. Tällaisia ovat olleet esimerkiksi Ferretti ja Beneteau. Pankkikriisi on ajanut monet pääomasijoittajat myymään aikaisemmin hankkimansa omistusosuudet yrityksissä suurella tappiolla.

Vertailtaessa suomalaisia valmistajia muiden maiden venevalmistajiin voidaan huomata, että suurimmat suomalaisyritykset (Bella, Konekesko, Inhan tehtaat) ovat kooltaan melko suuria omilla päämarkkina-alueillaan. Pohjoismaisista valmistajista suurimpien suomalaisten valmistajien kanssa samassa yrityskokoluokassa kilpailevat lähinnä Hallberg-Rassy, Najad ja Nimbus Boats. Edellä mainittujen yritysten lisäksi ei ole kovin montaa liikevaihdoltaan suurempaa venevalmistajaa. Lisäksi suomalaiset valmistajat ovat usein keskittyneet sellaisiin venetyyppeihin, jotka eivät ole useimpien suurten valmistajien keskeisiä markkinasegmenttejä.

Verkostoituminen ja esimerkiksi sopimusvalmistaminen on melko harvinaista suurten kansainvälisten valmistajien toiminnassa. Tämä korostuu, mitä suurempia ja yksilöidympiä veneitä valmistetaan. Usein yritykset pyrkivät valmistamaan mahdollisimman paljon veneestä itse. Tähän syynä ovat pienet volyymit ja tuotteiden yksilöiminen. Myös vaihdantakustannukset voivat nousta suuremmiksi kuin alihankkijoiden käyttämisestä saatavat ostohintahyödyt. Alihankkijat ovatkin useimmiten erikoistuneita johonkin teknisesti vaativaan osakokonaisuuteen (esim. moottorit, mastot ja purjeet).

Valmistuksessa tulee todennäköisesti lisääntymään entistä enemmän varastojen pieneneminen tuotannossa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suuntaus on siihen, että

yli 10-metrisiä veneitä ei enää valmisteta varastoon vaan ainoastaan tilauksesta. Tämä voi toisaalta lisätä yritysten verkostoitumisesta ja entistä suurempien osakokonaisuuksien hankkimista toimittajaverkostosta.

Seuraavat yritysesimerkit kuvaavat maailman suurimpien venevalmistajien toiminnan laajuutta ja luonnetta.

#### *Case Brunswick*

Maailman suurin veneiden valmistaja on tällä hetkellä yhdysvaltalainen Brunswick Corporation, joka valmistaa veneiden lisäksi muita vapaa-ajan tuotteita. Sen ehkä merkittävin kilpailija yhdysvaltalainen Genmar on ollut taantuman aikana suurissa taloudellisissa ongelmissa (yhtiö pilkottu vuoden 2009 aikana). Veneiden ja venemoottorien valmistus muodostavat selvästi suurimman osan Brunswick Corporationin toiminnasta. Yritys työllistää noin 200000 työntekijää. Vuonna 2008 päättyneellä tilikaudella venesegmentin liikevaihto oli noin 2 miljardia dollaria (-25 % vuodesta 2007). Moottorisegmentin liikevaihto oli vuonna 2008 noin 1,6 miljardia dollaria (-14 % vuodesta 2007). Suurin osa liikevaihdosta (56,3 % vuonna 2008) tulee Yhdysvalloista. Kansainvälisten markkinoiden osuus liikevaihdosta on kasvanut tasaisesti.

Venesegmentistä vastaa Brunswick Boat Group, ja sen päämaja on Knoxville, Tennesseeessä. Se valmistaa ja markkinoi muun muassa lasikuituveneitä, korkeatasoisia kalastusveneitä, moottorijahteja, alumiiniveneitä ja venetarvikkeita lähinnä Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Lisäksi se valmistaa Mercury-merkkisiä venemoottoreita ja on mukana dieselmoottoreita valmistavassa Cummins Mercruiser Diesel Marinessa. Yrityksellä on Mercury-moottoreiden lisäksi vahvoja ja laajalti tunnettuja venebrändejä kuten Sea Ray, Boston Whaler, Attwood, Bayliner, Cabo, Crestliner, Diversified Marine, Harris, Hatteras, Kayot, Kellogg Marine, Land 'N' Sea, Lowe, Lund, Master Dealer, Maxum, Meridian, Princecraft, Seachoice, Sealine, Swivl-Eze, Total Command, Triton ja Trophy. Suomessa tytäryhtiö Brunswick Marine edustaa emoyrityksen tai yhteistyökumppaneiden valmistamia tuotemerkkejä kuten Mercury, MerCruiser, CMD, Quicksilver, Sea Ray, Boston Whaler, Bayliner, Trophy, Arvor, Valiant, Uttern, Bella, Flipper, Aquador, Silver ja MV-Marin. Asiakaskuntaan kuuluvat kuluttajien lisäksi eri maiden viranomaiset.

Yrityksen vahvuutena on ollut laaja kansainvälinen myynti- ja huoltoverkosto: Veneiden myyntiverkosto koostuu noin 2000 jälleenmyyjästä ja jakelijasta. Mercury-moottoreiden ja venetarvikkeiden myyntiverkosto on vielä tätäkin suurempi

(noin 4500 jälleenmyyjää). Veneiden, moottoreiden ja tarvikkeiden myynti ovat tukeneet toisiaan, ja lisäksi yritys on ollut mukana huolto- ja palvelutoiminnassa. Toisaalta jälleenmyyntiverkoston ongelmat (esim. varastossa olevat vanhat veneet) ovat riski toiminnan palautumiselle aikaisemmalle tasolle.

Valmistusta yrityksellä on muun muassa Yhdysvalloissa, Kiinassa, Puolassa, Kanadassa, Portugalissa, Ruotsissa ja Iso-Britanniassa. Konserniin kuuluvat eri valmistajat ja yhteistyökumppanit pääsevät hyötymään globaaleista hankintakanavista. Nykyisen laskukauden takia yritys on ajanut alas tuotantoaan ja brändejään (esim. Sea Pro ja Palmetto). Tuotantoa on pyritty keskittämään, ja tuotesuunnittelussa on pyritty hyödyntämään yhteisiä malleja. Lisäksi työntekijöitä on vähennetty tuhansilla. Yritys on kärsinyt toiminnassaan myös amerikkalaisten rahoitusmarkkinoiden ongelmista, mitä ei ole helpottanut toiminnan ja sen rahoituksen sesonkiluonteisuus. Yleisesti ottaen yritys pyrkii keskittymään strategisesti tärkeisiin toimintoihin myymällä strategisesti tarpeettomat omistukset.

#### *Case Beneteau*

Beneteau on ranskalainen venevalmistaja, joka valmistaa ja markkinoi purjeverneitä, moottoriverneitä, jahteja, katamaraaneja, kalastusverneitä ja huoltoverneitä. Lisäksi toimintaan kuuluu liikkuvien vapaa-ajan rakennusten valmistus, myynti ja vuokraus. Yrityksen kotipaikka on Saint Gilles Croix de Vie Ranskassa. Työntekijöitä on noin 6000. Yrityksen liikevaihto vuonna 2008 päättyneellä tilikaudella oli noin 1,1 miljardia euroa, ja liikevaihto on kasvanut voimakkaasti varsinkin 2000-luvulla. Yrityksen liikevoittoprosentti on tuona aikana vaihdellut 15 ja 20 prosentin välillä.

Tuotteita myydään pääasiassa Euroopassa ja Yhdysvalloissa, ja muita markkina-alueita on Aasiassa ja Etelä-Amerikassa. Yrityksen omistamia brändejä ovat Beneteau, Jeanneau, CNB, Lagoon, Voyager TM and Beneteau Peche. Vahvoilla, maailmalla laajasti tunnetuilla brändeillä koetaan pystyttävän kilpailemaan erityisesti pienempiä valmistajia vastaan.

Konsernin strategiana on valmistaa verneitä massatuotannolla valituissa keskittymissä markkinoiden lähellä. Ranskassa on suuri venevalmistuksen keskittymä, ja myös Pohjois-Amerikassa ja Kiinassa on tehtaita merkittävien ja kasvavien markkinoiden lähellä. Valmistustoiminta muistuttaa tältä osin monia suomalaisia suur-yrityksiä, eli kustannussäästöjen (valmistuskustannukset, logistiikkakustannukset yms.) lisäksi pyritään pääsemään lähelle asiakasta.



Yritys pyrkii pitämään suuren osan valmistuksesta oman organisaation sisällä, ja vain monimutkaisempia kokonaisuuksia (esim. moottorit, mastot ja purjeet) tilataan ulkopuolisilta toimittajilta. Yhtiöllä on jopa verhoiluun ja kankaisiin liittyvää valmistusta.

#### *Case Bavaria Yachtbau*

Saksalaista Bavaria Yachtbauta on pidetty esimerkkinä isojen ja arvokkaiden purjeveneiden valmistamisesta massatuotantomaisilla menetelmillä. Yritys valmistaa samalla tuotantomallilla lisäksi isoja moottoriveneitä. Vuodessa valmistuu muutama tuhat venettä. Tavoitteena on valmistaa edullisesti isoja mutta laadukkaita veneitä, joiden hinta-/laatusuhde on kilpailijoita parempi. Esimerkiksi Suomessa Bavaria on vallannut suuren osa purjevenemarkkinoista.

Yrityksen liikevaihto on kaksinkertaistunut viimeisen viiden vuoden aikana ja on nyt noin 380 miljoonaa dollaria. Merkittävän liikevaihdon kasvun lisäksi on huomattava erittäin korkea liikevoittoprosentti tuona aikana, joka on vaihdellut 25 ja 30 prosentin välillä. Työntekijöitä yrityksellä on noin 600.

Yrityksellä on erittäin modernit tuotantotilat Saksassa, ja kaikessa toiminnassa pyritään mahdollisimman korkeaan tehokkuuteen. Tuotteita ei valmisteta varastoon, vaan jokaisen veneen valmistus aloitetaan tilauksesta. Päivän aikana tuotantotiloista tulee normaaliaikana noin kuusi venettä. Yritys käyttää useaa kokoonpanolinjaa, ja valmistuksessa pyritään käyttämään uusimpia tuotantomenetelmiä ja -materiaaleja.

Yritys käyttää veneiden suunnittelussa ulkopuolista suunnittelutoimistoa (mm. BMW-design). Yrityksellä on myös oma testikeskus, jossa tehdään tuotekehitystä ja valmiiden tuotteiden laaduntarkkailua. Tuotteiden myynnistä ja markkinoinnista vastaavat pääasiassa kussakin maassa toimivat itsenäiset jälleenmyyjät.

### 3.6 Venetoimialan kansallinen analyysi

Miksi suomalaiset venevalmistajat onnistuvat myymään suuren määrän veneitä pohjoismaisilla markkinoilla? Pohdittaessa sitä, miksi jotkin maat pärjäävät kansainvälisesti joillain toimialoilla, voidaan käyttää apuna Porterin kansallisen kilpailuedun mallia, ns. timanttimalia (1990). Olennaista on ymmärtää eri maiden menestymisen taustalla vaikuttavat aikaisemmat ja varsinkin tulevaisuuden tekijät, joita voi olla hyvin monenlaisia. Toimialan tarkastelussa tämä tarkoittaa Suo-

men tuotannontekijäolojen, kysyntäolojen, lähi- ja tukialojen sekä yritysten strategioiden, rakenteen ja kilpailutilanteen analysoimista. Myöhemmin tähän on lisätty myös valtiovallan ja sattuman merkityksen arvioimista toimialan menestymisessä. Joka tapauksessa Porterin (1990) esittämä malli on dynaaminen: kaikki mallin eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja ovat jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi voidaan tarkastella, miten kyseiset kilpailutekijät vaikuttavat muissa merkittävässä venevalmistusmaissa niiden kilpailuetuun.

### *3.6.1 Tuotannontekijäolot kotimaassa*

Tuotannontekijät ovat panoksia, joita alalla kilpailemiseen vaaditaan, kuten työvoima, luonnonvarat ja pääomaa. Ne voidaan jaotella monella eri tavalla (Porter, 1990), mutta yleensä niihin luetaan 1) inhimilliset voimavarat, 2) fyysiset voimavarat, 3) tietovarot, 4) pääomavarat, ja 5) infrastruktuuri. Joskus tuotannontekijäoloille annetaan liian suuri painoarvo maan pärjäämisessä jollain tietyllä alalla, kuten usein kuultu toteamus, että Kaukoidän maiden parantunut kilpailukyky johtuisi pelkästään halvasta työvoimasta. Tuotannontekijäolojen muodostuminen on myös prosessi, jossa on olennaista olojen luominen, kehittäminen ja erikoistuminen (Porter, 2006). Voidaankin pohtia, onko Suomessa onnistuttu tuotannontekijäolojen kehittämisessä muita paremmin tai onko se aina edes mahdollista.

Suomessa venealalla on inhimillisiä voimavaroja ollut yleensä riittävästi: veneala on ollut perinteinen valmistusala, ja maassa on riittänyt paljon osaavia veneenveistäjiä. Ongelmia henkilöstön riittävyudessa ja osaamisessa on syntynyt jossain määrin viime aikoina ja nousukauden aikana ainakin kahdesta syystä. Ensinnäkin toiminnan teollistuminen ja tuotannon teknologioiden monimutkaistuminen on lisännyt henkilöstön vaatimustasoa, eivätkä kaikilla venealalla aikaisemmin toimineilla tai sille siirtyneillä (muilta aloilta ja venealan koulutuksesta) ole välttämättä aina ollut riittäviä korkeamman tason teknisiä taitoja. Toisaalta jotkut venevalmistajat ovat valitelleet myös perinteisten veneenveistotaitojen olevan katoamassa. Esimerkiksi korkeatasoisia puusepäntaitoja tarvitaan edelleen monissa, varsinkin yksilöityjä veneitä valmistavissa, yrityksissä. Toiseksi, nousukauden aikana veneala joutui kilpailemaan osaavista työntekijöistä monien muiden alojen kanssa. Monille työuraansa miettiville veneala ei ole ehkä ensimmäinen mieleen tuleva valinta.

Monesti on tarkasteltu suomalaisen venevalmistajan työvoimakustannuksia verrattuna kilpailijamaihin. Onkin selvää, että suomalaiset venevalmistajat eivät voi jatkossa perustaa kilpailuetuaan ainakaan työvoimakustannuksiin, vaan niiden pitää parantaa työn tuottavuutta. Toinen kysymys sitten onkin, kuinka pitkälle tuottavuuden kehittäminen riittää, kun halvemmissä kilpailijamaissa työn tuotta-

vuus saadaan riittävän korkealle tasolle ilman merkittävää työvoimakustannusten nousua.

Myös fyysisten voimavarojen määrä, laatu, saatavuus ja kustannukset vaikuttavat kilpailuedun syntymiseen. Suomessa on venealalla ollut perinteisesti hyvin saatavilla esimerkiksi puuta, mutta sen merkitys on vähentynyt uusien valmistustekniikoiden myötä varsinkin moottoriveneiden valmistuksessa. Suurien etäisyyksien vuoksi kuljetuskustannukset ovat kasvaneet joidenkin alihankkijoiden ja asiakkaiden välillä, mutta toisaalta venealan keskittymät ja paikalliset verkostot ovat vähentäneet niiden vaikutusta kokonaiskustannuksiin. Toisaalta monia erikoiskomponentteja ja järjestelmiä (esim. tuulilasit ja moottorit) pitää tilata pitkienkin matkojen takaa, koska niitä ei juuri valmisteta Suomessa. Kilpailijat Suomen päämarkkina-alueilla ovat tosin melko samanlaisessa tilanteessa.

Tietovaroja (tieteellisten, teknisten sekä tavaroihin ja palveluihin liittyvien markkinatietojen varanto) on venealalla melko vaihtelevasti. Teknistä tietoa veneistä ja niiden rakennuksesta on saatavissa erilaisista julkaisuista, teoksista ja oppilaitoksista, mutta varsinkin tieteellisistä ja liikkeenjohdollisista tutkimuksista ja oppaista venealaan liittyen on puutetta. Ala on ollut aikaisemmin melko pieni, eikä siitä ole syntynyt laajaa tieteellistä tutkimusta. Lisäksi markkina-alueita koskeva tieto on melko hajanaista ja yleistä, ja sen hyödyllisyys yksittäiselle yritykselle voi olla vähäistä.

Pääomavaroja (erilaiset lainat, tuet, osakepääoma ja riskipääoma) on Suomessa saatavissa venealan yritykselle vaihtelevasti. Perinteisesti yritykset ovat rahoittaneet toimintaansa omistajien pääomapanostuksilla tai pankkilainoilla, mutta viime aikoina ulkomaisten omistajien osuus ja niiden käyttämä pääoma on lisääntynyt suomalaisissa venealan yrityksissä. Venealan liiketoiminnasta varsinkin veneiden valmistus ja myynti on luonteeltaan hyvin syklistä, ja niillä voi olla vaikea saada rahoitusta taantuman aikana tai heti sen jälkeen. Monet rahoittajat ovat silloin hyvin varovaisia, ja riskialttiimpien alojen yritykset saattavat kärsiä tiukentuneista rahoitusehdoista.

Infrastruktuuri on Suomessa hyvä venealan toimintaa varten. Esimerkiksi kuljetusjärjestelmät, liikenne- ja tietoyhteydet, maksuliikenne, sosiaaliturva ja terveydenhuolto ovat kansainvälisesti tarkasteltuna korkealla tasolla, eivätkä puutteet niissä ole merkittävästi vähentämässä suomalaisen veneteollisuuden kilpailukykyä. Venealan ja -yritysten kansainvälistyessä ja yrityskoon mahdollisesti kasvaessa niillä voi olla jopa hyödyllinen vaikutus, kun ulkomaisia osaajia pyritään houkuttelemaan Suomeen.

### 3.6.2 *Kysyntä kotimaassa ja lähialueilla*

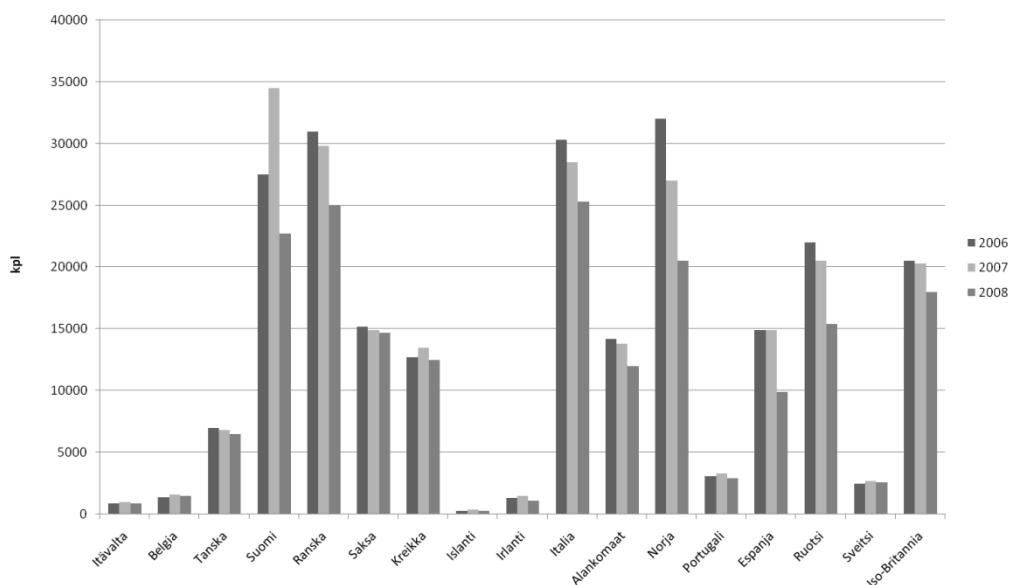
Erityisen tärkeäksi tekijäksi maan kilpailuetua tietyllä toimialalla tutkittaessa on noussut kotimaan kysyntäolot (Porter, 2006). Kotimaan kysyntä mahdollistaa sekä mittakaavaetujen syntyminen että entistä dynaamisempien ja innovoivampien toimintamallien kehittymisen. Venealalla on kysyntä ollut Suomessa melko suuri johtuen vesistöjen ja veneilijöiden suhteellisesti suuresta määrästä sekä vesillä liikkumisen perinteistä. Tarkasteltaessa suomalaisten venemarkkinoiden kysyntätilannetta on analysoitava kotimaisen kysynnän koostumusta (asiakkaiden tarpeiden luonne), kysynnän laajuutta ja kasvua sekä mekanismeja, jolla kotimaan kysyntä vaikuttaa ulkomaanmarkkinoihin.

Kotimaisen kysynnän luonne on merkittävä tekijä maan kilpailuetua pohdittaessa. Suomessa on tehty pitkän aikaa kalastukseen ja vapaa-ajan viettoon tarkoitettuja veneitä, ja suurimmat venesegmentit keskittyvätkin näiden tarpeiden tyydyttämiseen. Suomessa venesegmentit ovat hyvin samantyyppisiä kuin lähialueilla (Pohjoismaat ja Itämeren valtiot yleensä), joissa ostetaan ja käytetään paljon veneitä. Esimerkiksi Ranskassa ja Italiassa on suhteessa enemmän isoja veneitä ainakin moottorimyynnin perusteella (ICOMIA, 2008). Aloittaessaan ja laajentaessaan vientitoimintaa suomalaiset ovat löytäneet lähialueilta paljon asiakkaita, joilla on samantyyppisiä tarpeita kuin suomalaisilla kuluttajilla. Kotimaiset asiakkaat ovat myös hyvin vaativia ja pystyvät arvioimaan paikallisten valmistajien tuotteita hyvin tarkasti ja ammattitaitoisesti. Tämä on puolestaan ajanut valmistajat kehittämään tuotteitaan entistä enemmän, mikä on edesauttanut kilpailussa ulkomalaisia valmistajia vastaan. Suomalaiset kuluttajat ovat myös tietoisia yleisistä muutoksista ja vaatimuksista (esim. kiristyneet ympäristölainsäädäntö ja joidenkin kuluttajien positiivinen suhtautuminen luonnonsuojeluun), mikä helpottaa asiakkaiden tarpeiden ennakoimista myös ulkomailla.

Kysynnän koko ja kasvu vaikuttaa myös merkittävästi maan pärjäämiseen toimialalla. Venealalla kysyntä on Suomessa ollut yleensä hyvä lukuun ottamatta taloudellisten laskusuhdanteiden aiheuttamia myynnin notkahduksia. Suomalaisten kotimarkkinat ovat suuret kansainvälisestikin arvioituna (ks. kuvio 7): Euroopassa ei löydy montaa suurempaa markkina-aluetta myynnin yleistä tasoa tarkasteltaessa. Kuvioita tarkasteltaessa on huomioitava, että noin 30 prosenttia perämoottorien myynnistä on Suomen läpikulkevaa vientiä (lähinnä Venäjälle kulkevaa kaupaa). Muiden maiden osalta viennin osuudesta ei ole tietoja.

Erot muodostuvat maiden välillä enemmänkin eri segmenttien sisällä. Suomalaiset venevalmistajat ovat pärjänneet hyvin niissä venesegmenteissä, jotka ovat olleet merkittäviä ja joiden kysyntä on kasvanut eniten (esim. pienehköt kalastukseen sopivat moottoriveneet). Toisaalta Suomesta puuttuu täysin erittäin suuria ja

arvokkaita moottoriveneitä tai jahteja valmistavat veneyritykset. Niitä myydään Suomessa erittäin vähän, eikä niiden tekemiselle ole samanlaisia perinteitä kuin esimerkiksi suurille purjeveneille. Saksassa ja Ranskassa sekä niiden lähialueilla on paljon kysyntää isoille purjeveneille, ja niiden venevalmistajat ovatkin pystyneet kehittämään tuotantoaan vaativalla venesegmentillä entistä automaattisemmaksi (esim. Bavaria ja Beneteau) ja massatuotantomaisemmaksi.



**Kuvio 7.** Perämoottorien myynti kappaleina Länsi-Euroopassa vv. 2006–2008 (ICOMIA, 2008)

Myös kotimarkkinoiden kyllästymisellä on merkitys yritysten kilpailukyvyn parantamisessa. Suomessa venealalla on ollut pitkän aikaa erittäin paljon venevalmistajia, jotka ovat kilpailleet keskenään usein vahvastikin. Tämä on ajanut suomalaisia venealan yrityksiä innovoimaan ja kehittämään omaa toimintaansa sekä hakeutumaan uusille markkina-alueille.

Eri maissa on tehty myynninedistämiskampanjoita veneilyn lisäämiseksi. Esimerkiksi Yhdysvalloissa käytettiin kymmeniä miljoonia dollareita, jotta kuluttajat kiinnostuisivat vesillä liikkumisesta. Järjestöjen mukaan tällaisten kampanjoiden hyötyä on vaikea mitata. Veneitä myytiin kampanjaan osallistuneille ja saatiin uusia asiakaskontakteja, mutta käytetyn rahan hyötysuhdetta ei pystytty mittaamaan. Kampanjoita tehokkaampi myynninedistäjä lieneekin veneilyn esteiden

minimoiminen. Esimerkiksi laituripaikkojen saatavuuteen ja hintaan pitää panostaa.

### *3.6.3 Lähi- ja tukialojen tilanne kotimaassa*

Menestyvien toimialojen syntymiseksi tarvitaan myös kansainvälisesti kilpailukykyisiä lähi- ja hankkija-aloja (Hirschman, 1958). Venevalmistusta ja siihen liittyvän osaamisen kehittymistä ovat tukeneet esimerkiksi muut vesillä liikkumiseen liittyvät alat. Meriteollisuus on ollut Suomessa merkittävä ala, vaikka sen tulevaisuus onkin näyttänyt ajoittain epävarmalta. Myös muita valmistukseen liittyviä aloja ja siihen liittyvää osaamista on Suomessa ollut merkittävässä määrin. Ehkä merkittävimmät venevalmistukseen liittyvät alat, joita Suomeen ei ole syntynyt, liittyvät moottoreihin ja tiettyihin erikoiskomponentteihin (esim. tuulilasivalmistus).

Erityisesti Pohjanmaalla vene-, metalli-, huonekalu- ja puuteollisuuden yhteistyö on yhtenä merkittävänä tekijänä mahdollistanut veneyritysten verkottumisen ja kasvamisen pienistä yrityksistä kansainvälisiksi yrityksiksi. Venevalmistajat ovat saaneet nopeasti ja edullisesti toimintansa kannalta tärkeitä tuotantopanoksia. Lisäksi valmistajien ja yhteistyökumppaneidenkin toimintaa ja sen koordinoitua helpottaa huomattava kulttuurinen, kielellinen ja toimintatapojen samankaltaisuus verrattuna tilanteeseen, jossa yhteistyötä joudutaan tekemään ulkomaisen kumppanin kanssa.

Merkittävä hyöty lähellä sijaitsevista lähi- ja tukialoista syntyy myös innovaatioiden luomisessa ja kehittämisprojekteissa. Venealallakin on käynnissä monenlaisia erilaisia tuotekehitysprojekteja, jotka edesauttavat tiedon ja osaamisen jakamista eri alojen asiantuntijoiden ja toimijoiden välillä. Toisaalta Suomessa on globaalisti monia tutkimuksen huippualoja, mutta suoranaisesti venealaan liittyviä niistä ei ole kovinkaan moni.

### *3.6.4 Yritysten strategiat, rakenne ja kilpailutilanne*

Venealalla on hyvin erityyppisiä ja erilaisilla markkinoilla toimivia yrityksiä. Täten niiden tavoitteet, strategiat ja organisointitavatkin poikkeavat toisistaan monelta osin. Vaikka eri maiden välillä onkin eroja esimerkiksi johtamistavoissa, voidaan monesti nähdä samankaltaisuuksia ja samoja menetelmiä yritysten toiminnassa. Jotta voidaan tunnistaa oman maan kilpailuetuja tietyllä alalla, on hyvä tarkastella siellä toimivien yritysten strategioita ja organisointitapoja, sekä

hahmotella yritysten tavoitteiden muodostumista ja kotimaisen kilpailun luonnetta.

#### *Venealan kotimaisten yritysten strategiat*

Suomalaiset venevalmistajat kilpailevat hyvin erityyppisillä strategioilla johtuen pääasiassa yritysten tavoitemarkkinoista, johtamiskulttuurista ja –perinteistä. (ks. kappale 3.8.). Yleisesti ottaen voidaan todeta, että yritysten johtamis- ja organisoitavat tulisi sovittaa yhteen maan kilpailuedun mahdollistavien tekijöiden kanssa (Porter, 2006). Venealalla suomalainen insinööri- ja tekniikkalähtöinen suhtautuminen veneiden valmistukseen on tähän mennessä toiminut melko hyvin. Mittakaavaetujen saavuttaminen on ollut monissa segmenteissä haastavaa, eivätkä monet yritykset ole niihin tarkoituksellisesti edes pyrkineet. Toisaalta voidaan pohtia, vaatiiko venealalla kilpailuedun säilyttäminen tulevaisuudessa entistä enemmän luovempaa ja joustavampaa toimintamallia. Ainakin tämä edesauttaisi markkinoinnillisten haasteiden kohtaamisessa (ks. kappale 5.5. markkinoinnin kehittäminen). Alan suurimmat toimijat (esim. Konekesko Marine ja Bella-Veneet) ovat ainakin monella tavalla muokanneet omaa organisaatiotaan entistä joustavammaksi esim. verkostomaisella tuotantomallilla. Myös jotkut pienet toimijat ovat siirtäneet toimintojaan (esim. markkinointi) omien erikoistuneiden yhteistyökumppaneiden vastuulle.

#### *Venealan yritysten omistusrakenne*

Perinteisesti venevalmistusta tekevät yritykset ovat saaneet alkunsa harrastajapohjalta ja perheyrityksistä. Tämä pitää jossain määrin edelleen paikkaansa, vaikka yritysten koon kasvu ja kansainvälistyminen on tuonut yritysten omistusrakenteeseen entistä enemmän pääomasijoittajia ja ulkopuolisia rahoittajia. Jos yritykset tulevat kasvamaan ja lisäämään vientiä tulevaisuudessa, on todennäköistä, että ne joutuvat laajentamaan omistuspohjaansa ja keräämään lisää rahoitusta ulkopuolisilta.

Uutena piirteenä yritysten omistuksessa on viime vuosina tullut ulkomaisten omistajien lisääntyminen. Suuretkin ulkomaiset ovat ja tulevat olemaan kiinnostuneita suomalaisista venealan yrityksistä ja niiden osaamisesta. On mahdollista, että varsinkin ongelmiin joutuneet, mutta hyviä tuotteita tekevät yritykset saavat ulkomaisia omistajia, joiden johtamistyyli ja näkemys venealan toiminnasta poikkeavat perinteisestä perheyrittäjyyden ajattelumaailmasta. Tuloksena voi olla teh-

taiden sulkemisia ja siirtoja halvemman kustannustason tai paremman markkinasijainnin maihin.

#### *Erikoistuminen venealalla*

Joidenkin tutkijoiden mukaan tuotantopanokset (mm. työvoima, luonnonvarat, rahoituspääoman saatavuus) ovat menettäneet merkitystä kilpailukyvyn saavuttamisessa ja säilyttämisessä (esim. Porter, 2006). Ennemmin voidaan havaita, että tuottavuus ja kilpailuetu edellyttävät erikoistumista (Porter, 2006). Venevalmistuksessa menestymisen tekijöitä on hahmoteltu monissa aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Hentinen ym., 2007), ja niissä on nähty kilpailukyvyn liittyvän liiketoimintaosaamiseen, markkinointiin, muotoilutrendeihin ja palveluiden kehittämiseen. Suomalaisista venevalmistajista parhaiten (liiketoiminnan kasvu ja kannattavuus) ovat menestyneet ne, jotka ovat kehittäneet toimintaansa teolliseksi ja tunnistaneet asiakkaiden tarpeet parhaiten.

Venealalla erikoistuminen vaihtelee yrityksittäin: monet yritykset ovat pyrkineet pitämään kaikki toiminnot valmistuksesta jälkimarkkinointiin itsellään, mutta tämä suuntaus väheni ainakin ennen vuoden 2008 taantumaa. Parhaiten ovat menestyneet ne yritykset, jotka ovat ulkoistaneet tuotannollisia kokonaisuuksia omille alihankkijoilleen. Samalla on mahdollistettu keskittyminen omiin toimintoihin ja riskin jakaminen. Viime vuosina on yleistynyt, varsinkin moottorivenevalmistajien keskuudessa, markkinointitoimintojen antaminen siihen erikoistuneiden toimijoiden haltuun. Täten yritykset ovat voineet keskittyä omaan ydinosaamiseensa, joka liittyy veneiden valmistukseen. Yleensä markkinointiosaaminen ei ole näissä yrityksissä ollut korkeatasoista tai siihen ei ole ollut riittävästi resursseja liiketoiminnan kasvattamiseksi.

Suomessa ei ole syntynyt vielä sellaisia toimijoita, jotka olisivat keskittyneet veneiden tuotekehitykseen. Yritykset tekevät kehittämistyön melko itsenäisesti, vaikka yhteistyötä tehdäänkin erilaisten suunnittelu- ja tutkimusorganisaatioiden kanssa. Tuotteiden melko hidas kehittyminen ja pienet tuotantomäärät eivät ole mahdollistaneet erityisten protopajojen syntymistä Suomessa. Toisaalta voidaan pohtia, missä veneisiin liittyvät innovaatiot ja kehittämistyö tapahtuu: ovatko asiakkaiden alueelliset erovaisuudet niin suuret, että jokaisella alueella tehdään niin erityyppisiä veneitä, että osaamisen ja uusien innovaatioiden siirtyminen on vähäistä?

Markkinoinnin erikoistuminen on keskittynyt varsinkin moottorivenepuolella monesti jälleenmyyntiketjuihin ja suurille kansainvälisille toimijoille. Kaikki



näistä toimijoista eivät ole keskittyneet veneiden markkinointiin, vaan kokemusta ja osaamista löytyy myös muiden kestokulutushyödykkeiden puolelta. Joissakin tapauksissa jälleenmyyjä hoitaa kilpailevien valmistajien tuotteiden markkinointia, joka voi aiheuttaa ristiriitatilanteita. Purjevenepuolella suomalaiset valmistajat ovat kehittäneet pitkän ajan kuluessa laajat jälleenmyyjäverkostot jopa ympäri maailmaa, ja ne ovat myös itse vahvasti mukana tuotteiden markkinoinnissa.

Haasteeksi markkinoinnin erikoistumisessa muodostuu tulevaisuudessa entistä enemmän kansainvälisen markkinoinnin kehittäminen: pystyvätkö itsenäisesti markkinointinsa hoitavat tai hyvin alueellisista lähtökohdista markkinointia hoitavat vastaamaan tuotteiden markkinoinnista esimerkiksi maailmanlaajuisesti? Jos valmistajan tavoitteena on laajentaa markkinoitaan nykyisistä, sen pitää suunnitella ja valita hyvin tarkasti markkinointikumppaninsa. Tästä johtuen jotkut suomalaiset ovatkin ehkä valinneet markkinointikumppanikseen suuren kansainvälisen toimijan, joka on ollut myös kilpailija joissakin tuotesegmenteissä.

Venevalmistajien erikoistuminen palveluihin on ollut vaihtelevaa: jotkut pieniä ja edullisia veneitä valmistavat yritykset ovat jättäneet palvelupuolen toiminnot kokonaan siihen erikoistuneille toimijoille. Tämä koskee erityisesti veneiden huoltoa ja korjauksia. Venealalle onkin muodostunut melko suuri joukko pienehköjä yrityksiä, jotka tuottavat erilaisia veneisiin ja veneilyyn liittyviä palveluita. Yksilöityjä tuotteita tarjoavat yritykset puolestaan ovat pitäneet huoltotoimintaa tärkeänä osana omaa toimintaansa. Niillä voi olla esimerkiksi erityisiä huoltoautoja, jotka kiertävät laajoillakin alueilla huoltamassa ja korjaamassa asiakkaiden veneitä. Tämä on ollut tärkeä markkinointitoimi, koska yksilöityjä ja kalliita tuotteita ostavat haluavat usein päästä mahdollisimman helpolla ja valitsevat tuotteen, johon kuuluu kokonaisvaltainen palvelu.

#### *Toiminnan suunnitelmallisuudesta ja tavoitteellisuudesta*

Monilla venealan yrityksillä ei tutkimuksen aikana toteutettujen haastatteluiden perusteella ole kirjattua strategiaa. Joskus niiltä puuttuu myös selkeä ja ilmaistu päämäärä ja suunnitelma siitä, miten ne kilpailevat markkinoilla. Mikä vaikutus tällä on toimintaan? Ovatko yritysten strategiat enemmänkin reagointia ympäristön ja markkinoiden muutoksiin kuin ennakoivaa ja uutta luovaa liiketoimintaa? Ei ole välttämätöntä tehdä pitkiä, raskassoutuisia ja monimutkaisia strategioita toimintaan liittyen, mutta jonkinlainen jäsenelty näkemys yrityksen nyky- ja tavoitetilasta voi auttaa markkinoilla toimimisessa. On varmaa, että ainakin alan suurimmat kilpailijat miettivät omia tavoitteitaan ja strategioitaan perusteellisesti.

Tutkimusten mukaan strateginen suunnittelu tai sen puute vaikuttaa pk-yritysten kilpailukykyyn (Sexton & Van Aukun, 1985).

Useat venealan yritykset suorittavat melko vähän järjestelmällistä toimintaympäristön ja markkinoiden analysointia ja monitorointia. Yksilöityä tuotetta tai palvelua tarjoavat pienet ja keskisuuret yritykset voivat hyvin kilpailla isojenkin toimijoiden kanssa, mutta ennen pitkää massatuotetta tarjoavat pienet ja keskisuuret yritykset jäävät sellaisten isojen toimijoiden jalkoihin, jotka pystyvät tarjoamaan samanlaista tuotetta selvästi halvemmalla. On myös mahdollista, että aikaisemmin massatuotetta tarjoavat yritykset siirtyvät myös yksilöityjä tuotteita tarjoavien yritysten markkinoille parempien tuottojen ja markkinaosuuksien toivossa. Tämä toteutuu erityisesti silloin, kun massatuotetta tarjoavan yrityksen osaamisresurssit (erityisesti teknologinen ja markkinointi) ovat kehittyneet riittävän korkealle tasolle.

Tärkeintä ei välttämättä ole se, mitä tehdään markkinoiden suurten muutosten keskellä, vaan mitä tehdään rauhallisempina ja vakaampina aikoina (Sull, 2009). Kun ulkoisessa ympäristössä on jo tapahtunut suuria muutoksia, voi oman toiminnan merkittävä uudelleenorganisointi ja strategisen suunnan muuttaminen olla liian monimutkaista ja haastavaa. Parhaiten venealan taantuman aikana pärjännevätkin ne, jotka kehittivät toimintaansa jatkuvasti nousukauden aikana mutta eivät tehneet sitä liiketoiminnan kannattavuuden kustannuksella. Tällainen yhtälö ei välttämättä ole helppoa toteuttaa, mutta esimerkkejä venealalta on kuitenkin löydettävissä (esim. Bella-Veneet).

Yritysten ja sen sidosryhmien lisäksi suomalaisten vaikuttajien on sitouduttava venealan kehittämiseen Suomessa. Tämä vaatii venealan yrityksiltä ja järjestöiltä jatkuvaa yhteydenpitoa ja vaikuttamista suomalaiseen lainsäädäntöön ja elinkeinopolitiikkaan. Suomalaiset ovat ylpeitä veneistään ja niitä valmistavista yrityksistä, joten on luonnollista, että niitä valmistavien yritysten toimintaa tuetaan valtiollan puolelta. Vaarana nykykehityksessä on, että suomalainen elinkeinopolitiikka keskittyy korkean teknologian ja palvelualojen kehittämiseen, ja valmistava teollisuus veneala mukaan lukien jää taka-alalle päätettäessä esimerkiksi erilaisista kehittämisohjelmista ja yritystuista.

### *3.6.5 Yhteenveto venealan kansallisesta kilpailuedusta*

Pohdittaessa suomalaisen veneteollisuuden tilaa edellä mainittujen kilpailuedun perustekijöiden pohjalta joudutaan aina suorittamaan jossain määrin subjektiivista arviointia niiden tilanteesta Suomessa. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 3) on koottu keskeiset suomalaisen veneteollisuuden tilanteeseen vaikuttavat tekijät ja

niiden tilanne Suomessa asteikolla heikko-tydyttävä-hyvä. Siinä suoritettun arvioinnin perusteella voidaan tehdä havainnoja ja suosituksia kehitettävistä osaluista siinä määrin, kun ne ovat realistisesti mahdollisia, ja verrata tilannetta muiden maiden venealan kilpailuetuihin.

Suomessa tuotannontekijäolot ovat venealalla vähintäänkin tyydyttävät: Osaavaa työvoimaa on ainakin tähän mennessä ollut hyvin saatavilla. Yritykset ovat kuitenkin huomanneet, että jo nyt on tullut eteen tilanteita, jolloin joihinkin tiettyihin tehtäviin on ollut vaikea rekrytoida henkilöstöä (Aho, 2008). Lisäksi monien yritysten henkilöstö alkaa ikääntyä ja siirtyä eläkkeelle lähivuosien aikana. Tulevaisuuden haasteet liittyvät osaamisen kannalta paljon myös kaupalliseen osaamiseen, joten koulutuksen kehittämisen ei pitäisi painottua pelkästään veneiden tekemiseen puoleen. Monissa Suomen kilpailijamaissa ei tilanne ole kovinkaan erilainen.

Suomen kohdalla fyysisien voimavarojen kehittäminen keskittyy lähinnä etäisyyksistä johtuvien haittojen minimoimiseen yritysten hankintoja ja logistiikkaa kehittämällä. Tämä voisi tarkoittaa yhteisostoja eri valmistajien kesken, valmistuksen entistä suurempaa keskittämistä tietyille alueille, globaaleihin hankintaketjuihin pääsemistä yrityshankintojen tai partneroitumisen kautta, ja tehokkaampaa tuotannonsuunnittelua.

**Taulukko 3.** Kansallisen kilpailuedun perustekijät Suomen venealalla

<b>Kilpailuedun perustekijät</b>	<b>Tilanne Suomessa (heikko-tydyttävä- hyvä)</b>
<i>Tuotannontekijäolot</i> Inhimilliset voimavarat Fyysiset voimavarat Tietovarot Pääomavarat Infrastruktuuri	tydyttävä tydyttävä heikko tydyttävä hyvä
<i>Kysyntäolot kotimaassa</i> Kysynnän koostumus Kysynnän laajuus ja kasvu Kysynnän siirto ulkomaille	hyvä tydyttävä tydyttävä
<i>Lähi- ja tukialat</i> Meriteollisuus Huonekaluteollisuus Konepajateollisuus Moottorivalmistus Puuteollisuus Lasiteollisuus Elektroniikkateollisuus	hyvä hyvä hyvä heikko tydyttävä heikko tydyttävä
<i>Yritysten strategiat, rakenne ja kilpailutilanne</i> Yritysten strategiat ja tavoitteet Kilpailu kotimaassa	tydyttävä hyvä
<i>Valtiovalta</i> Vaikutus tuotannontekijäoloihin Vaikutus lähi- ja tukialoihin Vaikutus kysyntäoloihin Vaikutus yritysten strategioihin ja kilpailuun	tydyttävä tydyttävä tydyttävä hyvä

Tietovarojen kehittäminen vaatii ennen kaikkea kansallisia ja järjestöllisiä (esim. Finnboat) toimia. Valtiovallan tukemat kehittämisohjelmat voivat synnyttää entistä suurempaa osaamista veneiden tuotantoon ja markkinointiin liittyen. Ohjelmilta vaaditaan entistä suurempaa koordinoitua, kontrollia ja joustavuutta, jotta tulevaisuuden painopistealueet näillä osa-alueilla voidaan tunnistaa muita maita aikaisemmin. Vaarana voi olla liian pienien projektien synnyttäminen sekä samojen asioiden toistaminen eri projekteissa. Esimerkiksi Finnboatin tai jonkun venealan oppilaitoksen yhteyteen voitaisiin myös perustaa venealan eri toimijoille avoin materiaalipankki, johon kerätään alan keskeinen osaaminen tuotannosta ja markkinoinnista. Finnboat onkin kehittänyt viime aikoina omaa tiedon keräämistään, ja

pyrkii lisäämään tietointensiivisyyttä yhteisissä toiminnoissaan. Tavoitteena on yhdistää riittävän reaaliaikainen markkinatieto, jälleenmyyjien analysointi, alan toimijoiden benchmarkkaus ja kuluttajatiedon kerääminen. Järjestelmän toimivuus vaatii kuitenkin sekä riittäviä resursseja ylläpitoon että yritysten halukkuutta ja panostusta uusien ideoiden kehittämiseen.

Pääomavarojen kehittäminen venealalla on haastavaa. Toisaalta alalla on monia kannattavia ja taloudellisesti vakaita yrityksiä, mutta ala on yleensä hyvin suhdanneherkkää, ja taantumien aikana vaarana ovat konkurssit. Rahoituslaitokset ja sijoittajat ovatkin hyvin varovaisia, erityisesti laskusuhdanteessa, myöntäessään yrityksille rahoitusta. Ulkopuolisen rahoituksen ja omistuksen lisääminen yrityksissä voi olla joissain tapauksissa huono ratkaisu: veneiden valmistus on monelta osin vielä melko yrittäjälähtöistä toimintaa, ja tämä panos voi heikentyä, jos omistus ja johto eriytetään liikaa toisistaan.

Kysyntä on Suomessa ollut monissa segmenteissä hyvä. Toisaalta veneilijöiden määrän lisääminen Suomessa on haastava tehtävä, joten kysyntä ei kotimaassa tule riittämään useimmissa segmenteissä kannattavan toiminnan ylläpitämiseksi. Kehittämiskohteet liittyvät lähinnä kotimaisen kysynnän siirtämiseen ulkomaisille markkinoille. Toisin sanoen, mitä suomalaiset yritykset voivat oppia kotimaassa ja siirtää onnistuneesti ulkomaisille markkinoille? Suomalaiset venevalmistajat ovatkin onnistuneet myymään tuotteitaan pitkän aikaa lähialueille, joissa veneilytarpeet ovat samanlaiset. Haasteeksi nousee tulevaisuuden trendien ja kuluttajatarpeiden tunnistaminen riittävän ajoissa. Vaaditaankin entistä tarkempaa markkinoiden analysointia ja kuluttajien mieltymysten analysointia myös Suomen ulkopuolella.

Venealalla tilanne monilla lähi- ja tukialoilla on murroksessa. Esimerkiksi meriteollisuus kamppailee olemassaolostaan, ja moni muukin ala on vaikean tilanteen edessä. Kehittäminen tässä perustuu entistä suurempaan yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen eri alojen välillä. Tästä on esimerkkejä muun muassa Pohjanmaalta, jossa on kartoitettu ja tehty kehittämistoimia veneteollisuuden sekä puu-, huonekalu- ja konepajateollisuuden välillä (Asplund & Thylin, 1999).

Ehkä keskeisin tekijä venealan kehittämisessä Suomessa on yritysten tahto kehittää omaa toimintaansa tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Aikaisemmin on mainittu, että alalla on yrityksiä, jotka eivät halua kasvattaa toimintaansa vaan tyytyvät nykyiseen tilanteeseensa. Tietyillä pienillä segmenteillä tämä strategia voi olla toimivakin, mutta ainakin nopeasti muuttuvilla, kovasti kilpailluilla ja toiminnan tehokkuutta vaativilla segmenteillä vaaditaan jatkuvaa kehittämistä ja myös kasvamista. Tämä ei välttämättä tarkoita oman tuotannon kasvattamista vaan entistä

suurempaa verkostoitumista ja optimaalisten markkinoiden hahmottamista omalle toiminnalle varsinkin ulkomaisilla markkinoilla.

Lopuksi on vielä huomioitava Suomen valtiovallan vaikutus alan kehitykseen. Aikaisemmissa kohdissa on mainittu joitakin toimia, joilla valtiovalta voi edesauttaa suomalaisten venevalmistajien toimintaa ja sen kehittämistä (esim. panostaminen venealan koulutukseen, yritysten tukeminen ja toiminnan helpottaminen). Valtiovalta voi vaikuttaa myös siihen, että veneilyä ja sen aloittamista ei vaikeuteta esimerkiksi veneajokortin pakollistamisella.

### 3.7 Venealan kilpailuvoimat

Seuraavaksi tarkastellaan Suomen venealaa kilpailuvoimien analysoinnin kautta (Porter, 1980). Voimien ollessa alhaisia, voidaan alalla toimimisen ajatella olevan helppoa ja keskimääräistä paremmin kannattavaa. Vastaavasti korkeat voimat viittaavat vaikeaan ja huonokatteiseen toimialaan. Seuraava tarkastelu on tehty venevalmistajien näkökulmasta.

Veneala voidaan jakaa erilaisiin segmentteihin, jotka poikkeavat toisistaan voimakkaasti esimerkiksi asiakasryhmissä ja tuotteiden arvossa. Tarkastelemalla venealan viittä kilpailuvoimaa (alalletulijoiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima, alan kilpailutilanne, toimittajien neuvotteluvoima ja korvaavien tuotteiden uhka), voidaan analysoida alan ominaisuuksia ja rakennetta (ks. Porter, 1980). Lisäksi pitää huomioida yhteistyön mahdollisuudet muiden alojen kanssa ja tämän vaikutus omaan toimintaan (esim. yhteistyö matkailu- ja palveluyritysten kanssa). Yksittäisen yrityksen tehtävänä on analysoida, miten kyseiset kilpailuvoimat vaikuttavat omaan toimintaan ja miten niiden haittavaikutukset voidaan minimoida sekä mahdollisuudet käyttää hyväksi. Samalla voidaan analysoida, kuinka houkuttelevaa venealalla toimiminen on yritysten kannalta.

#### 3.7.1 *Asiakkaiden neuvotteluvoima*

Venealan asiakkaat voidaan luokitella monella tavalla. Yksi tapa jaotella asiakkaat on veneen käyttötarkoituksen mukaan. Vene voi toimia hyötykäytössä, jolloin sitä käytetään esimerkiksi siirtymisiin tai huvikalastukseen (hyötykäyttäjät). Venettä voidaan käyttää myös huviveneilyyn, jolloin itse veneily on keskeistä kuluttajan kannalta (huviveneilijät). Kolmas ryhmä on ammattikäyttäjät, jolla tarkoitetaan erilaisia ammattinsa puolesta venettä käyttäviä (esim. viranomaiset ja ammattikalastajat). Myös näiden ryhmien sisällä on eroja esimerkiksi veneilyyn käytettävissä olevissa varoissa.

Vene on arvokkaana ja tunteitakin herättävänä tuotteena useimmissa tapauksissa sellainen, että sen hankintaa pohditaan hyvin tarkkaan. Vaihdamista merkistä toiseen ei välttämättä tapahdu kovin helposti, vaan yleensä ostetaan jo tutuksi tulleen valmistajan tuote. Merkkiuskollisuutta on havaittavissa varsinkin arvokkaita ja yksilöityjä tuotteita valmistavien yritysten asiakkaiden keskuudessa. Joissakin tapauksissa he ostavat samaa, erittäin arvokastakin, tuotetta useamman kappaleen, jotta pääsevät veneilemään mahdollisimman helposti maailman eri kolkissa.

Edullisia tuotteita valmistavat yritykset joutuvat kärsimään enemmän asiakkaan vaihtaessa toisen valmistajan tuotteisiin. Tämä johtuu usein asiakkaan suorittamasta hintavertailusta, ja siitä, että tuotteiden välillä ei ehkä nähdä kovin suuria toiminnallisia tai laadullisia eroja. Asiakkaat ovat myös hyvin tietoisia veneiden eri ominaisuuksista ja seuraavat alan lehdistä arvosteluja ja tuote-esittelyjä.

Venettä ostavalla on monta eri vaihtoehtoa: venemerkkejä ja -malleja löytyy lukuisia määriä eri tarkoitukseen. Asiakas ei ole erityisen sidottu mihinkään tietyn valmistajan tuotteisiin, koska oppiminen uuden tuotteen toimintaan tapahtuu melko nopeasti. Monille eri veneille löytyy myös korvaavia malleja muilta valmistajilta, erityisesti moottoriveneissä.

Kuten tavallista, nousukauden aikana ja kysynnän ollessa suurta asiakas ei pystynyt vaikuttamaan läheskään yhtä paljon tuotteensa hintaan. Taantumana aikana puolestaan nähtiin suuriakin alennusmyyntejä.

Kokonaisuutena asiakkaan neuvotteluvoima on yleensä melko korkea.

### 3.7.2 Alalletulon esteet

Venealalla on segmenttejä, joihin on vaikeampi tulla uutena toimijana kuin toisiin. Tiedyt tuotteet (yleensä yksilöidyt, isot ja arvokkaat) ovat teknisesti niin monimutkaisia, että uuden toimijan olisi hyvin vaikea saada tuotettua vastaavanlaisia tuotteita nopeasti. Sen sijaan enemmän massatuotantona valmistetut edulliset veneet on helpompi imitoida, ja esteet liittyvät yleensä laite- ja tuotantotilainvestointeihin. Näissäkin tosin tuotantoprosesseja on kehitetty monesti hyvin pitkälle, ja uuden toimijan oppimiskäyrä on siten pidempi ja haastavampi kuin esimerkiksi 1990-luvulla.

Yritykset ovat usein luoneet myös melko kattavan jälleenmyyntiverkoston, jonka imitoiminen vaatisi paljon resursseja. Esimerkiksi yksilöityjen purjeventien kohdalla brändi ja tuotteen monien vuosien aikana luotu maine sekä aikaisemmat käyttäjät ovat merkittäviä tekijöitä yrityksen kilpailukyvyssä.

Jos ei oteta huomioon muita harrastamiseen ja vapaa-ajan viettoon liittyvien alojen toimintaa, onkin todennäköisempää, että suurin kilpailullinen haaste veneyrityksille tulee olemaan muiden, alalla jo toimivien yritysten kehittyminen ja uudet innovaatiot, jotka yleensä tapahtuvat venealalla asteittain.

Vertailtaessa venealan eri segmenttejä, voidaan niissä havaita hyvin erisuuruisia mittakaavaetuja. Yksilöityjä tuotteita valmistavat yritykset eivät koe mittakaavaeduilla olevan kovin suurta merkitystä omalle toiminnalleen. Jotkut niistä eivät välttämättä halua edes kasvattaa toimintaansa, vaan näkevät yrityksensä menestymisen riippuvan siitä, että he voivat tehdä yksilöityjä yksittäistuotteita asiakkaalle. Tällöin rahoitus valmistukselle on myös saatu etukäteen, eikä hinnalla ole ollut läheskään yhtä suurta merkitystä kuin massatuotantona valmistetuissa tuotteissa. Mittakaavaedut näkyvätkin sitä paremmin, mitä edullisimpiin tuotteisiin mennään. Jotkut valmistajat pystyvätkin tuottamaan melko suuria valmistuseriä ja minimoimaan kiinteät kustannukset.

Kokonaisuutena tarkastellen alalletulon esteitä voidaan pitää pienenevalmistajien kohdalla varsin alhaisina ja suurempien veneiden valmistajien osalta kohtalaiseina, mikäli ei pyritä massatuotantoon.

### *3.7.3 Toimittajien neuvotteluvoima*

Alihankkijoiden asema venealan markkinoilla on ollut hyvin vaihteleva. Niillä valmistajilla, jotka ovat toimittaneet esimerkiksi harvinaisia tuulilaseja tai korkean teknologian kokonaisuuksia, on ollut melko suuri valta vaikuttaa yhteistyön ehtoihin. Valmistaja ei ole näissä tapauksissa useinkaan voinut vaihtaa alihankkijaa, koska korvaavia tuotteita ei ole ollut markkinoilla saatavissa tai niiden löytäminen olisi erittäin hankalaa. Oman tuotannon käynnistäminen on usein poissuljettua.

Monille yhteistyösuhteille on aikojen kuluessa muodostunut myös syvä luottamusuhde, eikä alihankkijoita ole lähdetty vaihtamaan kovin helposti, vaikka hintavertailua onkin tehty ja alihankkijoita on muistutettu siitä. Tärkeimmät yhteistyökumppanit ovat pysyneet myös taantuman aikana, ja niitä on joskus jopa tuettu vaikeuksien yli.

Heikoimmassa asemassa ovat olleet sellaiset alihankkijat, jotka ovat tehneet melko yksinkertaisia työtehtäviä ja osia. Monesti valmistaja on tehnyt ne aikaisemmin itse, mutta kapasiteettiongelmien takia tuotantoa on ulkoistettu usein pienille, yrityksen lähellä toimiville pienyrityksille. Taantuman tai huonon myyntijakson aikana tällaiset työt on sitten palautettu omaan tuotantoon, ja alihankkija ei ole



saanut enää tilauksia. Tämä on ehkä suhteellisen pienten tilausmäärien kanssa merkittävin syy, että Suomeen ei ole syntynyt laajalti menestyviä venealan järjestelmätoimittajia.

Kokonaisuutena toimittajien neuvotteluvoimaa voidaan pitää alhaisena.

### 3.7.4 *Korvaavien tuotteiden uhka*

Kenen kanssa venealan yritykset todellisuudessa kilpailevat? Kuluttajan arvioi-  
dessa tuotteita ei kyse ole aina valinnasta esimerkiksi eri valmistajien kesken,  
vaan valinnan taustalla ja keskiössä ovat myös muiden alojen tuotteet ja palvelut.  
Veneala kilpailee kaikkien muiden vapaa-ajan toimintojen ja tuotteiden kanssa  
kuten moottoripyöräilyn, matkailuautoilun ja golfin. Yksittäinen venealan toimija  
ei varmaan pysty vaikuttamaan suurien ihmismassojen kuluttajavalintoihin, vaan  
se vaatii koko alan toimijoiden ja keskusjärjestön yhteistyötä. Monestihan kyse on  
imagosta, ja myös yrityshaastatteluissa tuli esille veneilyn imagon parantaminen  
ja muuttaminen (jokamiesmäisemmäksi).

Toisaalta veneily on kuulunut osana monien maiden vapaa-ajanvietto- ja harras-  
tekulttuuriin jo pitkään. On epätodennäköistä, että suuri määrä veneilijöitä vaih-  
taisi johonkin toiseen vastaavantyyppiseen kestokulutushyödykkeeseen (esim.  
moottoripyörä tai matkailuauto) tai toiseen harrastukseen. Venettä tarvitaan mo-  
niin eri tarkoituksiin, ja sitä on monesti vaikea korvata millään muulla tuotteella  
(esim. mökillä). Tilastokeskuksenkin (2007) mukaan veneilijöiden määrä on py-  
synyt melko vakaana viimeisen 30 vuoden ajan. Vaikka nuorien ja työssäkäyvien  
aika ei välttämättä riitä tulevaisuudessa pitkiin veneilytapahtumiin ja veneilyin-  
nostus voi hiipua, voi eläköityvän, varakkaan ja hyväkuntoisen väestöosan venei-  
lyinnostus korvata nuoren ja kiireisen asiakasryhmän pienenemisen.

Kokonaisuutena korvaavien tuotteiden uhkaa voidaan pitää alhaisena.

### 3.7.5 *Toimialan kilpailutilanne*

Toimialalla on hyvin erityyppisiä yrityksiä. Suurimpien valmistajien liikevaihto  
on miljardeja euroja ja ne hallitsevat useita venealan merkittäviä venetuotemer-  
kkejä. Toisaalta kaikilta markkinoilta löytyy lukuisa joukko hyvin pieniäkin toimi-  
joita. Kilpailuetu eri segmenteissä vaihtelee hyvin paljon: arvokkaissa ja yksi-  
löidyissä tuotteissa hinnalla on huomattavasti pienempi merkitys kuin voimak-  
kaasti kilpailluilla massatuotemarkkinoilla (esim. pienet ja edulliset moottorive-  
neet).

Arvioitaessa eri segmenttien kilpailun intensiivisyyttä, voidaan havaita, että kannattavuus on Suomessa ollut kaikkein paras suurilla ja keskikokoisilla moottoriveneistä valmistavilla yrityksillä (ks. kappale 6). Tämä johtunee markkinoiden suuresta kasvusta vuosituhaten vaihteesta lähtien, joissa jokaiselle suurimmista valmistajista on ollut asiakkaita. Kannattavuus on ollut melko hyvä myös pienempiä moottoriveneitä valmistavilla yrityksillä.

Toisaalta joidenkin segmenttien markkinoiden kasvu on lisännyt valmistajien välistä kilpailua, mutta kilpailua ei ole käyty nousukauden aikana katteita pienentämällä. Enemmän kilpailun intensiivisyys näissä segmenteissä on näkynyt taantuman aikana suurina alennuksina, jotka ovat johtuneet varastojen suuresta määrästä. Purjevene- ja ammattivenemarkkinoilla kilpailu on ollut paljon tasaisempaa myös taantuman aikana. Niillä ei ole ollut varastoja, joista olisi pitänyt päästä nopeasti eroon ennen seuraavaa veneilykautta.

Kokonaisuutena alan kilpailua voidaan pitää kohtalaisena. Suhdannevaihtelut kuitenkin kiristävät kilpailua laskukaudella ja toisaalta nousukaudet parantavat yritysten katteita.

#### *Kilpailu lisääntyy venealalla*

Ulkomainen kilpailu tulee lisääntymään useimmissa segmenteissä. Alan keskittymisen tulee lisäämään toimijoita, jotka hallitsevat sekä kustannusten alentamisen että entistä yksilöllisempien tuotteiden valmistamisen (esim. modularisoimalla). Tästä on monia esimerkkejä muun muassa auto- ja metsäteollisuudesta. Miten suomalainen pk-venealanyritys pystyy kilpailemaan suurilla kansainvälisillä toimijoilla vastaan? Strategiset vaihtoehdot riippuvat tuotesegmentistä: yksilöityjä purjeveneitä tuottavat yritykset voivat pärjätä melko samalla toimintamallilla, jos ne pystyvät pitämään kannattavuutensa hyvänä ja potentiaalisten asiakkaiden näkemykset brändistään korkealla tasolla.

Kestävä kilpailuetu ei synny useinkaan yhdestä tai muutamasta tekijästä tai tapahtumasta, vaan voidaan enemmän puhua ”tuhansien kilpailuetutaistoista” (ks. Porter, 2006). Venealan yrityksiltä vaaditaan entistä ammattimaisempaa toimintaa ja jatkuvaa kehittämistä. Parhaimmillaan nämä kehitystoimet ovat ennakoivaa ja proaktiivista toimintaa (Brown & Harvey, 2006), jossa analysoidaan tarkasti toimintaympäristön haasteet ja mahdollisuudet, ja pyritään kehittämään niiden pohjalta omia resursseja.

Venetoimiala ei ole perinteisesti kovin keskittynyt, eikä se ole sitä nykyäänkään, vaikka joidenkin valmistajien merkkien osuus alan kokonaisuudessa on kasvanut. Suomessa keskikokoisia ja isompia moottoriveneitä valmistavalla Bella-Veneillä on suurin markkinaosuus omilla segmenteissään, mutta vertailua hankaloittaa jonkin verran viennin osuus eri valmistajien toiminnassa.

Moottoriveneiden valmistus ja myynti ovat jo suuressa määrin jakautuneet suurten moottorivalmistajien (esim. Mercury, Yamaha ja Honda) leireihin. Tällä on vaikutusta myös yritysten strategiaan päätöksiin tulevaisuudessa. Yritykset eivät voi enää yhtä itsenäisesti valita markkinoitaan ja toimiaan niissä. Purjeveneissä markkinat ovat olleet paljon hajautuneempia, vaikka siellä massatuotantomaisesti toimivien yritysten markkinaosuudet ovat kasvaneet merkittävästikin (esim. Bavaria).

Kansainvälisiä venemarkkinoita tarkasteltaessa voidaan huomata, että erilaisten valmistajien ja merkkien määrä on erittäin suuri. Markkinoiden erillisuus, joka on johtunut esimerkiksi tuotteiden erilaisista ilmastoon liittyvistä ominaisuuksista, on kuitenkin mahdollistanut monien pienten valmistajien olemassaolon. Monet valmistajista tekevät hyvin samantyyppisiä tuotteita, ja on mahdollista, että massatuotteiden lokalisaation lisääntyessä kilpailusta tulee entistä kansainvälisempää.

Kiinteiden kulujen osuus veneenvalmistuksessa on perinteisesti ollut melko suuri. Yritykset ovat halunneet tehdä kaiken itse, ja vain oman kapasiteetin puuttuessa on pohdittu suurempien kokonaisuuksien tai työtehtävien ostamista yrityksen ulkopuolelta. On myös huomattu, että mitä suuremmaksi yritykset ovat kasvaneet, sitä todennäköisemmin ne ovat joutuneet tai halunneet turvautua alihankkijoiden suurempiin toimitusmääriin. Venealan suurimmat yritykset ovatkin melko verkottuneita, vaikka taantuman aikana yhteistyö joidenkin alihankkijoiden kanssa on vähentynyt tai loppunut, jotta omalle henkilöstölle on riittänyt töitä.

### 3.8 Venealan yritysten strategiat

Porter (1980) esitti, että yritykset voivat toteuttaa kolmea strategiaa (kustannustehokkuus, differointi ja fokusointi) vastatakseen toimintaympäristön vaatimuksiin ja kilpailuedun saavuttamiseen. Tutkimusten mukaan yritykset, jotka pystyvät käyttämään eri strategioita samanaikaisesti, pärjäävät paremmin kuin yritykset, joilla on vain yksi strategia (Miller & Dess, 1993). Huonoimmin pärjäävät ne yritykset, joilla ei ole yhtään tunnistettavaa strategiaa.

Suomalaiset venealan toimijat ovat keskittyneet kilpailemaan tietyillä markkinoilla joko ainutlaatuisella tuotteella ja palvelulla tai tuotteen halvemmalla hinnalla

verrattuna kilpailijoihin. Vaarana on kuitenkin joidenkin valmistajien kohdalla se, että ne ovat siirtyneet vähitellen siihen tilanteeseen, että niiden tuotteita ei voi enää pitää ainutlaatuisina (differointistrategia) eivätkä ne pysty kilpailemaan hinnalla muiden, varsinkaan isojen ulkomaisten, toimijoiden kanssa. Useat näistä yrityksistä kilpailevat keskisuuria moottoriveneitä valmistavassa segmentissä. Voidaankin kysyä, mihin strategiseen suuntaan näiden yritysten tulisi siirtyä. Hinnalla kilpaileminen vaatisi suuria panostuksia massatuotantoon, ja samalla siirryttäisiin kilpailemaan suurien ja alalle kauan toimineiden isojen ulkomaisten toimijoiden kanssa. Toisaalta hinnalla kilpaileminen voi olla ongelmallista kuluttajan näkemysten kannalta: veneilyyn liittyy tärkeänä osana turvallisuus, ja korkea hinta yhdistetään monesti laatuun ja kestävyYTEEN. Ehkä siksi joidenkin valmistajien strategia on joskus vaikea hahmottaa, koska ne ovat ajautuneet omaan strategiseen epämääräisyyteensä.

Venealan suuret kansainväliset toimijat käyttävät useaa eri strategiaa kilpaillessaan eri markkinoilla. Niillä on usein omistuksessaan (kokonaan tai osittain) sekä differoituja että matalan hintatason tuotteita valmistavia yrityksiä (esim. Brunswick Marine). Kuinka hyvin suomalaiset matalan hintatason tuotteita valmistavat yritykset toteuttavat strategiaansa? Useimmiten niiden teknologinen ja tuotannollinen osaaminen valmistuksessa on korkealla tasolla. Kehitettävät osa-alueet liittyvät erityisesti tuotteiden markkinointiin. Lisäksi alan kokonaisvaltainen verkostoituminen puuttuu monelta osin, kun sitä vertaa esimerkiksi autoteollisuuteen, jossa kilpailevat valmistajat ovat tehneet yhteistyötä muun muassa komponenttien standardoinnissa ja jopa valmistuksessa. Tätä on venealalla vältetty, vaikka kuluttajille on kuitenkin melko yhdentekevää, miten varsinkin näkymättömät osat tuotteessa on valmistettu, edellyttäen että kaikki toimii odotetusti.

Yrityksen strategian luontia voidaan tarkastella myös lypsämisenä, reagointina, ennustamisena tai uuden luontina (yielding, reacting, proacting tai creating). Tarkasteltaessa suomalaisten venevalmistajien tarjontaa, vaikuttaa siltä, että pääosa venevalmistajista on edennyt reagoiden tai lypsäen, toisin sanoen melko ”sopulimaisesti” strategiansa suhteen. Viimeaikojen ”hittituotteita” Suomen veneteollisuudessa ovat olleet muun muassa avoimet day-cruiser -tyyppiset moottoriveneet ja keskihytilliset monitoimimoottoriveneet. Ensiksi mainitun ryhmän veneitä ovat alkaneet valmistaa lähes kaikki moottorivenevalmistajat, jotka ovat teknologian suhteen siihen kyenneet. Jälkimmäiseen ryhmään Targa-veneet ovat saaneet lyhyessä ajassa runsaasti varsin suorita kilpailijoita mm. Minor-, Nord Star- ja Grandezza -veneistä kotimaassa ja ainakin Askeladden (lopetettu 2009) veneistä ulkomailta. Liikevaihdon kasvua ei ole siis luotu luomalla uutta vaan lähinnä kopioiden jo toimivaksi tiedettyä. Strategian luonti eri strategisen adaptaation luokkien mukaan tarkasteltuna on ollut lähinnä ”lypsämistä hittituotteista” tai ”rea-

gointia kysyntään”. Proaktiivisuutta ja uuden luomista Suomen veneteollisuudessa on puolestaan ollut selvästi vähemmän.

Yhtenä piristävänä poikkeuksena Suomen venetuotannon yleisestä linjasta voidaan pitää Marinon vuonna 2008 esittelemää APB-venettä. Samoin Xo-Boatsin tuotteissa on maailmanmittakaavassa tarkasteltuna selkeää ainutlaatuisuutta. Woodbacker puuveene on myös varsin ainutlaatuinen kotimainen tuote, samoin Fantan 101 monirunkovene. Kaikki nämä mainitut tuotteet ovat verraten pienten yritysten kehittämiä. Jos pienet yritykset pystyvät näihin suorituksiin, voisi isommilla resursseilla toimivilla suomalaisyrityksillä kuvitella olevan mahdollisuuksia vielä paljon suurempaan innovatiivisuuteen.

Aiemmin totesimme venealan olevan erityisen suhdanneherkkä ja veneiden itsessään olevan periaatteessa vain ”turhakkeita”, tällöin strategian rakentamisen voisi olettaa perustuvan enemmänkin luovuuteen (luodaan uusia tarpeita ja tuotteita) tai proaktiiviseen kysynnän ennustamiseen (tuodaan veneisiin esim. muotivirtauksia autoteollisuudesta sekä ulkomaisista kilpailijoista tai tarjotaan uudenlaisia palveluita). Näin ei kuitenkaan näytä toimittavan vaan strategiat tuntuvat perustuvan toimintamalleihin, joita sovelletaan esim. perinteisessä teollisuudessa tai ylipääntään aloilla, joissa kysynnän vaihtelut ovat pienempiä ja kysynnän luonne enemmän tarpeeseen perustuvaa.

Venealalla voisi olettaa olevan tilaa strategialtaan nopealiikkeisille ”adaptiivisuusgepardeille” mutta yleensä alalla toimitaan kuten ”adaptiivisuuspopulit” yritysten edetessä siihen suuntaan, jossa joku näyttää tekevän rahaa.

Yritysten kyky mukautua nopeisiin teknologisiin tai markkinoihin liittyviin haasteisiin paranee yleensä erikoistumisen ja tehokkaamman työnjaon eli verkostoitumisen kautta. Pisimmilleen vietyinä muiden alojen arvoketjut ovat erikoistuneet niin, että lopputuotteen myynnistä vastaava yritys ei itse ole osallistunut tuotteen valmistamiseen. Onko tämä malli oikea ratkaisu vastaamaan venealan erikoisen luonteen aiheuttamiin haasteisiin? Vai pitäisikö arvoketjun erikoistuminen toteuttaa jollakin muulla tavoin? Näihin teemoihin palaamme vielä tarkemmin. Erityisesti nyt laskukauden aikana tulee näkyviin myös pitkälle vietyyn erikoistumiseen perustuvan toimintamallin heikkouksia.

#### *Suomalaisten venevalmistajien strategiat tulevaisuudessa*

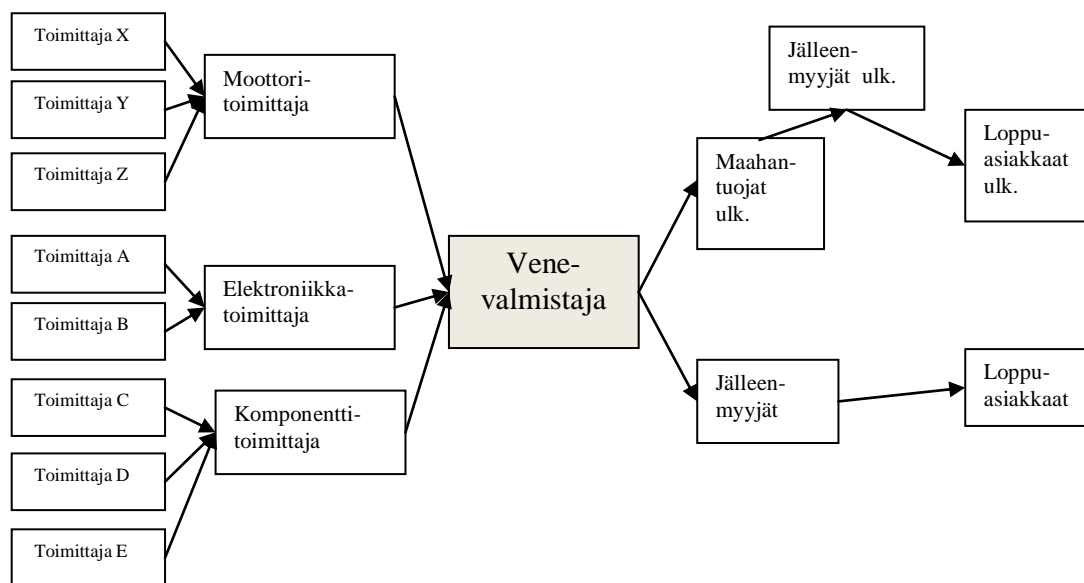
Mitä pienempiin ja edullisempiin venetuotteisiin mennään, sitä tärkeämmäksi muodostuu valmistuskustannusten alentaminen. Aikaisemmissa tutkimuksissa

(esim. Hentinen, 2007) on ehdotettu valmistajien välisiä fuusioita ja yrityskoon merkittävää kasvattamista (3–10-kertaiseksi). Haastattelujen perusteella yhdistymisten ja jopa laajemman alihankintayhteistyön esteeksi muodostuu hyvien alihankintatoimijoiden ja konseptien puute, valmistajien kokema tuotteiden erilaisuus ja vahvat tunnesiteet omaan toimintaan. Alihankinnan ja yhdistymisten maantieteellistä lähestymistä pitäisikin ehkä laajentaa: sopivia kumppaneita voisi löytyä samantyyppisiä tuotteita valmistavista yrityksistä esimerkiksi Pohjoismaissa tai muuten tärkeiksi koetuilla markkina-alueilla (esim. Venäjä tai Kiina).

Elinkelpoisen yksikkökoon määrittäminen venealalle on vaikeaa: tuotteet ja niiden markkinat poikkeavat hyvin paljon toisistaan. Tarkasteltaessa autoalaa voidaan havaita, että melko pienetkin yksiköt voivat toimia menestyksekkäästi, jos ne kehittävät omaan toimintaansa ja valitsevat omat markkinansa tarkasti. Venealalla tällaisia toimijoita ovat yksilöityjä ja kalliita veneitä valmistavat yritykset, joiden ei tarvitse kasvattaa toimintaansa ainakaan yhtä suuressa määrin kuin muiden: toimipisteitä ei tarvitse olla useita, pääomia ei vaadita suuressa mittakaavassa eikä suurista valmistusmääristä ole hyötyä. Sen sijaan massatuotteita valmistavien yritysten tulee arvioida tarkasti, minkä kokoinen yritys voi selvitä tulevaisuuden venealalla. On todennäköistä, että niiltä vaaditaan useampia toimipisteitä varsinkin merkittävillä markkinoilla tai niiden läheisyydessä.

### 3.9 Venealan arvoketjuanalyysi

Useimmat venevalmistajat ovat perinteisesti pitäneet hallussaan valmistukseen liittyvät arvoketjun toiminnot: ne ovat yleensä vastanneet päätoiminnoista, varsinkin tuotannosta ja markkinoista, mutta jättäneet palvelutoiminnon alan muille toimijoille. Yksilöidyissä ja arvokkaissa tuotteissa (isot moottori- ja purjeveneet) valmistaja voi vastata myös palveluiden tuottamisesta, kun taas varsinkin halvemmissä moottoriveneissä esimerkiksi markkinointi voi olla annettu muiden alan toimijoiden hoidettavaksi. Ongelmaksi tässä on muodostunut joissain tapauksissa huono arvoketjunohjaaminen ja kommunikaation puute ketjun eri toimijoiden välillä. Yrityksen tukitoiminnot (hallinto, henkilöstöresurssien johtaminen, tuotekehitys ja hankinta) ovat olleet yleensä omassa hallinnassa, ja esimerkiksi tuotekehityksen ja hankinnan puolella yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa on tehty vain joissakin yrityksissä (yleensä verkostomaisesti toimivat suuret valmistajat).



**Kuvio 8.** Venealan arvoketju, tapaus A

Suomalaisen veneteollisuuden arvoketjuja on havainnollistettu kolmella esimerkitapauksella (kuviot 8, 9 ja 10). Niissä on kuvattu yritysten eri toimittaja- ja asiakaspuolen tasoja. Valmistuspuolella voi toimittajia olla useita kymmeniä, joten kuvioissa on kuvattu vain joitain keskeisiä hankintoja. Venealan yritykset poikkeavat luonnollisesti toisistaan, eikä kaikkia yrityksiä voi kategorisoida näiden kolmen tapauksen alle. Ne kuitenkin antavat kuvan siitä, miten ja millä tasolla yritykset ovat ulkoistaneet toimintojaan.

Esimerkitapaus A kuvaa eniten perinteistä suomalaisen venevalmistuksen arvoketjua. Venevalmistaja vastaa itse suurimmasta osasta valmistusta, ja ulkopuolisilta toimittajilta hankitaan lähinnä korkean teknologian tuotteita (moottorit, elektroniikka, erikoisosat yms.). Rungon ja muiden rakenteiden valmistus, kokoaminen sekä pintatyöt tehdään omalla tehtaalla. Hankintojen osuus tuotteen kokonaisarvosta riippuu hyvin paljon siitä, mitä niihin luetaan. Esimerkiksi moottorin arvo voi olla noin puolet kokonaistuotteen arvosta. Lisäarvoa valmistajat tuottavat veneen suunnittelulla, tiettyjen osien valmistamisella ja veneen kokoamisella sekä markkinoinnilla. Nykypäivänä pää- ja tukitoiminnoista voi olla joitakin ulkoistettu (esim. markkinointi). Suurin osa pienistä ja keskisuurista sekä erikoisveneistä että yksilöityjä veneitä valmistavista yrityksistä toimii kuvatulla tavalla.

*Case Nauticat Yachts*

Yllä kuvattua arvoketjun toimintamallia yksi parhaiten edustavimmista venevalmistajista on riihikoskelainen Nauticat Yachts. Perinteikäs yritys valmistaa yksilöityjä 33–53 -jalkaisia moottoripurjeveneitä, joiden hinta vaihtelee yleensä 300 000–1 000 000 euroon. Liikevaihto on noin kahdeksan milj. euroa (2009 arvio), ja lähes kaikki veneet myydään ulkomaille. Työntekijöitä yrityksessä on noin sata.

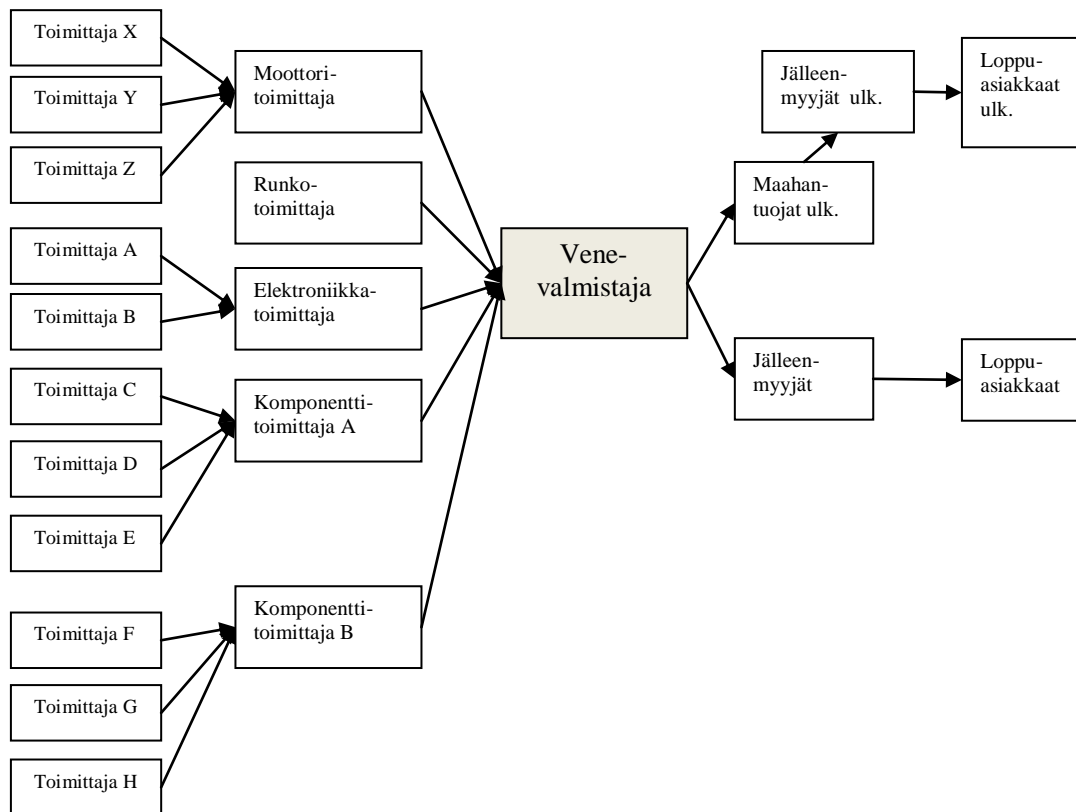
Veneitä myydään pääasiassa Euroopassa (Englanti, Saksa, Ranska, Italia, Norja, Tanska, Ruotsi, Venäjä), ja myös Japani on tärkeä markkina-alue. Asiakkaat ovat yleensä varakkaita liikemiehiä tai korkeakoulutettuja (lääkärit, arkkitehdit yms.), jotka arvostavat veneiden korkeaa laatua ja yksilöllisyyttä. Koska suurin osa toiminnoista on yrityksen sisällä, se pystyy hallitsemaan ja muuttamaan suunnittelu- ja valmistusprosessia hyvinkin joustavasti asiakkaan tarpeiden mukaan. Yritys käyttää myös jonkin verran perinteisiä valmistusmenetelmiä ja -materiaaleja. Esimerkiksi rakenteissa ja kalustuksessa suositaan umpipuuta uusien ja kevyempien materiaalien sijaan. Yritys ei koe, että sillä olisi juurikaan suoria kilpailijoita, jotka pystyisivät tekemään yhtä yksilöityjä samantyyppisiä veneitä.

Lukuun ottamatta yleisiä ulkopuolelta ostettuja kokonaisuuksia (mastot, purjeet, moottorit yms.) yritys pyrkii käyttämään mahdollisimman vähän ulkopuolisia toimittajia. Ongelmaksi ulkopuolisten toimittajien lisäämisessä koetaan erityisesti valmistuksen sesonkiluonteisuus ja toiminnan hallinnan monimutkaistuminen. Aina ei pystyittäisi myöskään lupaamaan toimittajalle pitkäaikaisia sopimuksia ja tuotantoa laskukauden aikana. Mahdolliset toimittajatkin kokevat toiminnan sesonkiluonteisuuden olevan esteenä yhteistyön aloittamiselle. Yritys pystyy myös esittelemään asiakkailleen tuotannon monet vaiheet omissa tiloissaan, kun ne tulevat tutustumaan oman veneensä valmistusprosessiin. Tätä kokemusta asiakkaat tuntuvat arvostavan hyvinkin paljon.

Samanlainen selektiivisyys toistuu myös yrityksen myynnissä ja markkinoinnissa: ulkomaiset itsenäiset jälleenmyyjät valitaan hyvin tarkasti, ja niille asetetaan riittävä vaatimustaso yrityksen tuotteiden myynnissä. Osaavien ja varsinkin toimitaan sitoutuvien jälleenmyyjien löytäminen on ollut välillä hankalaa. Osittain tästäkin syystä yrityksen sitoutuneet myyntityön tekijät, joista moni on omistajan perheenjäseniä, tekevät itse myyntityötä esimerkiksi kansainvälisillä messuilla. Tässä työssä he korostavat erityisesti asiakkaiden tarpeiden tuntemusta ja erinomaista kielitaitoa. Euroopassa on ollut käytössä myös omaa liikkuvaa huoltotoimintaa, jolla varmistetaan tuotteiden kunto ja asiakkaiden tyytyväisyys myyntipahtuman jälkeenkin. Kaiken kaikkiaan koko arvoketju on viritetty siten, että pys-



tytään hallitsemaan sisäisesti sen keskeisiä toimintoja ja varmistamaan tuotteiden korkea laatu sekä yksilöllisyys.



**Kuvio 9.** Venealan arvoketju, tapaus B

Venevalmistajat ovat voineet myös ulkoistaa suuremman osan valmistuksesta ulkopuolisille toimittajille, jolloin esimerkiksi runkoa tai muita keskeisiä osakokonaisuuksia ei valmisteta itse (tapaus B). Tällöin yritys hoitaa itse veneen suunnittelun ja osakokonaisuuksien kokoamisen. Toimittaja on voinut myös hoitaa kokoamiseen liittyviä toimintoja venevalmistajan puolesta, jonka tehtävänä voi olla esimerkiksi moottorin asentaminen, pintatyöt sekä tuotteen markkinointi. Tämä malli on yleistynyt, ja monet perinteisemmällä tavallakin toimineet valmistajat käyttivät sitä osassa tuotantoaan ennen vuoden 2008 laskusuhdannetta.

*Case Bella-Veneet*

Suomen menestynein venevalmistaja liikevaihdon kasvulla ja kannattavuudella on ehdottomasti ollut Bella-Veneet. Sen toimintamalli on pitkälti esitetyn mallin B mukainen. Bella-Veneet on perustettu vuonna 1970, ja toiminta oli alussa hyvin pienimuotoista ja paikallista. Vähitellen yritys kasvoi merkittäväksi venevalmistajaksi kotimaisilla ja pohjoismaisilla markkinoilla. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2008 päättyneellä tilikaudella 77,4 miljoonaa euroa ja työntekijöitä on noin 320. Yritys on pyrkinyt kasvamaan orgaanisesti omaa toimintaansa jatkuvasti kehittämällä. Kuopion lisäksi sillä on omia tehtaita Pohjanmaalla. Varsinkin yrityksen kotipaikkakunnalle Kuopioon on panostettu viime vuosina merkittävästi: sinne on rakennettu uusia tuotantotiloja ja pyritty tuomaan ja kehittämään uusia ja nykyisiä alihankkijoita. Osa veneistä valmistetaan myös alihankintana.

Bella-Veneet valmistaa pääasiassa 4,5–10 metriä pitkiä lasikuituveneitä, ja sen tuotteet jakautuvat kolmeen tuotemerkkiin: Bella-tuotemerkin veneet on tarkoitettu monipuoliselle asiakaskohderyhmälle, joka arvostaa veneissä hinnan ja laadun suhdetta. Monesti vene ostetaan kalastus-, mökki- ja yhteysaluskäyttöön. Flipper on jonkin verran hienompi ja sporttisempi vene, joka on suunnattu varakkaammalle asiakaskohderyhmälle. Aquador-venettä puolestaan ostavat ne, jotka hakevat korkealaatuista veneilykokemusta ja viestivät veneellään omaa, usein korkeaa, statustaan. Missään kohderyhmässä tarkoituksena ei ole kilpailla alhaisimmalla hinnalla, vaan tavoitteena on asiakkaan tarpeisiin ja varoihin sopivan veneen tarjoaminen. Yritys kilpailee suurimmaksi osaksi Yamarinin, Grandezzan ja Nimbus merkkien kanssa.

Venealalla on ollut havaittavissa myös valmistajien leiriytymistä varsinkin eri moottorivalmistajien ryhmiin. Yksi maailman johtavista veneyhtiöistä, Brunswick Marine, hankki muutama vuosi sitten 36 prosentin omistusosuuden Bella-Veneistä. Tätä kautta suomalainen yritys on päässyt mukaan suuren kansainvälisen toimijan tuotekehitys- ja markkinointiyhteistyöhön. Lisäksi on pystytty hankkimaan erilaisia tuotannossa tarvittavia materiaaleja ja osia entistä suuremmilta markkinoilta.

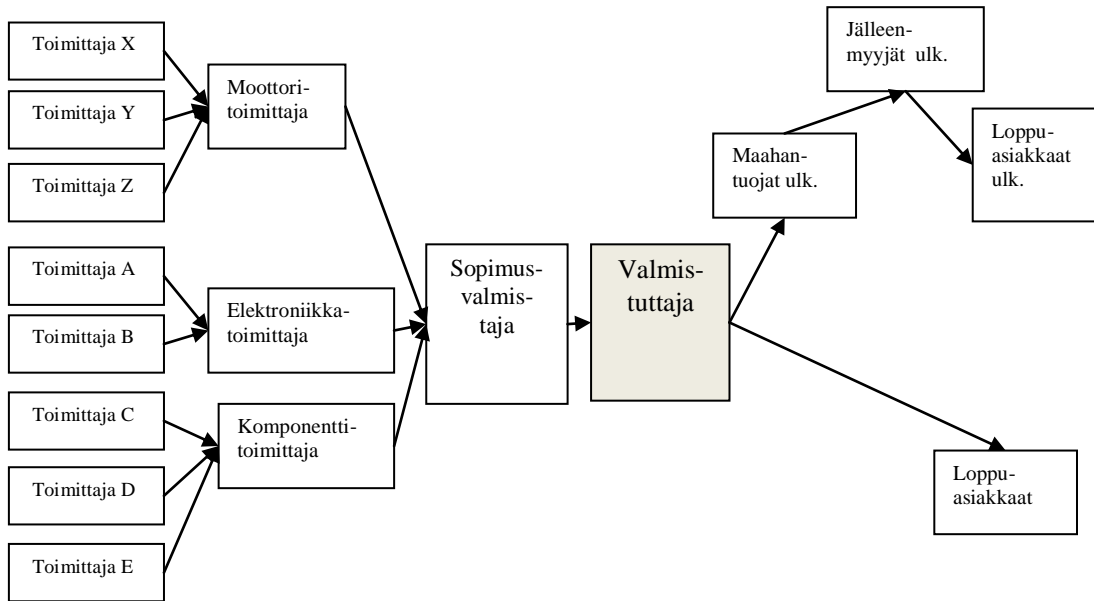
Bellan menestymistä voidaan selittää monilla tekijöillä, mutta hyvän brändisuunnittelun lisäksi alalle edistyksellisellä tuotannon ja alihankinnan johtamisella on ollut merkittävä vaikutus. Monet tutkimuksen aikana haastatelluista, jopa kilpailijoista, näkevät yrityksen olleen ensimmäisten joukossa ymmärtämässä nykyaikaisten tuotantomenetelmien edut venevalmistuksessa. Yrityksen perustaja ja toimitusjohtaja, Raimo Sonninen painottaa, että menestymiseen venealalla ei riitä pelkästään hyvä tuote, vaan siihen vaaditaan myös jatkuvaa tuotannon ja alihankinnan kehittämistä. Tämä tukee myös yrityksen ja sen tuotteiden brändejä, jotka

on tarkkaan pohdittu vuosituhannen alussa. Koko ketjun ja eri toimintojen henkilöstön pitää olla hyvin tietoisia siitä, mitkä kunkin tuotelinjan ja yksittäisen mallin arvot kuluttajalle ovat.

Bella vastaa pääasiassa suunnittelusta, kokoonpanosta ja prototyypin valmistuksesta: kaikki muu tulee yleensä alihankkijoilta. Hankinnat on jaettu kahteen osaan: Perusraaka-aineet, joita käytetään esimerkiksi lasikuituosien valmistukseen. Varusteluosat ovat usein räätälöityjä, ja ne pyritään hankkimaan Suomesta toimitusten joustavuuden varmistamiseksi. Varsinkin pienissä ja vähäisen kappalemäärän tuotteissa paikallinen alihankkija on tärkeä. Kaikkea ei ole tietenkään saatavilla Suomesta, joten esimerkiksi lasiosia hankitaan Irlannista ja Norjasta. Kaiken kaikkiaan alihankinnan tarkastelualue on globaali, ja tiettyjä osia tilataan esimerkiksi Kiinasta ja Italiasta. Merkittävät ja arvokkaat laitteet, esimerkiksi moottorit, tilataan suoraan valmistajalta. Tätä edesauttaa vahva yhteistyö Brunswickin kanssa. Tavoitteena on jatkuva hankintojen analysointi ja kehittäminen muun muassa kiertämällä eri komponenttivalmistajien luona.

Monet Bella-Veneiden alihankkijoista ovat riippuvaisia sen toiminnasta ja ovat rakentaneet toimintansa sen varaan. Yritys käyttääkin tilanteesta nimitystä 'kauhun tasapaino', jossa molemmat yritykset ovat erittäin riippuvaisia toisistaan. Vuonna 2008 alkaneen taantuman takia yritys on joutunut pitämään huolta toiminnan kannalta tärkeistä yhteistyökumppaneistaan, vaikka jaettavana on ollut niukkuutta. Toisaalta yritys uskoo, että kysyntä lähtee pian kasvuun, ja silloin tarvitaan toimintakykyistä alihankintaverkostoa. Monien vuosien erittäin kannattava toiminta ja siitä kertynyt suuri oma pääoma ovat mahdollistaneet tärkeiden yhteistyökumppanien tukemisen, mikä erottaakin sen jo nousun aikana kannattavuuden ja pienten pääomien kanssa kamppaileiden yritysten tilanteesta.

Yritys painottaa myös luottamuksen merkitystä toiminnassa. Suuriakin sopimuksia voidaan tehdä suullisesti tai hyvin pienillä muodollisilla järjestelyillä. Suomessa veneteollisuus ja siihen liittyvä muu toiminta on melko pienimuotoista, ja huono maine kantautuu helposti muillekin alan toimijoille. Monet yhteistyösuhteista ovat lisäksi hyvin pitkäikäisiä, joka on edesauttanut luottamuksellisten yhteistyösuhteiden kehittymistä. Osittain siksi monet yritykset käyttänevätkin enemmän suomalaisia toimittajia, vaikka ulkomailta voisi saada joitakin tuotteita halvemmalla.



**Kuvio 10.** Venealan arvoketju, tapaus C

Alan suurimmat toimijat ovat siirtyneet entistä enemmän veneiden valmistuttamiseen (tapaus C). Sopimusvenevalmistaja tekee veneen valmiiksi ja toimittaa sen valmistuttajan ilmoittamaan paikkaan. Valmistuttaja omistaa tuotemerkin ja vastaa itse veneen suunnittelusta sekä markkinoinnista. Lisäksi se voi vastata sopimusvenevalmistajan puolesta materiaalien ja osakokonaisuuksien kilpailuttamisesta ja hankinnasta. Kyseisessä mallissa ketjun kukin toimija voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa, mutta se vaatii pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita sopimusvalmistajan ja valmistuttajan välille.

#### *Case Konekesko Marine*

Kaikista pisimmälle ulkoistamisen veneiden valmistuksessa on vienyt Konekesko Marine, joka kuuluu kotimaiseen Kesko-konserniin. Konekeskon toiminta on mallin C mukaista. Yrityksen venevalmistuksen liikevaihto on arvioiden mukaan noin 35–65 miljoonaa euroa (tarkkaa lukua ei saatavilla). Veneliiketoiminnassa henkilöstöä on noin 30 ja lisäksi muu toimintaan liittyvä Konekeskon osaaminen ja resurssit ovat sen käytössä.

Yritys valmistuttaa ja myy Yamarin-merkkisiä veneitä, jotka kuuluvat pienten ja keski suurien veneiden segmenttiin. Tuotemerkin alla myydään kabiiniveneitä ja day-cruisereita, HT- ja tuulilasiveneitä, bowridereitä sekä pulpetti- ja avoveneitä. Termalin Oy, joka valmistaa Suvi-merkkisiä moottoriveneitä, on myös nykyään Konekeskon omistuksessa. Keskeistä veneliiketoiminnassa on yhteistyö perämoottorivalmistaja Yamahan kanssa. Lisäksi yritys edustaa monia kotimaisia (esim. Rönqvist) ja ulkomaisia (esim. Zodiac) venemerkkejä sekä myy venetarvikkeita oman myyntiverkostonsa kautta.

Yamarin-veneitä valmistetaan vuodessa muutama tuhat riippuen markkinatilanteesta. Suurin osa eli noin 70 prosenttia tuotteista menee vientiin. Selvästi tärkeimmät vientimaat ovat Ruotsi ja Norja, mutta veneitä myydään myös joihinkin muihin Euroopan maihin (yhteensä 13 maata). Yritys kilpailee päämarkkina-alueillaan useiden muiden vastaaventyyppisiä tuotteita valmistavien suomalaisten, paikallisten ja kansainvälisten yritysten kanssa.

Yritys vastaa itse brändin johtamisesta, tuotekehityksestä, tuotteiden suunnittelusta ja tuotannon suunnittelusta sekä hallinnasta. Lisäksi se vastaa kotimaassa myynnistä ja markkinoinnista sekä yhteistyöstä ulkomaisten jälleenmyyjien kanssa. Yamarinien valmistustoiminnasta vastaavat yrityksen sopimusvalmistajat, joiden määrä on vaihdellut kahdesta viiteen riippuen markkinatilanteesta. Yrityksellä on muutama eksklusiivinen, vain Konekeskoa palveleva sopimusvalmistaja, ja nämä yritykset ovat erittäin tiiviissä yhteistyössä Konekeskon kanssa. Muita valmistajia on käytetty pääsääntöisesti kapasiteettipulan aikana. Sopimusvalmistajat voivat hyödyntää toiminnassaan jossain määrin Konekeskon resursseja materiaalien hankinnassa ja tuotannon hallinnassa. Konekesko on myös valmis tukemaan niiden toimintaa laskukauden aikana. Lisäksi Konekesko käyttää ulkopuolisia suunnittelijoita ja tuotekehityspajoja, jotka tekevät muotteja ja prototyyppisiä yritykselle. Sopimusvalmistaja saa valmiin tuotteen mallin ja valmistusohjeet, joiden pohjalta se voi suunnitella omaa toimintaansa. Verkoston eri toimijat ovat miettineet tuotekehityksen aikana muun muassa tuotteen valmistettavuutta, jo ennen valmistuksen aloittamista. Yrityksellä on laaja ja ammattimainen jälleenmyyntiverkosto Suomessa ja ulkomailla. Erityisesti Ruotsissa ja Norjassa pystytään toimimaan luontevasti Yamaha-perämoottoreita myyvien yritysten kautta, jotka myös keräävät arvokasta asiakastietoa yrityksen käyttöön.

### *3.10 Toimialan elinkaari*

Analysoimalla venealan elinkaarta voidaan tunnistaa siinä eri vaiheissa (markkinointitulo, kasvu, kypsyminen ja lasku) olevien tuotteiden/tuotelinjojen vaikutus yrityksen strategiaan. Venealaa analysoitaessa on olennaista ensin määrittellä eri-

laiset tuotelinjat ja niissä tapahtuneet muutokset. Niitä voi olla monia yksittäisen venesegmentin sisällä. Esimerkiksi daycruiser-tyyppiset moottoriveneet olivat 1990-luvun alussa vähemmän käytetty venetyyppi Suomessa, mutta niiden myynti lisääntyi voimakkaasti varsinkin vuosituhanteen vaihteen jälkeen. Voidaan todeta, että venealalla muutokset kuluttajan tottumuksissa tapahtuvat yleensä melko hitaasti: muutokset liittyvät yleensä mallien muutoksiin, jotka voivat olla hyvin vähäisiä.

Suurin osa suomalaisista venevalmistajista (lähinnä pienten ja keskisuurten moottoriveneiden valmistajat) kilpailee tällä hetkellä kypsillä markkinoilla, jolloin markkinat eivät enää kasva voimakkaasti tai ne ovat hieman kutistumassa. Kilpailu eri toimijoiden välillä on kovaa ja panostukset liittyvät pääasiassa tuotannon ja prosessien kehittämiseen. Keskeiseksi tavoitteeksi ovatkin nousseet oman markkinaosuuden puolustaminen ja uusien mahdollisuuksien etsiminen lähinnä uusilta markkinoilta. Edellä mainitut tilannetekijät koskevat entistä enemmän myös suomalaisia purjevenevalmistajia, jotka ovat kohdanneet entistä kovempaa kilpailua alan muilta toimijoilta.

Ne toimijat, joiden tuotteet eivät enää mene samalla tavalla kaupaksi tämänhetkisen laskusuhdanteen jälkeen (laskuvaihe), joutuvat entistä tarkemmin pohtimaan suurempaa keskinäistä yhteistyötä tai lopettamaan toimintansa.

Koska venealalla kasvuvauhti ei ole tällä hetkellä suuri eikä suuria teknologisia muutoksia ole näköpiirissä, alalla on melko vakaa rakenne: alan toimijat ovat tunnettuja ja markkinaosuuksissa ei suurien toimijoiden kohdalla ole ollut merkittäviä muutoksia. Monissa tuotteissa on loppujen lopuksi melko vähän mahdollisuuksia suuriin muutoksiin, kun pyritään erottumaan kilpailijoiden tuotteista. Kuluttajat ovat myös hyvin tietoisia eri vaihtoehtoistaan ostotilanteessa. Tästäkin syystä yritykset ovat pyrkineet hakemaan kilpailuetua panostamalla tuotantoon ja pienempiin kustannuksiin. Voidaankin olettaa, että suuret toimijat pärjäävät tämän vuoksi paremmin kuin niiden pienet kilpailijansa. On myös merkkejä siitä, että isot ja kannattavat yritykset ostavat kilpailijoitaan säilyttäen kuitenkin niiden brändin.

## 4 VENEALAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN

Tämän luvun 5 kappaleessa käydään läpi tiivistetysti Suomen venealan eri osa-alueita seuraavalla jaottelulla: (1) alihankinta, (2) valmistus, (3) jälleenmyynti, (4) matkailu- ja harrastealojen toimijat ja (5) satamarakentaminen, huolto- ja korjaustoiminta. Kaikissa kappaleissa käydään kukin osa-alue läpi seuraava jaottelun mukaan:

1. Millainen on nykyinen toimintatapa?
2. Millainen voisi olla ideaalinen toimintatapa?
3. Millaisia ovat kehittämismahdollisuudet?
4. Suorat toimenpide-ehdotukset

Kohta 1. kuvaa tiivistetysti alan toimintaa ja kohta 2. sitä, millaista alan toiminnan voisi olettaa olevan alan erityispiirteet huomioon ottaen (ks. luvut 2–3). Kohdassa 3. esitellään ajatuksia siitä, miten alaa voitaisiin kehittää. Tässä tarkastelussa on mukana sekä alan erityispiirteiden asettamat rajoitukset että alan toimijoiden omat ajatukset alan kehittämisen mahdollisuuksista. Kohta 4. listaa tiivistetysti muutamia, tutkijaryhmän mielestä oleellisimpia konkreettisia toimenpide-ehdotuksia kuhunkin osa-alueeseen liittyen.

Tässä luvussa kyseenalaistamme venealan yritysten nykyisiä toimintatapoja ja kerromme näkemyksemme siitä miten toimintaa tulisi muuttaa. Havaintomme nykytoiminnan heikkouksista ja kehitysmahdollisuuksista eivät luonnollisesti koske kaikkia alan yrityksiä – osalla alan yrityksistä toiminta on varsin ensiluokkaista. Tarkastelumme pyrkii siis keskittymään alaan kokonaisuutena ja tuomaan esille teemoja joiden avulla ala voisi kehittyä.

### 4.1 Alihankinta

#### 4.1.1 Nykyinen toimintatapa alihankinnassa

Suomalaisten venevalmistajien alihankintatoiminta voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin:

1. Tehdään itse mahdollisimman paljon, ostetaan lähinnä tarvikkeita.
2. Ostetaan osakokonaisuuksia muilta, tehdään itse kokoonpano.
3. Toimitaan valmistuttamisperiaatteella, ei omaa tuotantoa.

Harva venevalmistaja pystyy enää nykyään tekemään kaikki toiminnot ja osat tuotteissaan itsenäisesti. Siirryttäessä puisista soutuveneistä teknisesti monimutkaisempiin tuotteisiin ulkoisten toimittajien toimitusten osuus lopputuotteen kokonaisarvosta kasvaa melkoisesti varsinkin erilaisten voimansiirto- ja teknisten laitteiden vuoksi. Ulkoisten toimitusten merkitys on kasvanut lähes jokaisessa venesegmentissä, ja on oletettavaa, että se tulee myös lisääntymään tai pysymään vähintään samana.

Suomalaisen venealan alihankinta voidaan jaotella kolmelle eri tasolle: *Ensimmäisellä tasolla* valmistaja tekee lähes kaiken itse ja turvautuu alihankintaan vain muutamissa pienissä toiminnoissa ja laitehankinnoissa. Toiminnan periaatteena on tehdä mahdollisimman paljon itse, ja alihankinnan lisääminen koetaan enemmänkin hankaluutena kuin mahdollisuutena. Syitä tähän on muun muassa vaikeudet hyvän ja luotettavan alihankkijan löytämisessä ja säilyttämisessä, täydellisen kontrollin tavoittelussa, pelko alihankkijan tulevaisuudesta taantuman aikana ja kielteinen suhtautuminen alihankintaverkostoihin. Joskus myös koetaan, että alihankkijat eivät halua olla mukana toiminnassa, koska kappalemäärät ovat pieniä tai toimitetut osat tai kokonaisuudet ovat toisistaan poikkeavia ja aiheuttavat sitä kautta ongelmia alihankkijalle. Tällainen alihankinnan taso on yleistä erityisesti erikoisveneissä, erittäin kustomoiduissa tuotteissa ja pienillä valmistajilla.

*Toinen lähestymistapa alihankintaan* on suurehkojen kokonaisuuksien ostaminen ulkoisilta toimijoilta. Tällöin venevalmistaja pyrkii tekemään itse kaikki ne toiminnot, joiden se kokee tuovan lisäarvoa tuotteelle ja jotka taloudellisesti katsoen ovat järkeviä. Esimerkiksi suunnittelu, muottien valmistus ja tuotteiden kokoonpano on usein yrityksen ydinosaa. Toimitettujen kokonaisuuksien laajuus riippuu valmistajasta, ja saman valmistajankin tuotteiden välillä voi olla selkeitä eroja ulkoisten toimitusten määrässä. Olennaista tässä mallissa on toimitusketjun hallinta ja kokoonpanotyön optimointi omassa toiminnassa. Valmistajat pyrkivät hakemaan merkittävien kokonaisuuksien ulkoistamisella kustannussäästöjä sekä kapasiteettia erityisesti nousukaudella. Lisäksi on monia teknisesti tai valmistuksellisesti monimutkaisia osia tai kokonaisuuksia, joiden oma valmistaminen olisi haasteellisesta ja kannattamatontakin. Yleensä tällainen valmistaja tekee kappalemääräisesti jo melko suuria eriiä, ja tuotteiden kustomointitaso ei ole kovin korkea.



*Kolmas alihankinnan taso* on kaikkien toimintojen, paitsi suunnittelun ja markkinoinnin, ulkoistaminen toisille venevalmistajille. Sopimusvalmistajat tekevät veneitä kärkiyritykselle, joka vastaa merkin markkinoinnista ja suunnittelusta. Tällainen alihankinnan malli on melko uusi venevalmistuksessa, mutta se on lisääntynyt viime vuosina. Tuotannon siirtäminen ulkopuoliselle valmistajalle ei välttämättä vaadi suuria tuotantomääriä, vaikka useimmiten se onkin muutoksen taustalla. Yhä useampi yritys on kartoittanut kotimaisia ja ulkomaisia venevalmistajia, jotka voisivat tehdä yleensä jotain tiettyä mallia pienemmillä kustannuksilla. Esimerkiksi osa norjalaisista ja ruotsalaisista venevalmistajista on siirtänyt tuotantonsa Puolaan pienempien kustannusten takia. Suomalaisista yrityksistä ulkomaisia venevalmistajia käyttää vain harva, mutta kilpailtaessa entistä pienemmillä kateilla moni voi siirtää valmistuksestaan ainakin osan ulkomaille tai hankkia ulkomaisia sopimusvalmistajia.

#### 4.1.2 *Ideaalimalli venealan alihankinnan organisointiin*

Venealan toimintaa leimaa muun muassa voimakkaat suhdannevaihtelut, sesonkiluonteisuus ja kuluttajien mieltymysten muutokset. Muun muassa näistä syistä johtuen alan valmistustoiminnan voisi olettaa organisoituvan ”oman tekemisen” sijaan enemmän verkostomaisten organisaatorakenteiden varaan. Alalla menestymiseen tarvitaan monesti perinteistä veneenveistämisen taitoa, nykyaikaista suunnitteluosaamista, kustannustehokasta ja nopeaa valmistusketjua, herkkää korvaa markkinoiden muutokselle ja lisäksi asiakkaiden kuuntelua ja tehokasta markkinointia. Nämä taidot löytyvät harvoin saman organisaation sisältä.

Yritysten kyky mukautua nopeisiin teknologisiin tai markkinoihin liittyviin haasteisiin paranee yleensä erikoistumisen ja tehokkaamman työnjaon eli verkostoitumisen kautta. Pisimmilleen vietyinä arvoketjut ovat erikoistuneet niin, että lopputuotteen myynnistä vastaava yritys ei itse ole osallistunut tuotteen valmistamiseen. Tällaisia esimerkkejä muilta teollisuuden aloilta ovat esimerkiksi Porsche Boxster ja tuotteen valmistuksesta vastaava Valmet Automotive. Samoin elektroniikkatuotteissa päähankkija saattaa ostaa esimerkiksi matkapuhelimia, digisovittimia tai televisioita valmiina toimittajilta Flextronicsilta tai Elcoteqilta. Vastavanlaisen esimerkin Suomen veneteollisuudessa tarjoavat Konekesko, Bella ja Finngulf. Nämä yritykset teettävät osan mallistostaan tai koko malliston kokonaistoimittajilla, jotka vastaavat tuotteen valmistamisesta alusta loppuun. Tämänkaltaisen malli saattaa tarjota päähankkijalle etulyöntiaseman mukautumisessa kysynnän tai teknologian muutokseen ja vapauttaa pääomia valmistustoiminnasta muuhun käyttöön. Samoin toimittaja voi keskittyä puhtaasti veneiden valmistamiseen.

Pohdittaessa venealan organisoitumisen mahdollisuuksia ilman käytännön rajoituksia voisi alalle sopivimpana organisointimallina pitää järjestelmätoimittajiin ja kokonaistoimittajiin perustuvaa mallia. Tässä mallissa päämiehen osuus valmistustoiminnasta on viety melko alas ja valmistustoiminnasta vastaa joukko järjestelmä- tai kokonaistoimittajia, joiden toiminta on huomattavasti perinteistä alihankintatoimintaa laajempaa. Näin päämies voi ulkoistaa toimintojaan lisäämättä kohtuuttomasti suorien toimittajien ja siten vaihdantakustannusten ja häiriöiden määrää. Esimerkiksi telakkateollisuuden toimittajat vastaavat usein laajoista alueista kuten kaikista hyttialueista, kaikista keittiötiloista tai useasta ravintolasta kerrallaan.

Tämän kokonais-/järjestelmätoimittajuuden keskeisiä etuja ovat muun muassa toimitusketjun nopeus, aiempaa alihankintatoimintaa selkeämmät roolijaot ja toimijoiden erikoistuminen pidemmälle esimerkiksi osavalmistuksen, kokoonpanon tai markkinoinnin ympärille. Esimerkiksi Porschen tapauksessa voi mietittyä se, onko oikein, että Uudenkaupungin autotehdas valmistaa tuotteen alusta loppuun, mutta saa tuotteesta vähemmän kuin yritys joka ”vain” suunnittelee ja markkinoi sen? Toisaalta, millaisia mahdollisuuksia Uudenkaupungin autotehtaalla olisi aistia markkinoiden ja asiakkaiden tarpeita ja suunnitella niihin sopiva auto? Tai miten hyvin vaikka Uudenkaupungin Vauhtivaunu -brändillä voisi yrittää Amerikan markkinoiden valloitusta? Verkoston toimijoilla on siis varsin selkeät roolijaot ja perustelut olemassaololleen. Kyse on erikoistumisesta eri toimintoihin. Samantapaisen mallin voisi olettaa toimivan myös nopeiden muutosten venealalla.

Järjestelmä-/kokonaistoimittajamalli tähtää usein ns. superalihankkijoiden kehittymiseen. Superalihankkija on yritys, joka on erikoistunut pitkälti yhden tai muutamien päämiehen tarpeisiin ja toimittaa heille laajoja kokonaisuuksia ja monipuolisia palveluita mahdollisimman nopealla aikataululla. Näillä superalihankkijoilla on omaa toimintaansa tukemassa joukko omia alihankkijoita. Sitä ei vielä osata sanoa, onko malli ajan mittaan kaikille osapuolille hyvä ratkaisu. Esimerkiksi Nokiana tai muita suuria elektroniikkateollisuuden päähankkijoita palvelevien alihankkijoiden kohdalla näin ei ole aina ollut.

Venealalle sovellettuna superalihankkija-malli voisi toimia niin, että päämies vastaa markkinoinnista ja tuotteen perussuunnittelusta. Tällöin olennaista olisi, että päämies tuntee markkinat ja asiakastarpeet ja osaa määrittää sen, millainen tuote markkinoille kannattaa lanseerata ja miten se tulee markkinoida. Valmistustoiminnasta voisi vastata kokonaistoimittajat, joiden toiminnan tukena olisi eri osa-/palvelukokonaisuuksiin erikoistuneita alihankkijoita (esim. sähkötyöt ja mittaristot, heloitus, muotinvalmistus, moottoritilat jne). Kokonaistoimittajat voisivat tarjota yhdelle tai useammalle päämiehelle valmiin tuotteen. Tällaisessa mallissa

voisi parhaiten toteutua venealan toiminnassa tarvittavien osaamisten kehittäminen ja työnjako. Hieman kärjistäen esim. runkosuunnittelun, muotinvalmistuksen, hitsaamisen ja kansainvälisen brändinrakentamisen taitoja ei olisi pakko löytyä samasta yrityksestä. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi sitä, millaisia realiteetteja veneala asettaa kuvatuunlaiseen toimintamalliin siirtymiselle.

#### 4.1.3 Mahdollisuuksia venealan alihankinnan kehittämiseen

Tässä osiossa tarkastelu perustuu tutkimukseen osallistuneiden yritysten mielipiteisiin ja tutkijoiden pohdintaan. Tavoitteena on tuoda esille teemoja, jotka vastaajien mielestä ovat keskeisiä kehityskohteita, sekä ajatuksia siitä, miten asioita voisi parantaa alan erityispiirteet ja realiteetit huomioiden.

Venealan alihankintatoiminnan kehittämisen yleisinä haasteina voidaan pitää alan suhdanne- ja sesonkivaihteluita, toiminnan rajallista volyymia ja kuljetuskustannuksia. Alihankkijan kasvu kokonaistoimittajaksi sitoo myös usein runsaasti pääomia, ja samalla kokonaistoimittajuuden kehittäminen rajaa usein myös potentiaalista asiakaskuntaa. Toisin sanoen, tuotannollisen toiminnan monipuolistaminen ja tiettyyn tai tiettyihin asiakkuuksiin keskittyminen lisää kyllä toiminnan tuottoja nousukaudella mutta saattaa heikentää toimintaedellytyksiä laskukaudella. Kun otamme lisäksi huomioon venealan tarpeen mukauttaa tuotantoa markkinaheilahtelujen lisäksi teknologisen kehityksen mukaan sekä venealan kenties muita aloja vähäisemmän hintapaineen (vrt. esim. elektroniikkateollisuus, autoteollisuus), voi kokonaistoimittajuusmalli olla alalle liian kankea ja raskas. Mallin voisi katsoa olevan toimiva päähankkijoiden näkökulmasta, mutta toimittajapuolella se voi aiheuttaa helposti liikaa riskejä.

Kokonaistoimittajuusmallia on kuitenkin sovellettu Suomen veneteollisuudessa melko menestyksekkäästi. Mallin voi olettaa toimivan niissä tapauksissa, joissa tuotannon volyymit nousevat riittävälle tasolle ja työkuorma on kasvava. Ei liene sattumaa, että mallia on sovellettu suurimpien moottorivenevalmistajien sekä kappalemääräiseltä myynniltään suurimman purjevenevalmistajan toimesta. Nykyisessä heikossa markkinatilanteessa kokonaistoimittajilla on venealalla kuitenkin erittäin suuria vaikeuksia. Tilanne on samanlainen tai pahempi kuin muilla samantapaista toimintamallia soveltavilla toimialoilla.

Kokonaistoimittajuuteen perustuvan mallin voi kuitenkin olettaa muuttuvan paremmin toimivaksi, mikäli valmistajien lukumäärä tippuu ja valmistajakohtaiset volyymit kasvavat. Samoin toiminnan ulottaminen kansainväliseksi luo lisää toimintaedellytyksiä. Toimittajapuolen näkökulmasta mallissa on ongelmallista liian suuri riippuvuus yhdestä kotimaisesta päämiehestä. Toiminnan monipuolistami-

nen ja palvelutarjonnan laajentaminen eivät myöskään yleensä tue kansainvälistymistä, joka edellyttää pikemminkin toiminnan rajaamista ja erikoistumisasteen kasvattamista.

Alihankintapuolen kannalta kestävin vaihtoehto voisi olla toimintamalli, jossa toimittajan oma toiminta on niin erikoistunutta ja ainutlaatuista, että sille löytyy kysyntää myös maan rajojen ulkopuolelta. Tällöin asiakkaita olisi useampia ja parhaimmillaan myös muilta toimialoilta. Olennaista on silti sidotun pääoman pitäminen kohtuullisena, mikä usein edellyttää toimittajalta omien alihankkijoiden käyttöä. Monipuolisena kapasiteettialihankkijana toimiminen tai yhden päämiehen tarpeisiin erikoistuminen on usein liian riskialtista tilanteissa, joissa päämiesten liikevaihdot vaihtelevat rajusti, puhumattakaan alihankkijan liikevaihdoista.

Rajaamalla tuotanto vain tiettyjen ydintoimintojen ympärille, voidaan pääoman sitoutumista rajoittaa. Toiminnan rajaaminen antaa myös paremmat edellytykset kehittyä oman erikoisalueen osajaksi. Toisaalta keskittyminen kapeaan sektoriin pakottaa hankkimaan monipuolisemman asiakaspohjan ja rajoittaa yksittäisille asiakkaille menevää liikevaihtoa. Suomesta katsottuna monipuolisen asiakaspohjan hankkiminen onnistuneella kansainvälisellä markkinoinnilla ei varmasti ole kovin helppo tie.

#### *4.1.4 Toimenpide-ehdotukset alihankintatoiminnan kehittämiseksi*

*Venealan alihankkijoiden on löydettävä tiukemmin oman toiminnan ydin.* Valmistustoiminnan monipuolistaminen sitoo pääomia, aiheuttaa syklisellä alalla riskejä ja estää oman ydinosamisen parantamista. Toiminnan tiukempi rajaaminen auttaa teknisessä kehityksessä ja kansainvälistymisessä. Tiukasti rajatun teknisen ydintoiminnan tueksi olisi hyvä löytää kotimaisille valmistajille tai kuluttajille suunnattuja palveluja, joiden tuottaminen ei sido pääomaa. Tällaista pääomaa sitomatonta palvelutoimintaa voisi olla esim. huolto- ja varustelutoiminta, kuten purjeveneiden rikaus, veneiden pohjien pesut, maalaukset ja hionnat, sähkölaitteiden asennukset, syys- ja keväthuollot jne. Tällainen tekniseltä valmistustoiminnaltaan kapea, mutta palvelutoiminnaltaan laaja strategia, voisi olla niin sanottu ”ruutanastrategia”, jolla yritykset säilyisivät hengissä myös lama-aikoina.

*Suomalaiset alihankintapuolen toimijat voisivat toimia ulkomaisten valmistajien tuotteiden varustelijoina sekä muokata tuotteita paremmin Suomeen sopiviksi.* Esimerkiksi Suomeen tuotaviin autoihin tehdään muutoksia ja varustelua satamisissa. Venepuolella muutokset voisivat liittyä esimerkiksi avoveneiden pulpettiratkaisujen parantamiseen, lämmitinlaitteiden asentamiseen, sisustusmateriaalien muuttamiseen, purjeveneiden köliratkaisujen parantamiseen, kuomujen ja katos-

ten asentamiseen, ankkurointitapojen muuttamiseen jne. Toisin sanoen, usein maahantuotavat veneet ovat optimoituja muihin olosuhteisiin. Tekemällä yhteistyötä valmistajan kanssa, ne voitaisiin ”lokalisoida” paremmin suomalaisten käyttäjien tarpeita vastaaviksi.

## 4.2 Jälleenmyynti

Seuraavaksi tarkastellaan venealan jälleenmyyntiä ja sen kehittämismahdollisuuksia. Aluksi esitellään jälleenmyynnin nykyistä toimintatapaa.

### 4.2.1 Nykyinen toimintapa jälleenmyynnissä

Tyypillisesti suomalaiset pienemmän kokoluokan veneet myydään jälleenmyyjien kautta, ja suurempien myynnistä vastaa valmistaja itse. Volyymituotteiden, kuten Buster, Silver, Yamarin, Bella, Finnmaster, AMT ja Terhi, myynti on toteutettu jälleenmyyjäverkoston avulla. Tyypillisesti volyymituotteiden jälleenmyyjäverkosto on laaja, usein kymmenien tai lähes sadan jälleenmyyjän laajuinen. Jälleenmyynti on ketjuuntunut vain vähän, suurin osa venekauppiaista on itsenäisiä jälleenmyyjiä. Valmistajien ja jälleenmyyjien välinen yhteistyö vaikuttaa melko vähäiseltä, useimmiten keskustelut rajoittuvat puhtaasti tilaus- ja toimitusasioihin.

Liikevaihdoltaan suomalaisittain merkittävien, mutta kappalemyyntiltään pienempien merkkien, kuten Targa, Minor, Nord-Star, Finngulf, Nauticat, Swan ja Baltic, myynnissä ei ole vakiintunutta jälleenmyyjäverkostoa, vaan valmistajat myyvät tuotteensa itse. Tosin näillä merkeilläkin on tiettyin osin käytössä jälleenmyynnin yhteistyökumppaneita sekä kotimaassa että ulkomailla.

Myytyjen veneiden lukumäärät per myynnin itse hoitava valmistaja tai per jälleenmyyjä ovat keskimäärin muutama kymmenen venettä vuodessa. Huollon, korjauksen sekä muiden palveluiden osuus jälleenmyyjien ja valmistajien liikevaihdoista on melko marginaalinen.

Merkille pantavaa veneiden jälleenmyynnin osalta on se, että myös maailman ykkösmarkkinoilla Yhdysvalloissa venemyynti on melko vähän ketjuuntunutta. Vaikka suuria kymmenien liikkeiden ketjuja on, kuten Marine Max (mm. maailman suurin Sea Ray -myyjä), niiden osuus kokonaismarkkinoista on silti marginaalinen. Erityisesti volyymituotteiden osalta veneiden jälleenmyynnistä vastaavat lukuisat itsenäiset yrittäjät. Myytäviä brändejä on runsaasti, ja usein jälleenmyyjä on keskittynyt uusien veneiden osalta tiettyyn brändiin ja hoitaa samalla laajasti käytettyjen kauppaa. Venemyynnin lisäpalvelut eivät Yhdysvalloissa aina

ole Suomea monipuolisemmat. Toki useimmat yrittäjät tarjoavat kysyttäessä palvelupakettia, joka koostuu omista ja yhteistyökumppaneiden palveluista (huolto, säilytys, varusteet, rahoitus). Monet yrittäjät tarjoavat myös kuukausimaksuun perustuvaa hyllysäilytystä hallissa.

#### 4.2.2 *Ideaalimalli venealan jälleenmyynnin organisointiin*

Tässä työssä on aiemmin kuvattu venettä ostettavana tuotteena sekä alan huomiioon otettavia erityispiirteitä. Keskeisimmiksi, alalla huomioon otettaviksi, erityispiirteiksi nostettiin muun muassa se, ettei venettä osteta varsinaisesti rationaaliseen tarpeeseen vaan vene ostetaan lähinnä elämyksien ja vapaa-ajanviettomahdollisuuksien takia. Lisäksi todettiin veneen ostamisen ja käytön olevan melko kallista. Seuraavaksi kuvataan sitä, miten venealan jälleenmyynnissä voisi olettaa toimittavan, kun nämä ominaisuudet otetaan huomioon.

Jälleenmyynti toteutetaan yleensä tietyn mallin mukaisesti sellaisten tuotteiden osalta, jotka ovat kalliita, joita myydään vähäisiä kappalemääriä ja joiden ostopäätös perustuu tunteisiin ja mielihaluihin. Näissä tapauksissa korostuu jälleenmyynnissä usein seuraavat asiat:

- Jälleenmyyjien rajallinen määrä
- Jälleenmyyjien palvelun ja puitteiden korkea taso
- Markkinointiviestinnän korkea laatu, viestinnän painottuminen tunteisiin
- Voimakas markkinointiin ja brändinrakennukseen panostaminen
- Valmistajan ja jälleenmyyjien välisen vuorovaikutuksen kasvaminen, ja jälleenmyyjien toimiminen asiakastarpeiden havainnoijina
- Jälleenmyynnin toteuttaminen vain valmistajan määrittelemän formaatin puitteissa

Venealalla ei havaintojemme mukaan toimita juurikaan tämän yleisen toteuttamistavan mukaan, vaikka tämän suuntaisen kehittämisen voisi olettaa olevan oikea tie myös venealalla.

Kun etsitään vertailukohteita venealan jälleenmyyntiin, veneisiin verrattaviksi tuotteiksi myynnin kappalemäärien sekä myytävän tuotteen hinnan ja luonteen osalta voisivat soveltua esimerkiksi Porsche-autot sekä Harley-Davidson ja BMW-moottoripyörät. Porsche-henkilöautoja myytiin Suomessa vuonna 2008 58 kappaletta malliston hintojen ollessa noin 70 000–300 000 euroa. Harley-

Davidson-moottoripyöriä myytiin 924 kappaletta ja malliston hinnat ovat noin 10 000–30 000 euroa. Kutakuinkin vastaavanhintaisia BMW-moottoripyöriä myytiin 549 kappaletta.

Porschen 58 kappaleen ja 5–10 miljoonan euron vuosimyynti toteutetaan Suomessa kahden jälleenmyyjän avulla. Harley-Davidsonien 924 kappaleen ja noin 15 miljoonan euron vuosimyyntistä vastaa 8 jälleenmyyjää ja BMW-moottoripyörien 549 kappaleen ja arviolta noin 10 miljoonan euron vuosimyyntin toteuttaa 10 jälleenmyyjän verkosto.

Edellä mainittujen esimerkkien myynti ylittää kappale- ja liikevaihtomääriltään selvästi venealan vastaavat vertailukohteet. Esimerkiksi Silver-veneitä myy Suomessa 35 jälleenmyyjää (rekisteröity 477 kpl vuonna 2009), Buster-veneitä 39 jälleenmyyjää (rekisteröity 875 kpl vuonna 2009) ja esimerkiksi Bellan Aquador-brändin veneitä myy 15 jälleenmyyjää (rekisteröity 42 kpl vuonna 2009). Jälleenmyyjäkohtainen myynti on noin 1 % – 20 % verrattuna auto- tai moottoripyörämyyntiin. Myynti per jälleenmyyjä on alhaisimmillaan vain muutama vene vuodessa ja liikevaihto joitakin kymmeniä tuhansia euroja.

Esimerkkien valossa lienee selvää, että venealan jälleenmyynti on toteutettu muista aloista poikkeavalla tavalla. Jälleenmyyjien volyymit ovat lisäksi erittäin pienet, ja jälleenmyyjien auditointiin ei ole ryhdytty eikä nykyisellä jälleenmyyjäverkoston lukumäärällä siihen ole edes mahdollisuuksia ajan, rahan ja henkilöresurssien suhteen. Liian alhainen volyymi per jälleenmyyjä ei mahdollista toiminnan kehittämistä, oppimista tai investointien rahoittamista.

Tuotteensa itse myyvien valmistajien kohdalla myydyt kappalemäärät ovat yleensä hyvin alhaisia (tyypillisesti 1–20 kappaletta per vuosi). Tämän ryhmän kohdalla voisi keskeisimmäksi tavoitteeksi nostaa asiakkaiden toiveiden ymmärtämisen ja asiakassuhteiden johtamisen. Ostopäätös on volyymituotteisiin verrattaessa vielä epärationaalisempi, jolloin tunteet ja toiveet saavat vieläkin suuremman merkityksen. Näissä tapauksissa ammattitaitoinen myyntiorganisaatio, jälkimarkkinointi ja asiakkaan sitouttaminen brändiin koetaan usein keskeisimmiksi menestystekijöiksi. Asiakkaiden ollessa ulkomaalaisia ja taustoiltaan hyvin erilaisia, haasteet muuttuvat vielä suuremmiksi. Mikäli myynti toteutetaan yhteistyökumppaniverkoston kautta, on vuorovaikutus yhteistyökumppaneihin ensiarvoisen tärkeää.

Ideaalissa toimintamallissa veneiden jälleenmyynnistä vastaisi rajallinen joukko korkeatasoisia jälleenmyyjä, joiden toimintaa päämies ohjaisi vahvemmin. Jälleenmyyjien tulisi osallistua enemmän valmistajien brändin rakentamiseen, asiakaspalveluun ja toiminnan monipuolistamiseen palveluiden suhteen. Näillä toi-

menpiteillä ala siirtyisi lähemmäs muilla vastaavilla aloilla toimiviksi havaittuja toimintamalleja.

#### *4.2.3 Mahdollisuuksia venealan jälleenmyynnin kehittämiseen*

Tässä osiossa tarkastelu perustuu tutkimukseen osallistuneiden yritysten mielipiteisiin ja tutkijoiden pohdintaan. Tavoitteena on tuoda esille teemoja, jotka vastaajien mielestä ovat keskeisiä kehityskohteita sekä ajatuksia siitä, miten asioita voisi parantaa alan erityispiirteet ja realiteetit huomioiden. Tietyin kohdin kehityskohteita verrataan kuluttajakyselyn tuloksiin.

#### *Jälleenmyyjien lukumäärä ja palvelun laatu*

Useimmat haastatelluista jälleenmyyjistä olivat sitä mieltä, että jälleenmyyjiä on liikaa. Jälleenmyyjien volyymit jäävät näin ollen niin pieniksi, että toiminnan kehittämiseen ei ole varaa. Suurimmalla osalla jälleenmyyjistä ei siksi esimerkiksi ole myytävää mallistoa esillä sisätiloissa puhumattakaan siitä, että veneitä voisi koeajaa ennen ostopäätöstä. Näin siitä huolimatta, että kuluttajien mielestä esimerkiksi veneen koeajo ennen ostopäätöstä olisi erittäin tärkeää.

Niiden jälleenmyyjien mielestä, jotka haluaisivat kehittää toimintaansa esimerkiksi myymälätilojen ja palveluiden suhteen, on kestävämpää, että osa kilpailijoista myy samoja tuotteita ”trukkilavalta navetan takaa”. Tällöin, mikäli valmistaja ei ole auditoinut jälleenmyyjäänsä ja porrastanut jälleenmyyjien ostohintoja tai muuta palkitsemista ostovolyymin ja palvelun tason suhteen, ei toiminnan kehittämiseksi ole käytännössä edellytyksiä. Palvelun tasoa voidaan tarkastella esimerkiksi sillä, ovatko tuotteet myymälässä esillä, mikä on myymälän ulkoasun taso, mikä on myyjien osaamistaso, tarjotaanko asiakkaalle huoltopalvelut, miten jälkimarkkinoinnista huolehditaan jne. Tällaiset käytännöt ovat esimerkiksi autokaupassa arkipäivää. Mikäli palvelun tason ylläpidosta ja päämiehen ”brändinrakennustalokoiisiin” osallistumisesta ei palkita edullisemmilla ostohinnoilla valmistajalta, tulee jälleenmyyjien palvelun ja puitteiden taso pysymään alhaisena. Tällöin veneiden myynti trukkilavalta esimerkiksi kodinkoneiden myynnin ohella lienee kannattavin vaihtoehto, koska jokainen veneistä saatu kate-euro on vain ekstraa normaalitoiminnan lisäksi. Samalla myyntihinnoissa voidaan joustaa aina laajemman palvelun myyjien alapuolelle. Pitkäjänteinen kehittämistyö on myös tällöin turhaa, koska alalla voidaan olla nousukaudella mukana ja laskukaudella tehdään jotain muuta.



Lääkkeenä edellä mainittuihin ongelmiin voisi olla jälleenmyyjäverkoston auditointi ja jälleenmyyjien palkitseminen eri tavoin (ostohinnat, muut palkkiot). Riittäväällä palkitsemisen porrastuksella osa heikoimmista jälleenmyyjistä putoaisi pois. Konkreettisesti tämä tarkoittaisi sitä, että jos jälleenmyyjä haluaa myydä tuotteitaan muun toiminnan ohessa ”trukkilavalta navetan takaa”, on veneen hinta esim. 10 000 euroa. Jos jälleenmyyjä esittelee veneitä sisätiloissa, tarjoaa huolto- ja palveluita, järjestää koeajomahdollisuudet, pitää asiakasrekisteriä jne., hänen ostohintansa olisi 9 000 euroa. Tällöin pienin kustannuksin toimivan jälleenmyyjän tulisi elää pienemmällä katteella, ja laatuun panostavalla jälleenmyyjällä olisi kehittämismahdollisuuksia. Perustelut toiminnan muutokseen mainittuun suuntaan ovat olemassa, tarkastellaan asiaa sitten teoreettisesti, vertailemalla muihin aloihin tai kuuntelemalla jälleenmyyjien mielipiteitä. Mikäli ostohintojen porrastaminen ei onnistu, voidaan myyjä karsia suoraan toiminnan tason mukaan tai palkita muilla keinoin.

Miksi palvelun ja toiminnan puitteiden parantaminen on tärkeää? Eräs venekauppias kiteytti asian näin: *Mitä muuta asiakkaalla voi olla mielessään kuin hinta, kun hän katsoo muoviin käärittyä venettä trukkilavalla lumihangessa?* Veneen tyyppisen tuotteen myynnissä vain murto-osa myyntitapahtumasta pitäisi liittyä hinnasta keskusteluun. Veneen ollessa kauppialla esillä sisätiloissa voi potentiaalinen asiakas tutustua veneeseen ja kauppiaan sanoen *”kuvitella kurvailevansa kauniissa kesäaässä”*. Koeajomahdollisuus herättää vielä voimakkaampia tunne-elämyksiä, ja asiakas keskittyy ostopäätökseen aina vain vähemmän puhtaasti kustannusmielessä. Parhaissa tapauksissa, tiettyjen luksus-tuotteiden kaupassa, hintakeskustelu on saatu kokonaan taka-alalle.

Suurista suomalaisista venevalmistajista yhtä, Terhiä, voidaan pitää valmistajana, jonka myynnissä jälleenmyyjien korkea lukumäärä tuottaa selkeitä etuja. Nämä veneet ovat hintaluokaltaan sellaisia, että niitä ei useinkaan lähdetä hakemaan kauempaa, ja veneille ei usein hankita traileria. Veneet ovat myös yksinkertaisempia kuin muut veneet, ja esimerkiksi Terhi-malliston soutuveneiden ostoprosessi on paljon lähempänä kaasugrillin ostoprosessia kuin avoauton ostoa. Tällöin jälleenmyyjän löytyminen mökkipaikkakunnalta, tai sen läheltä, on selkeä etu ja jälleenmyyjien auditoinnilla ei saavuteta vastaavia etuja.

#### *Jälleenmyyjien palveluiden monipuolisuus*

Venealalla korostuu palvelujen osuuden vähäisyys toimijoiden liikevaihdoista. Isolla osalla jälleenmyyjistä on tarjolla esimerkiksi moottorien huolto- ja palveluita ja tarvittaessa talvisäilytys. Rahoitus ja koulutuskin järjestetään, mutta näille lisä-

palveluille ei vielä ole selkeää formaattia. Kuluttajat eivät koe palveluita osaksi tuotetta, kuten esimerkiksi auto- tai moottoripyöräpuolella.

Autoalalla jälkimarkkinoiden (korjaus, huolto, varaosat, sijais-/vuokra-autot) osuus autotalon tuloksesta on kaksi kolmasosaa. 3–6-vuotiaista autoista 76 prosenttia huolletaan merkkiliikkeissä (Autoalan tiedotuskeskus 2007). Esimerkiksi nyt, kun alan suhdanne on kääntynyt selvästi alaspäin, autoliikkeet saavat elantonsa pitkälti nousukauden aikana myytyjen autojen huoltamisesta. Venealalla jälkimarkkinoita ei ole hyödynnetty samalla tavoin. Venealan jälkimarkkinoiden liikevaihto ei hyödytä jälleenmyyjä samalla tavoin kuin autopuolella. Veneiden jälleenmyyjät eivät myöskään ole onnistuneet saamaan huoltotoimintoja itselleen samalla tavoin kuin autoalalla, vaan huolloista vastaa enemmänkin joukko sekalaisia toimijoita.

Edellä mainituista seikoista tulee väkisin mieleen kysymys: Jos autoala ei elä pelkällä automyyynnillä, onko venealalla mahdollisuuksia elää pelkällä venemyynnillä?

Keskeisiä seikkoja sille, miksi palveluiden osuus on näin vähäinen, on muun muassa jälleenmyyjien kyvyttömyys ja haluttomuus liiketoiminnan kehittämiseen. Tämä taas johtuu muun muassa jälleenmyyjien suuresta määrästä johtuvasta volyymien alhaisuudesta ja rahan ja henkilöresurssien puutteesta. Esimerkiksi asiakasrekisterit ja jälkimarkkinointi eivät ole autoalaan verrattavalla tasolla. Veneiden huoltotoiminta on myös huomattavasti hitaampaa ja hankalampaa kuin autojen huolto. Usein vene pitää pienenkin työn takia nostaa ylös, mikä taas vie aikaa ja henkilöresursseja ja nostaa huollon kustannukset moninkertaiseksi autoalaan verrattaessa. Samoin esimerkiksi talvisäilytyksen korkeilta vaikuttavilta hinnoilla muuttuvat melko alhaisiksi, kun otetaan huomioon, että veneidensäilytysallit ovat yleensä nollatuotolla puolet vuodesta. Tutkimukseen osallistuneet jälleenmyyjät olivat melko yksimielisiä siitä, että alalla olisi hyvä tarjota entistä laajempaa palvelupakettia.

Vaikeuksista huolimatta alan kehittämismahdollisuuksia on runsaasti ja parhaassa asemassa palvelumyynnin lisäämisen kannalta on veneen asiakkaalle myyvä jälleenmyyjä.

#### *Venevalmistajien oma myynti suoraan kuluttajille*

Suuremmat ja kalliimmat veneet myydään kuluttajille tyypillisesti suoraan valmistajalta. Näissä tapauksissa asiakastarpeiden ja -toiveiden tunnistaminen on

vielä tärkeämpää. Asiakstarpeiden tunnistaminen on olennaista erityisesti sekä tuotteen kehittämisen, markkinointiaktiiviteettien kohdistamisen että pysyvien asiakassuhteiden rakentamisen kannalta. Lienee selvää, että tässä työssä esimerkiksi asiakasrekisteri on olennainen työkalu muutakin kuin joulukorttien lähettämistä varten.

Tarkasteltaessa suomalaisia, suoraan asiakkaalle tuotteitaan myyviä venevalmistajia, herää kysymys asiakkaiden tuntemisen tasosta. Asiakkaat ovat usein ulkomailla, ja he elävät usein hyvin erilaisessa ympäristössä kuin mihin Suomessa on totuttu. Tarkasteltaessa esimerkiksi tulotasoa, harrastuksia, asumista, työelämää ja vapaa-ajan viettoa, voi kyseessä olla asiakasryhmiä, joita Suomessa toimivat suomalaiset yritykset eivät kovinkaan hyvin tunne. Haasteet koskevat erityisesti kalliimpien veneiden valmistajia, joiden tyyppinen ostaja saattaa olla vaikka ”perinteikkään suvun yritysjohtaja Bostonista”. Harvalla suomalaisella on mielikuvaa hänen vapaa-ajan vieton vaatimuksistaan. Pelkkä ulkomaalaisten jälleenmyyjien käyttö ei sekään kenties tuo riittävää apua tähän haasteeseen, koska jälleenmyyjä ei ole ehkä niin syventynyt brändinsä edustamaan filosofiaan. Jälleenmyyjä ei myöskään ole sidottu vain tietyn brändin markkinointiin. Samoin kalliiden veneiden ostaja haluaa usein keskustella itse valmistajan kanssa, ja mikäli kauppa tehdään (tai jo ennen ostopäätöstä), ostaja haluaa usein vierailta tehtaalla ja seurata veneensä valmistumista. Kaikkeen asiakkaan kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen tarvitaan taitavia ammattilaisia, jotta asiakas voidaan pitää tyytyväisenä, ja asiakassuhde voi kehittyä pysyväksi. Onko suomalaisilla venevalmistajilla tältä osin riittävät resurssit käytössään? Pelkkä kielitaito ja kulttuurien tuntemus saattaa tuottaa haasteita joillekin valmistajien myyjille tai toimitusjohtajille, puhumattakaan asiakkaiden sielunmaailman ja arvojen hahmottamisesta.

#### *Mistä alan muutos voi käynnistyä?*

Keskeinen tekijä alan kehittymättömyydessä palvelutoimintaa kohti on päämiesten ohjauksen puute. Toisin sanoen, palvelutarjontaa ei ole ollut pakko eikä edes kannustettavaa parantaa. Venealan jälleenmyyjät ovat usein kannattavuudeltaan heikkoja, palvelutaso on usein vaatimaton ja toiminnassa ei välttämättä ole suhdanteiden yli kantavaa pitkäjänteisyyttä. Muutoksen käynnistäminen ei kuitenkaan voi lähteä pelkästään jälleenmyyjien suunnasta, mikäli päämiehet antavat kentän toimia ilman ohjausta ja ilman selkeitä kannustimia toiminnan kehittämiseen. Lyhyellä aikavälillä kannattaisi myydä vaikka Harley-Davidson-moottoripyöriä tai Hugo Boss -pukuja mahdollisimman useissa jälleenmyyntipisteissä, vaikka kaikissa K-Marketeissa, ilman vaatimuksia jälleenmyyjille. Hinta olisi näin edullisempi jälleenmyynnin kulujen ollessa minimaalisia, mutta ajan myötä

tällainen toiminta ei voi brändituotteiden kohdalla olla menestyksestä. Muutoksen käynnistämiseksi avainasemassa on valmistaja.

#### 4.2.4 Toimenpide-ehdotukset jälleenmyynnin kehittämiseksi

Perustelut seuraavaksi esitettävälle toimenpide-ehdotuksille löytyvät edellä olevista luvuista 4.2.1.–4.2.3.

*Jälleenmyyjien toiminnan laadun tasoa on parannettava.* Tämä tapahtuu päämiesten jälleenmyynnin kehittämistä kannustavalla toiminnalla (jälleenmyyjien palkitseminen toiminnan tason mukaan), jälleenmyyjien lukumäärän karsimisella, jälleenmyyjien toiminnan ohjaamisella tiettyyn konseptiin, ulkoisten puitteiden sekä erityisesti palvelun suhteen.

*Jälleenmyynnin palvelutoiminnan laajuutta on kehitettävä.* Jälleenmyyjien on pyrittävä tarjoamaan laajempaa palvelukokonaisuutta asiakkaalle ja pyrittävä sitouttamaan asiakas asiakassuhteeseen pidemmäksi aikaa. Ilman volyymien jälleenmyyjäkohtaista kasvua tämäkin teema on vaikea toteuttaa johtuen muun muassa henkilöstön palkkaamisesta ja osaamisen kehittämisestä, pääoman sitoutumisesta palvelutoiminnan laajentamiseen sekä yleisesti varsin suhdanneherkän ja sesonkiluonteisen alan haasteista. Pelkkä venemyynti ei elätä kuin noususuhdanteessa, ja ilman volyymien kasvua muuhun toimintaan ei kannata ryhtyä.

*Jälleenmyyjien ja venevalmistajien suhteiden kehittäminen.* Kymmenien jälleenmyyjien verkostolla, jossa jälleenmyyjät myyvät vain muutaman veneen vuodessa, ei päästä toivottuihin tuloksiin. Olennaista päämiesten ja jälleenmyyjien välisissä suhteissa on muun muassa asiakkaiden toiveiden kulkeutuminen valmistajille, hintaneuvottelujen ja tilauskäytäntöjen tähtääminen pitkän aikavälin menestykseen ja jälleenmyyjien parempi koulutus päämiesten tuotteisiin. Valmistajien tulee satsata tiettyihin suhteisiin ja karsia osa jälleenmyyjistään.

### 4.3 Matkailu- ja harrastealojen toimijat

Tässä luvussa tarkastellaan venealaan liittyvien matkailu- ja harrastealojen toimintaa. Harrasteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä toimintaa, johon liittyy usein veneily, mutta kyse ei ole pelkästä veneilystä.

#### 4.3.1 Nykyinen toimintatapa matkailu- ja harrastealoilla

Matkailualan kehittämisen kannalta suuri ongelma on Suomen lyhyt sesonki. Sesonkiluonteisuus vaikeuttaa selkeimmin muun muassa investointien toteuttamista ja henkilökunnan palkkaamista. Muina keskeisinä ongelmina voidaan pitää saariston ja järvien sijaintia kaukana maksavista asiakkaista. Helsingistä käsin katsottaessa lähellä sijaitsevia saaristokohteita on vähän, ja sopivimmat paikat ovat usein tuntien bussimatkan päässä.

Veneilyyn liittyvässä matkailutoiminnassa mukana olevat yritykset ovat varsin pieniä. Alan liikevaihto on kokonaisuudessaan aivan eri tasolla kuin esimerkiksi Lapin matkailu. Suuremmat yritykset puuttuvat alalta lähes täysin. Alan yritystoimintaa voi kuvata usein elämäntapayrittäjyydeksi tai harrastemaiseksi sivutoimimiseksi yrittäjyydeksi. Monen yrittäjän ura on myös alkanut siten, että omaan käyttöön hankittu mökki, vene tai saarikohde halutaan kulujen kattamiseksi laittaa osa-aikaisesti tuottamaan.

Nykyisellä toimintatavalla alan yrittäjien vaikutus suomalaisten vene- ja venetarvikemyyjien liikevaihtoon lienee melko marginaalinen. Muutama venevuokrausfirma tuo alalle liikevaihtoa veneiden ja tarvikkeiden ostojen myötä, ja samoin muutamien mökkikylien ja kokouspaikkojen toiminnassa hyödynnetään soutu- ja perämoottoriveneitä. Kenties suurimman liikevaihdon alalle tuo yrityskäytössä olevien veneiden huolto, korjaus, talvisäilytys ja vakuutusmaksut.

Veneilyyn liittyvä harrastetoiminta saaristossa ja järvillä on liikevaihdoltaan pientä, kalastuksen ollessa selkeästi merkittävin harrastus. Veneilyyn liittyvällä harrastetoiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä harrastusta, joka ei ole pelkästään veneellä ajamista tai purjehtimista, mutta joka usein kaipaa tuekseen veneen ja alan palveluja. Metsästystä, sukellusta ja lintubongausta saaristossa ja järvillä voidaan myös pitää venealaaan liittyvänä harrastetoimintana, joskaan nämä eivät tuo juurikaan liikevaihtoa.

Kalastuksella voidaan katsoa olevan kohtalaisen suuri merkitys venealalle, samalla kun tiettyjen venevalmistajien tuotteiden myynnistä suuri osa menee urheilukalastajien käyttöön. Samoin kalastus kumuloi veneilyyn liittyvää tarvikemyyntiä jonkin verran, ja lisäksi kalastus on usein myös tärkeässä roolissa matkailupalveluiden osalta. Kalastus tukee alaa sekä yksityisten että ryhmämatkajien osalta.

Yksityiset varaavat usein mökin ja veneen kalastustarkoituksessa, ja samoin yritysryhmille tarjotaan jonkun verran kalastusmatkoja. Erityisesti vetouistelu tuo liikevaihtoa myös vene- ja tarvikkevalmistajille. Yhtenä erityisenä haasteena Suomen kalastusharrastuksen nousulle voidaan mainita se tosiasia, että esimerkiksi

vetouistelusaaliit ovat varsin vaatimattomia. Esimerkiksi ulkomaalaisryhmän vieminen uistelemaan tai heittelemään taimenta Helsingin edustalle on kiusallista olosuhteissamme, joissa todennäköisin reissun saalis on nolla kalaa. Hauen suhteen tilanne on toki parempi. Kalakannan lisääntyminen lisää kalastusmahdollisuuksia ja harrastusta.

Kalastuksen potentiaalinen veneilyn tukemisessa näkee parhaiten Floridassa, joka on venemyynnillä mitaten yksi maailman merkittävimmistä alueista. Merkille pantavaa on se, että ylivoimaisesti suurin osa veneistä liittyy tavalla tai toisella kalastukseen. Vain murto-osa veneistä on daycruiser- tai matkavenetyyppejä. Sekä avoveneet kokoluokassa 15–40 jalkaa että katetut veneet kokoluokassa 30–60 jalkaa ovat usein erityisesti kalastukseen tarkoitettuja. On irrelevantti kysymys, onko välttämätöntä omistaa 40 jalan avovene yhteensä 1 000 hevosvoiman perämootoreilla vain kalastusta varten. Kyse on harrastuksesta ja siihen panostamisesta, vaikka pääosassa onkin puhtaasti ”uusien lelujen hankinta”. Usein iso kalavene vaatii kookkaan trailerin, vahvan vetoauton, runsaasti varusteita sekä halli- tai laituripaikan. Muutama vuotuinen kalastusreissu voi siis kumuloida helposti kymmenien tuhansien liikevaihdon. Kalastusolosuhteet Floridassa ovat luonnollisesti Suomea miellyttävämmät, mutta toisaalta maailman mittakaavassa meidän olosuhteemme ovat eksoottisemmat.

#### *4.3.2 Ideaalimalli matkailu- ja harrastetoimintaan*

Ideaalitilanteessa matkailu- ja harrastealojen toimijat tukevat toisiaan. Esimerkiksi saariston kokoustilat, loma-osakkeet tai hauenkalastus vaativat kaikki tuekseen veneitä, venetarvikkeita ja palveluita. Ideaalitilanteessa matkailu- ja harrastetoiminta tuo venealalle sen kaipaamaa jatkuvuutta.

Ihmisten rahankäyttö vähenee taloustaantumassa, mutta harva kuitenkaan luopuu esimerkiksi kalastusharrastuksestaan lopullisesti laman tullen. ”Harrasteveneilyllä” ja puhtaalla ”huviveneilyllä” on tässä mielessä suuri ero. Samoin lomamökin omistajat tuskin luopuvat soutu- tai moottoriveneestään taloudellisen taantumien vuoksi. Harrastustoiminnan ja saariston pysyvien rakenteiden, kuten lomamökkien ja kokoustilojen, lisääntymisellä voisi olla selkeä venealan toiminnan jatkuvuutta parantava vaikutus.

Venealaan liittyviä matkailupalveluja vaivaa investointien toteuttamisen vaikeus. Investointi esimerkiksi majoitus- tai ravitsemuspalveluiden rakentamiseksi on erittäin vaikeaa kattaa satunnaisten asiakkaiden avulla. Toisin sanoen, ravintolanpitäjä tai huvilayrittäjä kaipaava nopeaa kassavirtaa satunnaisten ja hitaasti kasvavien turistivirtojen sijaan. Tähän asiaan tuo helpotusta ryhmämatkalaiset ja erityi-

sesti yritysryhmät. On vaikeaa kuvitella, että mikään hieman tasokkaampi investointi (esim. lomahuvila, huvijahti, ravintola) voisi maksaa itsensä takaisin kohdullisessa ajassa ilman yritysryhmien apua. Voidaan siis ajatella, että investointi saaristoon tulisi usein tehdä ensisijaisesti yritysryhmiä houkuttelevaksi, jonka jälkeen yksityiset asiakkaat tuovat investoinnin takaisinmaksuun pieniä rahallisia puroja. Lapin matkailussa lienee toiminut sama logiikka. Nykyisellään esim. Levi toimii vetovoimaisena keskuksena yksityisille kuluttajille, mutta esim. majoitus- ja ravintolapalvelut ovat luultavasti olleet aluksi vahvasti riippuvaisia yritysryhmien tuomasta liikevaihdosta.

Matkailu- ja harrastepalvelut voisivat ideaalisessa tilanteessa toimia sekä saariston investointien turvaajana että sesonkien pidentäjinä ja suhdannevaihtelujen tasaajana.

*Mistä alan kasvun positiivinen kehä voisi käynnistyä?*

Ideaalitilanteessa mökkivuokraus luo kysyntää venevuokraukselle, joka puolestaan luo kysyntää satamille, huoltopalveluille ja varusteille. Samaan ketjuun liittyvät kiinteästi myös majoitus- ja ravintolapalvelut. Tämä ketju ei vain tahdo käynnistyä ilman investointeja. Ja kuten todettua, investointeja ei synny, koska investointien takaisinmaksu on varsin epävarmaa. Vertailun vuoksi voimme tarkastella Lapin tilannetta. Esimerkiksi moottorikelkkojen huoltopalveluille ei olisi juurikaan kysyntää, ellei Lapissa olisi moottorikelkkasafareita järjestäviä yrittäjiä, joita puolestaan ei olisi olemassa ilman matkailijoille tarkoitettuja mökkejä, hotelleja ja ravintoloita. Positiivisen kasvun kehän käynnistäminen on toki vienyt Lapissakin aikaa muutamia vuosikymmeniä. Saaristo- tai järvimatkailussa ei ole vielä juurikaan näkyvissä merkkejä vastaavanlaisen kehityksen alkamisesta.

Lapin matkailussa kuvatuunlaiseen kehän käynnistäminen on vaatinut muutamilta matkailualan pioneereilta valtavaa riskinottoa. Usein riskinotto on johtanut hiihtokeskusten perustajien konkurssiin ja kuntien taloudellisiin vaikeuksiin. Monesti vasta toinen tai kolmas yrittäjä on saanut paikan liiketoiminnan kannattavaan kasvuun. Tällöin tosin suuren osan alkuperäisestä investoinnista ovat maksaneet konkurssissa kärsineet sijoittajat, ei toimintaa pyörittävä yrittäjä. Vastaava tuore esimerkki löytyy Järvi-Suomen matkailusta, missä on syksyllä 2009 alkanut matkailuyrittäjän omaisuuden pakkohuutokauppa. Kenties seuraava tai seuraavat yrittäjät saavat samat resurssit valjastettua kannattavaksi liiketoiminnaksi, kun resurssien hankintahinnan on nyt huomattavasti alkuperäistä hankintahintaa edullisempi.

Positiivisen kehän käynnistämiseksi voidaan nostaa muutamia keskeisiä tekijöitä. Avainasemassa voisivat olla ryhmämatkoihin keskittyvien toimijoiden investoinnit, kalastusharrastuksen nousu ja satamarakentaminen Euroopan Unionin tuella.

#### *4.3.3 Mahdollisuuksia matkailualan toiminnan kehittämiseen*

Seuraavat ajatukset ovat syntyneet pohdittaessa venealaa tukevien matkailu- ja harrastusalojen nykytilannetta sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia yhdessä alan yritysten sekä tutkijaryhmän kanssa.

##### *Markkinointi tarinoiden ja teemojen avulla*

Pelkkä vierailu saaristossa tai järvillä ei houkuta asiakkaita riittävästi. Lappiakaan ei voi sanoa laskettelu- tai hiihtämisen kannalta maailman ykköspaikaksi vaan markkinointi tukeutuu muun muassa joulupukkiin, pimeyteen, lumeen ja jäähän. Samoin Muumimaailma ei olisi juuri mitään ilman tarinaa.

Saaristo- ja järvimatkailu voisi valita muutamia kantavia teemoja ja tarinoita markkinointiinsa. Monet teemat tuntuvat meille liian vähäpätöisiltä ja tavallisilta. Toisaalta niin on varmasti espanjalaisille aurinko, floridalaisille krokotiili, islantilaisille jäätikkö, norjalaisille valas, saamelaisille poro tai ruotsalaisille hirvi. Nämä kaikki ovat kuitenkin matkailun vahvoja kantavia teemoja. Suomen saaristoa ja järvialueita voitaisiin tarkastella esimerkiksi seuraavista näkökulmista:

- Keskiyön auringon saaristo
- Villi luonto: hylkeet, merikotkat ja hirvet saaristossa
- Muinaiset elinkeinot; kalastus ja metsästys
- Täydellinen rauha, kaikille oma saari
- Pala asumaton Eurooppaa
- Hauenkalastus, lintubongaus, pilkkiminen
- Saaristoilman terveellisyys ja mahdollisuudet rauhoittumiseen

Suomen saaristomatkausta ja veneilyä tukevan kirjallisuuden ja esitteiden voidaan katsoa keskittyvän liikaa faktojen ja palveluiden luettelemiseen, ei niinkään mielikuvien ja tunteiden herättämiseen. Pääosassa ovat usein teemat, kuten löytyykö kohteesta polttoainejakelu, sähköpistoke tai septitankin tyhjennyspiste. Usein kuluttaja ei kuitenkaan tee matkustuspäätöstä kohteeseen näiden seikkojen takia. Esimerkiksi Espanjan aurinkorannikon kohteiden markkinoinnissa ei painoteta



sitä, että kohteessa on ravintola, katuväläistus, parkkipaikat ja laituri. Toimiva matkailumarkkinointi tähtää mielikuvien herättämiseen. Usein esimerkiksi luonnon ja tunnelman kuvaaminen voisi toimia satama-alueita kuvaavaa ilmakuvaa ja palveluluetteloa paremmin. Luonnon korostaminen olisi ensiarvoisen tärkeää erityisesti ulkomaille suuntautuvassa markkinoinnissa.

#### *Myytävien tuotteiden konseptointi – vaihtoehtoja suoralle omistukselle*

Espanjalaiset ovat myyneet meille kymmeniä tuhansia lomaosakkeita. Osa lomaosakkeista on kuranttia tavaraa, mutta osa vesijättömaalle ilman rakennuslupia rakennettuja lähiöitä. Silti kauppa on käynyt mukavasti. Olennaista on myytävän paketointi houkuttelevaksi ja ostajan kukkarolle sopivaksi. Eikö meillä ole vastaavasti espanjalaisille mitään myytävää? Eikö saaristosta, järvistä, veneilystä ja luonnosta saa aikaiseksi mitään myytävää muussa muodossa kuin ”osta mökki tai vene”. Erilaiset osaomistusjärjestelyt voisivat olla yksi vaihtoehto omistamiselle. Osaomistus (esim. vene tai mökki) yhdistettynä käyttöoikeuksiin (vene, mökki, saari, kokoustilat, satama) voisi myös tuntua houkuttevalta. Esimerkkejä tällaiseen toimintaan löytyy kotimaasta muilta aloilta (Touring Cars, matkailuautot) ja veneilyn parista esimerkiksi Kroatiasta. Seuraavassa esimerkki kahdesta erilaisesta tavasta osaomistaa vene.

Yksi tapa osaomistaa vene on *yacht management -järjestely*. Tällöin asiakas ostaa veneen ja maksaa sen hinnasta yleensä 50 %. Loppu kauppasummasta maksetaan yacht management -yhtiölle antamalla vene heidän vuokrauskäyttöön. Usein n. 6 viikkoa vuodesta jää omistajan käyttöön. Tyypillinen sopimuksen kesto on noin 6 vuotta, jonka jälkeen veneen omistaja on sitoumuksista vapaa ja voi veneillä omistamallaan veneellä normaalisti. Huomioitavaa on, että koko ajan veneen omistaa ostaja, ei yacht management -yritys. Esimerkiksi konkurssitapauksissa tällä on suuri merkitys.

Toinen yleinen osaomistuskuvio on nimeltään *boat sharing*. Tässä kuviossa asiakas ostaa veneestä osuuden, usein 10–20 %. Mikäli osuus on 10 %, asiakas maksaa osuudesta n. 5 % veneen hankintahinnasta. Tällä osuudella joka 10. viikko eli 5 viikkoa vuodessa vene on omistajan käytettävissä (Kroatiassa 2 talvella, 3 kesällä). Osuuden lisäksi asiakas maksaa käyttökulut kattavaa ”isännöintirahaa” noin 1 000 euroa vuodessa. Antamalla omia viikkoja boat sharing -yrityksen käyttöön, voi asiakas maksaa omaa käyttövastiketta tai saada lisätuloja. Tyypillisesti noin puolet vuokratulosta menee boat sharing -yhtiölle. Ideaalitulanteessa osuuden ostaja purjehtii esim. pari viikkoa vuodessa itse keväällä ja syksyllä, antaa sesonkiviikon boat share -yhtiön käyttöön ja kattaa tällä vuoden käyttökustannukset.

Kun vene, usein 6 vuoden, sopimuksen jälkeen myydään, saa asiakas tyypillisesti joko 10 % myyntihinnasta tai puolet sijoittamastaan pääomasta. On huomattava, että vene on koko ajan boat share -yhtiön omaisuutta. Konkurssitilanteessa asiakkaalle ei yleensä siksi jää mitään.

Kummatkin tavat osaomistaa vene ovat olleet maailmalla suosittuja. Asiakkaan kannalta nämä mallit muuttuvat vielä huomattavasti kannattavammiksi, jos asiakas toimii oman yrityksensä kautta ja saa siten vähennettyä kuluja tuotoista sekä ostettua veneosuuden ilman arvonnalisäveroa. Nämä tavat voisivat toimia esimerkiksi myös suomalaisille yrityksille. Lyhyt sesonkimme asettaa kuitenkin omia haasteita toiminnalle.

#### *Palveluiden tuotteistaminen*

Palveluiden tuotteistamisella tähdätään markkinoinnin selkeyttämiseen, asiakkaan ostopäätöksen helpottamiseen ja oman toiminnan järjeistämiseen. Saaristossa ja järvillä tarjottavista palveluista vain osa on asiakkaan näkökulmasta selkeydeltään esimerkiksi Lapin yrittäjien palveluiden tasolla. Monesti yrittäjät korostavat liikaa toimintansa räätälöityvyyttä ja kaikkien tarpeiden täyttämistä. Tällöin unohtuu helposti se, kenelle palvelu on ensisijaisesti tarkoitettu ja miten palvelu toteutetaan. Ravintolakaan harvoin tarjoaa kaikille kaikkea. Monien pienten yrittäjien kohdalla toiminnan epämääräisyys on ymmärrettävää, koska toiminta on pieni- tuotoista sivutuloihin tähtäävää yrittäjäyhtä.

Palveluiden tuotteistaminen voi lähteä liikkeelle pienin askelin esimerkiksi siitä, että asiakkaalle kerrotaan selvemmin palvelun maantieteellinen sijainti, kesto, hinta ja tilausehdot. Nämä vaatimukset reppua suuri osa alan palveluntarjoajista. Seuraavia askelia voivat olla erilaiset palvelutuotteet omine esitteineen, tyyliin ”syyskalastusta Inkoossa: kokoa 6 hengen ryhmä ja siimat kireiksi”, ”Tosimiesten vaihtoehtoreissu: Talvinen jettisafari” tai ”Joulun hemmotelevin lahja: savusauna saaristossa”. Näiden palveluiden kuvaaminen selkeästi, palvelun markkinointi esimerkiksi sähköpostilla tai hakukonemarkkinoinnilla voi johtaa nopeasti ja edullisesti hyviin tuloksiin. Samalla palvelun tarjoajan on mietittävä sisäistä tuotteistusta eli sitä, miten palvelu tehokkaimmin, turvallisimmin ja asiakaslähtöisimmin toteutetaan.

Matkailualan toimijoiden yhteydessä korostetaan usein verkostoitumisen tärkeyttä. Teoriassa verkostoitumisen voisi olettaa tehostavan erityisesti markkinointia ja resurssien käyttöastetta. Toisin sanoen, mökit, veneet ja satamat olisivat tehokkaimmillaan monien eri yrittäjien hyödynnettävissä, ja asiakkaalle tarjottaisiin

laajempaa palvelupakettia. Käytännön kokemukset kertovat alan verkostoitumisesta jotakin muuta. Ongelmana on palveluntarjoajien harrasteluonteisuus ja heikko toimitusvarmuus, verkostojen tarjoamien paketoitavien palvelujen hinnannousu ja markkinointiresurssien rajallisuus. Demokraattisesti toimivat löyhät yritysverkostot eivät ole toimineet myöskään muilla toimialoilla ja joistain yrityksistä huolimatta ne tuskin toimivat erityisen hyvin matkailualallakaan. Demokraattisten verkostojen sijaan matkailualallakin kaivataan kokonaisvastuun kantavia verkostojen vetureita, jotka tarvittaessa ostavat ja vuokraavat muiden yrittäjien palveluita. Yleensä selkeä verkoston toimijoiden roolijako ja verkoston hierarkia edistävät toimintaa ja saavat palvelun näyttämään asiakkaalle päin luotettavalta kokonaisuudelta. Toisin sanoen, kaikissa palvelupaketeissa on oltava aina yksi taho, joka vastaa kaikesta ja hoitaa asiakaskontaktit sujuvasti myös ulkomaille. Usein tämä ns. päähankkijayritys on verkoston vahvin peluri.

#### 4.3.4 *Toimenpide-ehdotukset matkailu- ja harrastealojen kehittämiseksi*

*Saaristomatkailun tueksi on löydettävä tarinoita.* Pelkkä vierailu saaristossa ei houkuta asiakkaita riittävästi. Lappiakaan ei voi sanoa laskettelun tai hiihtämisen kannalta maailman ykköspaikaksi vaan markkinointi tukeutuu muun muassa joulupukkiin, pimeyteen, lumeen ja jäähän. Tarinoita voisi kehittää ja tehdä todeksi myös julkisin verovaroin.

*Matkailualan yrittäjille tulee tarjota internet-markkinoinnin koulutusta ja tukea.* Internet-markkinointi toimii erityisen hyvin, kun pyrkimyksenä on tavoittaa asiakkaita kauempaa ja ilman aiempaa kontaktia. Esimerkiksi sanomalehti- ja messumarkkinointi on kontaktihinnaltaan usein moninkertaisesti kalliimpaa. Yrittäjien käyttämät internet-markkinoinnin keinot eivät vastaa muiden alan yrittäjien markkinoinnin tasoa. Internet-markkinoinnin käynnistämisen kustannukset vastaavat noin yhtä messuille osallistumisesta.

*Matkailu- ja harrastealan palveluita on tuotteistettava.* Yrittäjien toiminta on usein liian epäselvää ja kaikkia ryhmiä kosiskelevaa. Tuotteistuksella voitaisiin saavuttaa selkeitä hyötyjä sekä asiakasnäkökulmaan että palvelun tarjoajan omaan toimintaan liittyen. Toisin sanoen, sekä markkinoinnin viestiä että yrittäjien omaa toimintaa on yksinkertaistettava ja järjeistettävä. Erityisesti harrastetoimintaan liittyvällä tuotteistamisella voisi olla venealan toimintaa piristävä vaikutus.

*Matkailualalle tulee löytää uusia liiketoimintakonsepteja.* Espanjalaiset ovat myyneet meille vesijättömaalle rakennettuja lähiöitä kymmenien tuhansien lomakompleksien muodossa. Eikö meillä ole heille mitään tarjottavaa? Innovatiivisia, myös venealalle soveltuvia, ovat muun muassa osakeomistus, osa-omistus, vuok-

raus tai räätälöity käyttöoikeus tai näiden kaikkien yhdistelmä. Hyviä esimerkkejä löytyy Suomesta matkailuautoyrittäjiltä ja ulkomaisilta venealan yrittäjiltä.

## 4.4 Satamarakentaminen, huolto- ja korjaustoiminta

Tässä luvussa tarkastellaan venealaan liittyviä veneilyn tukitoimintoja. Tarkastelussa ovat satamarakentaminen, huolto- ja korjaustoiminta. Voidaan ajatella, että ilman näiden osa-alueiden sujuvaa toimintaa veneily ei ole harrastuksena kovin houkuttelevaa, varsinkaan potentiaalisten uusien veneilijöiden näkökulmasta. Erityisesti uusien veneilijöiden voisi olettaa arvostavan harrastuksen helppoutta ja vapaa-ajan sujuvuutta. Nämä kolme eri toimintaa käsitellään tässä luvussa siitähän syystä yhdessä, että alalla toimivat yrittäjät harjoittavat usein sataman pitoa ja huolto- ja korjaustoimintaa samanaikaisesti. Huoltotoimintaan lukeutuvaksi katsotaan tässä yhteydessä myös talvisäilytyspalvelut. Tässä yhteydessä ei tarkastella pelkkää laiturivalmistusta, vaan keskitytään toimintaan, jossa tuotto on saatava puhtaasti sataman toiminnasta.

### 4.4.1 Nykyinen toimintatapa alalla

Suomessa *satamien rakentaminen* on ollut pitkälti kuntien ja veneseurojen harrastamaa toimintaa. Alan yksityiset toimijat ovat olleet vähemmistönä. Kuntien mukanaolo on aiheuttanut alalle tilanteen, jossa palveluista pyydettävä hinta ei vastaa palvelun tuottamisen kustannuksia. Samoin veneseurojen toiminta ei perustu aina puhtaasti kustannusperusteiseen hinnoitteluun vaan mukana on esimerkiksi tukirahaa, talkootyötä sekä yhdistystoiminnan veroetuja. Veneilijän näkökulmasta valtio osallistuu harrastuksen tukemiseen, ja alalla tarjottavat palvelut ovat siis usein markkinahintaa edullisempia. Tästä on sekä etua että haittaa. Haittapuolena voidaan pitää sitä, että alan palveluilla ei ole juurikaan kehittymispainetta, koska alalle syntyy normaalitilannetta vähemmän uusia yrittäjiä hintatason ollessa keinoitekoisen alhainen. Alan uusiin tarpeisiin investoinneillaan ja toiminnan kehittämisellään vastaavia yrittäjiä ei siis löydy. Esimerkiksi suuremmille ja monipuolisempia palveluja tarvitseville veneille ei usein löydy tarvittavia palveluja. Veneiden koko ja varusteet sekä myös veneilijöiden kaipaamat palvelut ovat muuttuneet parissa vuosikymmenessä todella paljon, mutta satamarakentamiseen se ei ole vaikuttanut samalla tapaa. Erityisesti laajaan palvelutarjontaan pyrkivien kaupallisten marinoiden rakentaminen on ollut varsin alhaisella tasolla. Oma osansa alan yrittäjien investointihalukkuuden alhaisuudessa on ollut myös epäselvillä arvonlisäverokäytännöillä. Nyt kaikki toiminta, talvisäilytys mukaan lukien, on tullut arvonlisäveron piiriin, ja siten kaikki yrittäjät ovat samalla viivalla. Ranta-

alueille rakentaminen on myös erittäin hidasta, vaikeaa ja riskialtista kaavoitus- ja valitusongelmien takia.

*Huolto- ja korjaustoimintaan* liittyy usein myös jonkinlainen sataman pitäminen ja talvisäilytyspalvelut tai venemyynti. Puhtaasti huolto- ja korjaustoimintaan keskittyviä yrityksiä on vähän. Syynä lienee alan sesonkiluonteisuus ja alhainen liikevaihto, mikä pakottaa yrittäjät etsimään myös muita tulonlähteitä.

*Huoltotoiminta* ei venealalla ole lainkaan vastaava liiketoimintaa kuin esimerkiksi autopuolella. Veneen huoltoa ei ilmeisesti mielletä yhtä tärkeäksi kuin auton huoltoa, ja osittain kyse lienee siitä, että osa huollosta on tapana tehdä omistajan toimesta (vrt. kuluttajakysely). Osittain kyse on myös venekauppiaiden passiivisuudesta ja keskittymisestä lyhytnäköisesti pelkkään myyntiin. Oma osansa huoltoliiketoiminnan kehittymättömyydessä on varmasti sillä, että veneen huolto on usein varsin hidasta verrattaessa autohuoltoon (veneiden nosto, lasku, veneiden ahtaat moottori- ja laitetilat, monimutkaiset tekniset ratkaisut jne.) ja siksi kalliimpaa. Kuluttajat eivät ole aina valmiita maksamaan korkeaksi miellettyjä hintoja.

*Veneiden korjaustoiminnassa* suuri osa alan liikevaihdosta tulee vakuutusyhtiöiden korvaamien vahinkojen kautta. Korjaustoimintaakin jarruttaa väkisin korkeaksi nouseva kustannustaso. Usein vanhan korjaaminen on kalliimpaa kuin uuden hankkiminen. Oma-aloitteinen, ilman karilleajoa tehtävä, kaupallinen korjaustoiminta keskittyykin siksi yleensä kalliimpiin veneisiin halvempien veneiden korjaamisen jäädessä omistajien omalle vastuulle.

#### 4.4.2 *Ideaalimalli satamarakentamiseen sekä huolto- ja korjaustoimintaan*

*Satamarakentamisen* suhteen toiminta voisi olla alan satamarakentajien kannalta ideaalista, mikäli kaikesta kunnallisesta tai muuten verorahoilla tuetusta toiminnasta luovuttaisiin. Tämä pakottaisi hintatason ennen pitkää yrittäjien kannalta järkevälle tasolle. Alan palveluiden hintamielikuvan ja siten asiakkaiden maksuhalun muuttumiseen saattaisi tosin kulu useampia vuosia. Toinen, veneilijöiden ja koko venealan kannalta kannatettavampi malli voisi olla se, että valtion ja kuntien tuki ulotetaan koskemaan myös alan yrittäjiä. Tällöin venealaan keskeisesti vaikuttava satamarakentaminen kehittyisi ja veneily kokonaisuutena voisi tulla houkuttelevammaksi harrastukseksi. Ilman kotimarkkinoiden kysyntää venevalmistajien on vaikea kehittää vientitoimintaakaan. Satamarakentamisella on oma merkittävä roolinsa kotimarkkinoiden veneilyn kehittämisessä.

Ideaalitilanteessa satamarakentaminen tähtäisi palvelutarjonnan parantamiseen sekä laajentamiseen ja asiakkaiden houkuttelemiseen myös Suomen rajojen ulko-

puolelta. Jo nyt on nähtävissä talvisäilytyksen osalta ulkomaisen (lähinnä venäläisen) kysynnän kasvua. Venekoon kasvu on ollut voimakasta suomalaisten veneilijöiden osalta, mutta vielä selkeästi voimakkaampaa ulkomaisten Suomessa vieraillevien osalta. Näiden veneilijöiden tarpeisiin vastaaminen voisi luoda uudenlaista liiketoimintaa myös kesäkaudelle. Tämä tarkoittaisi käytännössä suurempia sataamia, joista löytyy täydet palvelut ja sujuva asiakaspalvelu. Isolla veneellä liikuttaessa suomalaisten satamien ongelmia ovat mm. ahtaat poijukiinnitykset, matala vedensyvyys ja puuttuvat merkinnät vedensyvyydestä, ahtaat polttoainelaiturit, hankalassa paikassa olevat septitankin imutyhjennykset, opastavan henkilökunnan puute (esim. ohjaus kumiveneellä oikealle paikalle) ja monet muut seikat, joita ei tule ajatelleeksi pienellä veneellä liikuttaessa.

*Huolto- ja korjaustoiminta* voisi ideaalisessa tilanteessa toimia enemmän autoalan tapaan. Suurin osa autoista huolletaan merkkiliikkeissä ainakin noin 5-vuotiaiksi asti, ja nekin autot, joita ei merkkiliikkeissä huolleta, huolletaan yleensä melko säännöllisesti muissa huoltoliikkeissä. Kuten autoalallakin, venealalla tulisi pyrkiä kokonaisvaltaiseen asiakkaan palveluun. Tämä tarkoittaisi sitä, että asiakas saa samasta paikasta kaikki tarvitsemansa palvelut. Käytännössä talvisäilytyksen ja huollon paketointi on yksi looginen vaihtoehto, ja toinen tapa olisi myydä kaikki palvelut uuden veneen myynnin yhteydessä.

#### 4.4.3 *Mahdollisuuksia satamarakentamisen sekä huolto- ja korjaustoiminnan kehittämiseen*

##### *Satamarakentaminen*

Satamarakentaminen tähtää kasvaviin veneisiin sekä asiakkaiden maksukyvyyn ja maksuhalun nousuun. Kehitysmahdollisuuksia on erittäin paljon, mikäli alan kehittyminen on yhtä nopeaa kuin viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Tämä tarkoittaisi satoja ulkomaisia asiakkaita, mikä tarkoittaa yleensä suuria veneitä, joiden omistajat haluavat täyden palvelun. Esim. suuri n. 100-jalkainen moottori-vene tuo vuosittain kokonaisuudessaan liikevaihtoa arviolta seuraavasti: laituri-paikka noin 10 000 euroa, talvisäilytys noin 20 000 euroa, huolto noin 10 000 euroa sekä polttoaine noin 20 000 euroa. Luetellut summat ovat vasta pakollisia menoja, lisäämällä mukaan esim. varustemyyntiä, korjauspalveluita, veneen siirtoa, veneellä vierailevien käyttämät palvelut jne. päästään helposti yli 100 000 euron liikevaihtoon per vuosi. Kyseessä on siis mahdollisesti tulevaisuudessa merkittävä liiketoiminnan ala. Satamarakentaminen ei kuitenkaan itsenäisenä liiketoimintana ole kovinkaan houkuttelevaa varsinkin mittavien investointien takia. Tässä kohdin tulee mukaan valtion näkemys alan tukemisen tarpeista. Satamara-

kentäminen voidaan mieltää matkailua ja syrjäisten alueiden elinkeinoja tukevaksi toiminnaksi.

Kilpaileva julkinen satamarakentaminen ja EU-tasoisten satamarakentamisen tukimahdollisuuksien käyttämättä jättäminen kansallisen tason päätöksillä eivät ainakaan edistä satamarakentamista. Samoin epäselvyydet ja hankaluudet ulkomaisten veneiden tullauskäytännöistä talvisäilytyksen suhteen ovat esimerkkejä siitä miten yleisellä epävarmuudella voidaan lamauttaa yrittäjien investointihalukkuus.

#### *Huolto- ja korjaustoiminnot*

Suomen veneiden jälleenmyyjäverkostoa voidaan pitää liian suurena. Tämä aiheuttaa sen, että jälleenmyyjät eivät voi panostaa veneiden esittelyyn ja myyntiin kuten muilla aloilla, ja vastaavasti huolto- ja korjaustoimintojen liittäminen omaan toimintaan on usein hankalaa pienten volyymien vuoksi. Alan kehittymiselle olisi tärkeää, että venekauppiaat liittäisivät omaan toimintaansa vähintäänkin veneiden huollon ja talvisäilytyksen. Tämä mahdollistaisi alan yrittäjien paremman toimeentulon sekä sesonkien että suhdanteiden tasoittamisen.

Huoltotoimintaa venealalla voi toteuttaa myös pelkkään huoltotoimintaan keskittyneet yritykset, mutta tämä on harvinaisempi toimintamalli alan liikevaihdon pienuuden ja sesonkivaihteluiden takia. Veneiden jälleenmyyjillä on usein halua laajentaa omaa huoltotoimintaansa ja kaikkein loogisin toimintatapa on se, että veneiden huoltopalveluita myydään venemyynnin yhteydessä. Mikäli venemyyjä ei ole kiinnostunut oman huoltotoiminnan kehittämisestä, on hänellä kuitenkin avainasema palveluiden myyntiin. Näiden palveluiden myyntiä voisi kehittää esimerkiksi takuun ja huollon toisiinsa sitomisella tai muutoin kehitettävillä huolto-ohjelmilla autojen tapaan. Palveluiden tarjonta voidaan toteuttaa myös kumppaniyritysten kautta. Näitä asioita olemme käsitelleet myös jälleenmyyjätoiminnan tarkastelun yhteydessä (luku 4.2.).

#### *4.4.4 Toimenpide-ehdotukset satamarakentamisen sekä huolto- ja korjaustoiminnan kehittämiseksi*

*Satamarakentamista aletaan kansallisella päätöksellä tukea kuten monissa muissa EU-maissa. Syrjäisempien alueiden satamarakentamiselle myönnetään maksimissaan 50 prosentin tuki. Julkista satamarakentamista rajoitetaan ja näin säästyneitä varoja kanavoidaan alan yrittäjien investointien tukemiseen.*

*Jälleenmyyjät panostavat enemmän huolto- ja talvisäilytyspalveluiden myyntiin. Mikäli omia resursseja ei ole, tulee hyödyntää kumppaneita. Veneen myyvä yrittäjä on avainasemassa palvelumyynnissä: tätä tilannetta ei voi jättää hyödyntämättä.*

*Talvisäilytys, laituripaikka ja huolto markkinoidaan mahdollisuuksien mukaan pakettina, myös ulkomaisille asiakkaille. Ulkomaisten asiakkaiden kohdalla tämä vaatii muun muassa tullauskäytäntöjen selkeyttämistä. Ulkomaisten asiakkaiden houkuttelemista tulee tehdä yhteistyössä matkailualan toimijoiden kanssa.*

## 4.5 Venealan valmistustoiminta

Seuraavassa tarkastellaan Suomen venealan valmistustoimintaa. Aluksi tarkastellaan alan nykyistä toimintatapaa.

### 4.5.1 Nykyinen toimintatapa valmistuksessa

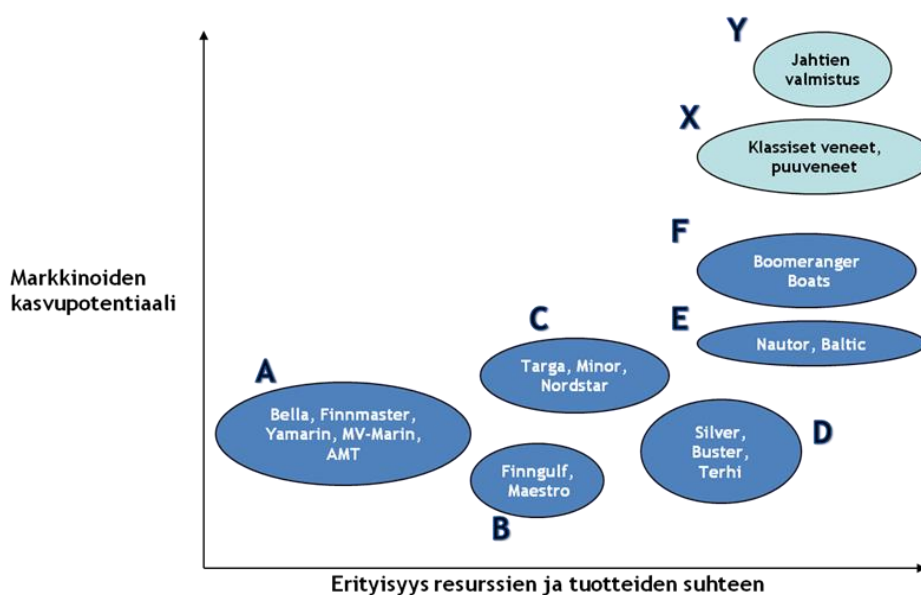
Luvussa 3 on esitelty tarkemmin suomalaisia venealan valmistusyhtiöitä ja niiden tuotteita. Todettakoon kuitenkin myös tässä kohtaa, että Suomen venealalla on runsaasti erilaisia brändejä, ja muutamaa suurinta venevalmistajaa lukuun ottamatta valmistettujen veneiden lukumäärä valmistajaa kohti on alhainen. Alalle on tyypillistä lukuisat pienet valmistajat. Samoin alalle tulee, ja alalta poistuu runsaasti yrityksiä. Valmistettavien tuotteiden monet brändit voidaan katsoa ratitteeksi esimerkiksi vientitoiminnassa.

Suomalaisten venevalmistajien kilpailukyvyyn voidaan katsoa perustuvan usein siihen, että veneet ovat kilpailijoita paremmin Suomen ja Pohjoismaiden olosuhteisiin soveltuvia. Esimerkiksi sateen ja tuulen suoja tai rungon kestävyys kivikoisilla vesilläämme ovat erityisiä valtteja Suomessa ja muissa Pohjoismaissa pärjäämiseen (esim. Buster, Silver, Minor, Targa). Purjevenepuolella esimerkiksi sisustusmateriaalit ja tilaratkaisut on Suomessa valmistetuissa veneissä mietitty paremmin pohjoismaiseen makuun ja olosuhteisiin sopiviksi (esim. Finngulf, Maestro). Kalliimpia purjeveneitä ei puolestaan ole suunniteltu erityisesti Suomea vaan vientiä ajatellen (Swan, Baltic, Nauticat), ja niiden vahvuutena voidaan pitää teknistä erinomaisuutta ja laatua. Muutama venevalmistaja on saavuttanut myös selkeitä massatuotannon etuja (esim. Terhi, Bella, Finn-Marin, Yamarin).

Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on jaoteltu suomalaisia venebrändejä valmistuksen vaatimien resurssien ja tuotteiden ainutlaatuisuuden sekä markkinoiden kasvupotentiaalin suhteen. Kuvio ei pysty tarjoamaan ehdottoman tarkkaa kuvaa,



vaan paremminkin se voi toimia pohdinnan tukena. Miettimällä tuotteiden ja niiden vaatimien resurssien ainutlaatuisuutta, pohdimme myös todennäköisyyttä joutua suoraan kansainväliseen kilpailuun. Erikoistuote, erikoisvalmistus ja erikoinen asiakasryhmä ovat hyvä suojaus omalle kilpailuedulle. Suomalaisten valmistajien kannalta saattaa olla kohtalokasta toimia ryhmässä, joka on tuotteiltaan ja resurssitarpeiltaan melko tavanomainen. Tällöin kansainvälisten kilpailijoiden tulo Suomeen on todennäköisempää, ja oma vientitoiminta on hankalampaa. Suomen kaltaisessa maassa, jossa valmistustoiminta ei ole edullisinta, mutta teknologinen osaaminen on sitä vastoin hyvää tasoa, voisi olla hyviä mahdollisuuksia voimakkaampaan erikoistumiseen sekä tuotteiden että resurssien kehittämisen suhteen. Markkinoiden kasvu tuntuu myös usein olevan suurempaa erikoistuotteissa kuin perustuotteissa.



**Kuvio 11.** Suomalaisten venebrändien erityisyys ja markkinoiden kasvu

Kuvion ryhmässä A on suomalaisia pieniä ja keskikokoisia moottoriveneitä valmistavia yrityksiä. Vastaavia tuotteita ja tuotantoresursseja löytyy maailmalta runsaasti. Ryhmään B on sijoitettu purjevenevalmistajat, joiden tuotteet ovat Pohjoismaihin räätälöityjä. Tuotteiden ja resurssien osalta ainutlaatuisuus on kuitenkin

kin melko vähäistä. Ryhmässä C on ryhmää B vastaavat esimerkit moottorivenepuolelta: tuotteet ovat erilaistettuja pohjoismaisiin tarpeisiin.

Ryhmässä D on pääasiassa avoveneitä ja soutuveneitä valmistavat yritykset, joiden tuotteet ja tuotannon resurssit ovat maailmanmittakaavassakin melko erikoisia. Alumiiniveneitä tehdään huomattavasti vähemmän kuin lasikuituveneitä, ja veneet on usein tehty toisenlaiseen käyttöön ja toisenlaisella tekniikalla. Samoin ABS-muoviin perustuvaa tuotetta tai vastaavalla tavalla erittäin kustannustehokasta ja äärimmäisen nopeaa massatuotantoa toteuttaa vain muutama yritys maailmassa.

Ryhmän E kilpailukyky perustuu laadukkaisiin korkean teknologian tuotteisiin. Nautorin tapauksessa tuotteiden voi katsoa olevan kuitenkin lähempänä laajaa kansainvälistä kilpailua ja yleistä hintapainetta. Balticin toiminta on selkeämmin erikoistunutta sekä tuotteiden että valmistustekniikoiden suhteen, mikä on ehkä myös selitys varsin hyvälle taloudelliselle menestykselle. Ryhmän F edustaja kilpailee myös samoilla valteilla, mutta viranomaispuolella ja siten täysin eri asiakasryhmässä. Yrityksen menestys on ollut hyvä.

Ryhmä X eli klassiset veneet voisi olla suomalaiselle venealalle sopiva. Tässä ryhmässä valmistajat eivät joutuisi suoraan hintakilpailuun vaan kilpailu käytyisiin tuotteiden teknisen erinomaisuuden, ainutlaatuisuuden ja laadun ympärillä. Kansainvälisiä esimerkkejä löytyy yrityksistä, jotka tekevät teknisesti korkeatasoisia tuotteita hyödyntäen perinteisiä arvoja ja ulkonäköä. Ryhmä Y eli suurten jahtien valmistus olisi suomalaiselle venealalle myös varsin looginen askel. Telakkateollisuutta ja veneteollisuutta yhdistämällä Suomi voisi koota jahtivalmistukseen resurssit, jollaisia ei ole missään muualla maailmassa. Kaiken lisäksi markkinat ovat selvästi kasvavat. Jahtivalmistuksen ykkösmaassa, Italiassa, oli vuonna 2008 valmistuksen alla tai tilauskirjassa 523 kappaletta yli 80-jalkaisia aluksia (ICOMIA, 2008). Jahtivalmistuksessa luovuus, laatu ja tekninen etumatka varmistavat kilpailuedun ja estävät hinnalla kilpailevien toimijoiden ilmaantumisen markkinoille. Ehkä syy siihen, miksi jahtivalmistusta ei Suomessa vielä ole, löytyy muista kuin teknisistä resursseista. Voidaan ajatella, että suomalaisilla toimijoilla on melko heikot ”tuntosarvet” markkinoille, koska kotimarkkinoita ei yksinkertaisesti ole, ja potentiaalisilla asiakkailla on usein selkeästi erilainen kulttuuritausta. Ryhmien Y ja X mahdollisuuksista lisää seuraavassa kappaleessa.

#### *4.5.2 Ideaalimalli venealan valmistustoimintaan*

Edellisessä kappaleessa 4.5.1. pohdittiin suomalaisten tuotteiden ja niiden valmistamisen vaatimien resurssien erityisyyttä. Tätä erikoistumiseen ja resurssien ai-

nutlaatuisuuteen perustuvaa ajattelua voidaan hyödyntää myös pohdittaessa suomalaisen valmistuksen mahdollisuuksia.

Ideaalitilanteessa suomalaisia valmistajia olisi tuotannon määrään suhteutettuna vähemmän. Tämä toisi kustannusetua sarjakoona kasvun myötä. Samoin valmistajat voisivat edetä oppimiskäyrällä valmistuksen määrän lisääntyessä. Vientiponnistelut olisi myös tehokkaampaa keskittää harvempiin brändeihin. Volyymin lisääminen tietyssä kokoluokassa rajatummalla mallistolla, on myös yksi keino kustannusetujen saavuttamiseen. Toisaalta suomalaisten valmistajien on käytännössä mahdotonta saavuttaa vahvimpien hinnalla kilpailevien toimijoiden tuotannon määriä ja kustannustasoa. Siksi kilpailu pelkästään halvimmalla hinnalla on tuskin koskaan Suomessa mahdollista.

Teknisen ylivertaisuuden saavuttaminen massamarkkinoilla on vaikeaa. Usein tekninen paremmuus syntyy massatuotannon ja suuren yrityksen etujen hyödyntämisestä tuotekehityksessä. Tällöin teknisesti erinomaisia tuotteita pystytään valmistamaan halvemmalla pieniin kilpailijoihin verrattuna, joille jo komponenttien ostamisesta koituu paljon suurempi lasku. Tekninen etumatka on usein massavalmistajan tai suurimmalla budjetilla toimivan yrityksen valtti (vrt. Nokia, Toyota, Audi, Sony, F1-tallit). Teknisen etumatkan tavoittelu laajassa segmentissä, jossa hintapaine on vahvasti mukana, on pienvalmistajalle varsin vaikeaa. Sen sijaan tekninen etumatka vahvasti räätälöidyissä tuotteissa on mahdollista, mikäli asiakaskunta on halukas maksamaan teknisistä ratkaisuista riittävän korvauksen.

Venevalmistuksessa esimerkiksi se, että suomalaiset purjevenevalmistajat voisivat kilpailla urheilullisten purjeveneiden kategoriassa suurempia valmistajia vastaan, tuntuu utopistiselta. Tässä kategoriassa kilpailumenestys ja tekniset faktat ovat erittäin tärkeitä. Purjeveeneen suorituskyky koostuu muun muassa kalliista suunnittelusta, alhaisen painon ja kestävyuden mahdollistavista materiaaleista sekä hyvistä varusteista. Näillä kaikilla osa-alueilla suurempi valmistaja on aina vahvempi. Suuri ongelma on myös tämän kategorian veneiden tekninen vanhentuminen muutamassa vuodessa tekniikan ja suunnittelun kehittyessä.

#### 4.5.3 *Mahdollisuuksia venealan valmistustoiminnan kehittämiseen*

##### *Erikoistuminen*

Resursseihin perustuvan ajattelun mukaan suomalaisten valmistajien tulisi enemmän miettiä sitä, missä omat vahvuudet ja/tai kehittymismahdollisuudet ovat? Mikäli markkinoilta tuntuu löytyvän tyhjiä aukkoja näiden vahvuuksien hyödyntämiseksi, voidaan näitä aukkoja pitää kannattavan strategian pohjana. Mikäli yri-

tykselle löytyy näin ”oma polku”, usein tällä polulla jatkaminen ja toiminnan kehittäminen on hyvä ratkaisu.

Mikäli kannattavaa ”omaa polkua” ei heti löydy, on venealan luonne huomioiden oleellisen tärkeää olla valppaana markkinoiden muutoksen suhteen. Tämä tarkoittaa aluksi joko jälleenmyyjätoiminnan kehittämistä sekä jälleenmyyjäyhteistyön lisäämistä tai suoran oman myynnin tapauksessa omien markkinointi- ja myyntiaktiviteettien terävöittämistä. Tämän jälkeen, kun informaation saantia asiakasrajapinnasta on tehostettu, muun muassa valmistuttamisperiaatteella toimimalla voidaan saavuttaa etuja tuotekehitykseen ja tuotantoon nähden sekä välttää alan suhdanneriskejä.

Vaihtoehtona massamarkkinoiden tekniseen kilpailuun voisi olla kilpailu pienemmän markkinan teknisellä etumatkalla. Tätä strategiaa Baltic soveltaa onnistuneesti. Esimerkiksi perinteistä ulkonäköä, hiilikuitua ja puuta yhdistämällä samaa ajattelua voisi kenties soveltaa myös pienempien veneiden kategoriassa. Tällöin asiakasta ei kosiskeltaisi erityisesti hinnalla tai faktojen paremmuudella vaan ehdottomalla ainutlaatuisuudella. Perinteisempään ulkonäköön ja ratkaisuihin pohjautuvilla tuotteilla väistää yleensä suorat tekniset vertailut kilpailijoihin (esim. paino, nopeus, kulutus, hinta). Tällöin valmistajalla olisi paremmat mahdollisuudet kehittää teknistä osaamista ilman liian kovaa kustannuspainetta. Suomalaisvalmistajat eivät voi valmistaa kilpailukykyisimpiä veneitä globaaleille markkinoille segmentissä, jossa menestyksen määrittää valmistajan tuotekehitysbudjetti tai tuotannon määrä (esim. kilpapurjehdus, tavanomaiset daycruiser -veneet, tavanomaiset avoimet kalaveneet). Esimerkiksi BMW:n ja Mercedesen urheiluautoja verrataan suoraan toisiinsa ja ostopäätös syntyy usein faktojen perusteella. Aston Martinin ei tarvitse olla voittaja vertailussa näihin kahteen kilpailijaan ja silti myynti saattaa sujua hyvin.

Hyvä esimerkki onnistuneesta perinteiden ja uusien teknisten ratkaisujen yhdistämisestä on Marinon APB-vene. Tämä tuote on selkeästi erilainen ja uusi, vaikka esimerkiksi rungon osalta on tukeuduttu perinteisiin ratkaisuihin. Jos APB:n tekniikka olisi liitetty puurunkoon (tai puusomisteiseen lasikuiturunkoon), olisi kyseessä jo todella erikoinen ratkaisu.

Ympäristöystävällisyys voisi olla myös yksi potentiaalinen erikoistumisen suunta joillekin suomalaisille yrityksille. Tuotteiden ympäristöystävällisyyteen perustuva kilpailu ei ole vielä lähtenyt isossa mittakaavassa käyntiin. Tämän teeman edelläkävijät voisivat saada runsaasti näkyvyyttä. Veneilyyn tullaan jatkossa varmasti liittämään aiempaa enemmän ympäristöön ja kestävään kehitykseen liittyviä arvoja.

### *Tuotantotavat*

Edellä on kerrottu erikoistumisen ja markkinoiden nopeisiin tarpeisiin mukautumisen tärkeydestä. Näihin tavoitteisiin sopivana tuotantotapana voidaan pitää laajemmin verkoston varaan siirrettyä tuotantoa. Yksi askel kohti tehokasta toiminnan ulkoistamista on valmistuksen modulaarisuuden kehittäminen. Tekemällä ulkoistettavista kokonaisuuksista selkeämmin rajattuja ja vähemmän vaihtelevia, voidaan ajatella myös ulkomaisten alihankkijoiden käytön tulevan potentiaalisemmaksi vaihtoehdoksi. Suomen lähialueilla on saatavissa edullista alihankintatyötä. Erilaisista tuotantotavoista ja alihankinnan hyödyntämisen vaihtoehdoista on kerrottu laajemmin kappaleessa 3.9.

Valmistuttamiseen perustuva toimintatapa voisi olla tietyin edellytyksin toteutettavissa esimerkiksi Kiinassa. Kiinalaisten ja muiden halpatuotantomaiden yritysten kyky tuotteiden kopioimiseen on kuitenkin tunnetusti hyvä. Tällöin toimintamalli, jossa vain suunnittelu ja tuotannon ohjaus olisi suomalaisissa käsissä, ei luultavasti olisi kovin ainutlaatuista tuotetta mahdollistava malli. Venettä voidaan pitää huomattavasti helpommin kopioitavana tuotteena kuin tietokonetta, matkapuhelinta tai autoa, joita kaikkia kopioidaan nykyisin varsin nopeasti. Tuotteen valmistuttaminen Kiinan kotimarkkinoille voi olla myös lähes mahdoton tehtävä jälleenmyynnin osalta.

Valmistuttamista Kiinassa ja tuotteiden tuomista omille kotimarkkinoille on toteutettu menestyksekkäästi amerikkalaisvalmistajien toimesta. Esimerkiksi Tiger 10 -purjevene on alun perin suunniteltu niin, että se on mahdollista valmistaa Kiinassa. Olennaista on se, että vene tarvikkeineen saadaan pakattua konttiin ja siten kuljetettua edullisesti USA:n markkinoille. Tällaisessa yhtälössä suomalaisten haasteeksi jäisi omien kotimarkkinoiden pienuus ja vaikeudet muille, esimerkiksi Etelä-Euroopan ja USA:n, markkinoille myymisessä.

### *Uusi rooli venealan arvoketjussa*

Autoteollisuudessa suurten valmistajien lukumäärä on tippunut nopeaa tahtia viimeisten vuosikymmenien aikana. Sama kehitys koskettanee osittain myös venealaa, erityisesti massamarkkinoiden osalta. Autoteollisuuden muutokset aiheuttivat esimerkiksi Englannissa kehityksen, jossa omat massamarkkinoilla toimivat automerkit joutuivat lopettamaan. Jäljelle jäi kuitenkin suuri joukko erikoistuneita pienvalmistajia ja autoteollisuuden alihankkijoita. Suomessa autoteollisuus on aina ollut varsin pientä, mutta edelleen Valmet Automotive pärjää voimakkaaseen erikoistumiseen pohjautuvan alihankintastrategian avulla. Uusi mielenkiintoinen

toimiala on Suomeen tuotavien tai Suomesta itään jatkavien autojen varustelu. Suomessa tehtävän varustelun piiriin kuuluvat usein vetokoukku, vanteet ja renkaat, lohkolämmitin sekä moottorin huohotinletkun sähkölämmitys. Varustelu tähtää usein niin sanottuun tuotteiden lokalisointiin.

Autoalan kehitystä seuraavan logiikan mukaan Suomen venealalle voisi ennustaa pudotuspeliä omia tuotteita valmistavien yritysten keskuuteen. Vastaavasti alalle voisi ennustaa kasvavia mahdollisuuksia esimerkiksi lokalisointiin liittyvän alihankintatoiminnan ympärille. Eteläeurooppalaisten ja amerikkalaisten veneiden menestymisen esteenä Suomessa, Pohjoismaissa tai Venäjällä voidaan pitää usein olosuhteisiin sopimattomia yksityiskohtia. Esimerkiksi avoveneiden ohjauspulpetit ovat amerikkalaisveneissä järjestään toteutettu ilman ajatustakaan kylmästä viimasta. Samoin veneet on monessa maassa tapana kiinnittää perä edellä laituriiin. Tämä ei ainakaan Suomen luonnonsatamissa tule kyseeseen ja siksi monet ankkurointiin ja kulkemiseen liittyvät tuontiveneiden ratkaisut ovat meille sopimattomia. Vastaavasti veneiden materiaalien valinnat, sähköratkaisut tai vaikka köliratkaisut voitaisiin toteuttaa meille ja lähialueille paremmin soveltuvalla tavalla. Tämän ajattelun mukaan esim. avoveneiden kuljettaminen Amerikasta Suomeen ilman ohjauspulpettia ja tiettyjä varusteita sekä tuotteen loppuvalmistus Suomessa olosuhteisimmep sopivilla ratkaisuilla, voisi ainakin kuluttajan kannalta olla edulliseen ja hyvään lopputulokseen johtava ratkaisu.

Tilanteessa, jossa oman tuotteen valmistaminen käy liian vaikeaksi, voisi ulkomaisten tuotteiden lokalisointiin tähtäävä toiminta olla, parempi ratkaisu kuin toiminnan lopettaminen kokonaan.

#### *4.5.4 Toimenpide-ehdotukset valmistustoiminnan kehittämiseksi*

*Suomalaisten valmistajien tulee erikoistua pidemmälle.* Tämä koskee erityisesti tilanteita, joissa valmistaja haluaa toimia muillakin kuin kotimarkkinoilla. Ilman voimakkaampaa erikoistumista kansainvälinen kilpailu käy ylivoimaiseksi. Sekä tuotetta että tuotannon resursseja tulee kehittää pidemmälle. Esimerkiksi perinteisen ulkonäön, perinteisten materiaalien ja korkean teknologian yhdistäminen voisi olla yksi mahdollinen kehityssuunta.

*Suomalaisten valmistajien tulee etsiä uusia asiakasryhmiä.* Onnistunutta asiakasryhmien etsintää ovat toteuttaneet valmistajat, jotka ovat keskittyneet suuriin yksityispuolen veneisiin. Samoin viranomaiskäyttöön tarkoitettuihin veneisiin keskittyminen on ollut hyvä vaihtoehto. Uusi tuoteryhmä, johon Suomella olisi maa-ilman mittakaavassa ainutlaatuiset resurssit, olisi yksityiskäyttöön tarkoitettujen

jahtien (n. 40–200 metriä) valmistus. Markkinat ovat kasvavat ja valmistajat ovat toistaiseksi pääosin pieniä. Mahdollisuuksia olisi sekä moottori- että purjehdusaluspuolella. Tähän mahdollisuuteen tarttuminen edellyttäisi telakkateollisuuden toimijoiden ja venevalmistajien yhteistyötä.

*Suomalaiset valmistajat voisivat muokata alan arvoketjua uuteen muotoon. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi toiminnan muuttamista kohti valmistuttamista ja oman tuotannon rajaamista. Tässä mallissa mukaan voisi tulla myös halpatuotantomaiden alihankkijoita. Vaihtoehtoisesti valmistajat voisivat myös keskittyä palvelemaan alan suurimpia toimijoita esimerkiksi tuotteiden lokalisointiin liittyvien muutostöiden osalta.*

## 5 NÄKÖKULMIA VENEALAN MARKKINOINTIIN

Tässä luvussa esitellään kuluttajien näkemyksiä veneen ostoon, veneilyyn ja venealan palveluihin liittyen. Kuluttajien näkemyksiin pohjautuen pohditaan myös markkinoinnin kehittämisen mahdollisuuksia. Aluksi esitellään lyhyesti Suomen venemarkkinoiden nykyistä tilaa.

Suomen venemarkkinoiden historian suurin pudotus tapahtui vuonna 2008. Myynti putosi silloin monissa maissa 20–30 prosenttia, eivätkä vuoden 2009 myyntiluvut ole välttyneet samankokoiselta laskulta. Parhaiten laskukaudesta ovat selvinneet yritykset, joilla on ollut pitkät toimitusajat ja aikaisemmin tehtyjä varauksia. Myös luksusjahteja valmistavat yritykset ovat joutuneet taloudellisiin ongelmiin, vaikka niitä pidettiin immuuneina laskukaudelle. Monet yritykset näkevät nousun alkavan ehkä vasta vuoden 2011 aikana. (ICOMIA, 2008).

Venealan markkinoita voidaan tarkastella monella eri tavalla: niitä voidaan esimerkiksi segmentoida demografisten (kuluttajien ikä, sukupuoli yms.), maantieteellisten, psykografisten (persoonallisuus, asenteet, arvot yms.) ja käyttöön liittyvien tekijöiden sekä määreiden mukaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Hentinen ym., 2007; Venebarometri, 2009) on tehty kattaviakin kartoituksia veneilijöistä ja veneilyn tyypeistä. Tässä tutkimuksessa on pyritty keskittymään muutamiin keskeisiin teemoihin venealan markkinoita hahmotettaessa. Tavoitteena on ollut myös tarkistaa, onko aikaisemmissa tutkimuksissa tehdyt havainnot tuettavissa kerätyn aineiston avulla.

On huomattava, että veneilijät muodostavat hyvin heterogeenisen joukon: erilaisia käyttäjiä ja käyttötarkoituksia on erittäin suuri määrä. Tämän vuoksi tarkan tai yleisluontoisenkaan kuvauksen antaminen jokaisesta ryhmästä on melko haastavaa. Olennaista on, että kukin toimija alalla tunnistaa oman asiakasryhmänsä ja myös mahdolliset uudet asiakkaat. Kilpailu on usein kaikkein kovinta jo yleisesti tunnistetuilla markkinoilla, mutta uusien tarpeiden ja asiakasryhmien löytäminen voi antaa hyvän kilpailuaseman yritykselle.

### 5.1 Suomen venemarkkinat muutoksessa

Tilastokeskuksen (2007) mukaan moottori- tai purjevereen omistavien kotitalouksien määrä on pysynyt lähes samana ainakin vuosina 1976–2007. Noin 12–16 prosenttia kotitalouksista on omistanut veneen, ja pienin omistusosuus on ollut vuonna 1995, jolloin elettiin 1990-luvun taantuman jälkimaininkeja, eikä veneen hankinta tai omistaminen ollut luultavasti monien kotitalouksien tarvelistan kär-



jessä. Huomattavaa on, että saman tarkastelujakson aikana matkailuauton ja -vaunun omistaminen on viisinkertaistunut.

Tuloerot ovat kasvaneet ja takana on pitkätkö noususuhdanne, mikä on näkynyt veneidenkin myynnissä ja palveluissa: veneiden koko on kasvanut, mikä on lisännyt myös huolto- ja korjaamopalveluiden kysyntää. Kuten autojenkin kohdalla, veneiden korjaaminen vaatii entistä useammin ammattilaistason arvokkaita korjausvälineitä ja osaamista. Entistä harvemmalla veneilijällä on myös aikaa tai osaamista korjausten ja huollon suorittamiseen. Toisaalta palveluiden korkea hinta suhteessa keskimääräisen suomalaisen veneilijän varakkuuteen pitää palveluiden määrän jatkossakin pienenä: pitkälle vietyjä ja erikoistuneita palveluita käyttänevät Suomessa vain harvat varakkaat veneilijät, jotka asuvat yleensä suurissa kaupungeissa tai niiden läheisyydessä.

Tutkimusten mukaan (esim. Tilastokeskus, 2009) taloussuhdanteet vaikuttavat eniten kestotavaroiden, palveluiden ja vapaa-ajan kulutukseen. Varsinkin venealan valmistavat yritykset ovat joutuneet kokemaan vuoden 2008 ja 2009 aikana jyrkästi pudonneita myyntilukuja. Tuotteesta ja yrityksestä riippuen pudotus on voinut olla enemmän kuin 50 prosenttia aikaisempien vuosien myynnistä. On selvää, että yritysten on entistä tarkemmin mietittävä, miten ne voivat selviytyä taantumien ylitse. Toisaalta, noususuhdanteen aikana on panostettava täysillä senhetkiseen kysyntään vastaamiseen, eikä laskusuhdanteen tarkkaa ajankohtaa pysty varmasti arvioimaan ennalta kukaan.

Venebarometrin (2009) mukaan veneen ostoa harkitsevat ovat hieman pidentäneet hankinnan aikajännettä. Toisaalta ostoaiheet eivät taantumien takia ole juurikaan vähenneet, vaan niiden toteuttamissuunnitelmat ovat joillakin kuluttajilla muuttuneet: Entistä useampi veneen ostoa harkitseva on valmis hankkimaan käytetyn veneen. Lisäksi veneen koosta ollaan valmiita tinkimään. Moottoriveneen hankintaa suunnittelevista vastaajista 79 prosenttia ja purjeveneilijöistä 70 prosenttia aikoo ostaa alle 9 metriä pitkän veneen. Taantuma on vaikuttanut myös kuluttajan maksuvalmiuteen: Moottoriveneen hankkimista suunnittelevista on 47 prosenttia valmis maksamaan ainakin 25 000 euroa, kun vuotta aikaisemmin lukema oli 67 prosenttia. Purjeveneiden ostoa harkitsevista 68 prosenttia oli valmis maksamaan enintään 50 000 euroa, kun vuotta aikaisemmin lukema oli 50 prosenttia.

## 5.2 Toteutetusta kuluttajatutkimuksesta

Seuraavassa alaluvussa esitetyt kuluttajatutkimuksen tulokset perustuvat Pia Rajaniemen tutkimusraporttiin venemessujen kuluttajakyselystä. Lomakkeen suun-

nittelusta ja aineiston keruusta vastasivat KTM Tero Kurki ja KTT Tero Vuorinen ja aineiston analysoinnista ja tulosten raportoinnista tutkija Pia Rajaniemi Vaasan yliopiston markkinoinnin laitokselta.

Projektin yhteydessä toteutetun kuluttajatutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta viitteitä siitä, mitä palveluita kuluttajat tarvitsevat ja haluavat veneilyharrastuksensa tueksi. Lisäksi tavoitteena oli löytää merkkejä siitä, mitä ominaisuuksia kuluttajat arvostavat veneessä sekä siitä, mitkä tekijät muodostavat esteitä veneilyharrastuksen aloittamiselle. Analyysin tarkoituksena oli tutkimusaineiston pelkistämisen ja tiivistämisen kautta kuvata aineistoa siten, että eri muuttujien välisiä riippuvuuksia voidaan havainnoida ja tulkita. Tutkimusta voidaan luonnehtia kvantitatiiviseksi pilottitutkimukseksi, joka pyrkii nostamaan esille mahdollisia tulevaisuuden suuntia venealaa käsitteleville markkinatutkimuksille.

Esitetyt tutkimustulokset ovat siis viitteellisiä ja perustuvat aineiston heikkojen signaalien tulkintaan suppeassa veneilykontekstissa. Tuloksia ei näin ollen tule yleistää laajempaan kontekstiin tai pitää ehdottomina totuuksina. Veneilijöiden ollessa kvantitatiivisen tutkimuksen kohteena, muodostuu ongelmaksi ominaisuuksiltaan homogeeninen perusjoukko pirstaloituneilla markkinoilla. Veneen ollessa korkean sidonnaisuuden tuote, jossa ostopäätöksen syntymiseen vaaditaan usein vuosien harkinta, on kuluttajien valintakäyttäytymisen ja preferenssien tutkiminen kvantitatiivisesti erittäin haastavaa. Tässä kohderyhmässä kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä hyödyntämällä voitaisiin kerätä venealan kehitystoimintaa paremmin tukevaa tietoa kuluttajien käyttäytymisestä.

### *5.2.1 Tiedon keruu ja mittaus*

Tutkimuksessa käytetty lomakehaastatteluaineisto kerättiin 6.–15.2.2009 Helsingin Vene-messuilta puolistrukturoituja kyselylomakkeita apuna käyttäen. Kuluttajille suunnattuja lomakkeita jaettiin yhteensä 183 kappaletta, joista 146 kappaletta voitiin hyödyntää tutkimuksessa. Kysely jaettiin mahdollisimman monelle messukävijälle, iästä ja sukupuolesta riippumatta.

### *5.2.2 Käytetyt analyysimenetelmät*

Vene-messujen aineiston koodaamisen jälkeen muuttujista ajettiin, SPSS-tilasto-ohjelmaa apuna käyttäen, suorat jakaumat ja keskiluvut muuttujittain sekä korrelatiomatriisit veneilyharrastuksen aloittamiseen vaikuttaneista tekijöistä, veneen ominaisuuksiin liittyvien tekijöiden merkityksestä ostotilanteessa, veneilyn aloittamisen esteistä sekä mielipiteistä liittyen veneilyyn liittyviin palveluihin.

Kyselylomakkeen avointen kysymysten vastaukset kirjattiin ylös, ja useimmin esiintyneistä seitsemästä tekijästä rakennettiin taulukko veneen ominaisuuksien osalta ja kuvio rantapalveluiden osalta. Korrelaatiomatriisin tulkinnan jälkeen päädyttiin tiedon tiivistämiseen, analyysin kannalta merkittävimpien muuttujien esiin nostamiseksi ja tulosten tulkinnan helpottamiseksi.

Muuttujat, jotka mittasivat veneilyn aloittamiseen ja kiinnostuksen syntymiseen vaikuttaneita tekijöitä, veneen oston ja arvioinnin kannalta merkittäviä tekijöitä, esteitä veneilyn aloittamiselle sekä veneilijöiden tyytyväisyyttä venealan palveluliikkeiden toimintaan, faktoroiitiin kukin erikseen. Ainoastaan veneilijöiden tyytyväisyyttä venealan liikkeiden toimintaan mittaavien muuttujien faktorointi osoitautui kannattamattomaksi. Muuttujista syntyneiden faktoreiden välisiä riippuvuuksia tarkasteltiin korrelaatiomatriisin avulla. Faktoreiden välisten riippuvuuksien tulos jäi kuitenkin laihaksi, joten seuraavaksi tarkasteltiin ainoastaan faktoreille korkeimmin latautuneiden muuttujien välisiä riippuvuuksia. Näiden havaintojen pohjalta rakennettiin myöhemmin koko analyysiaineiston kattava rakennemalli, jonka tarkoituksena oli luoda kokonaiskuva aineiston sisällöstä ja niistä tekijöistä, jotka nousevat merkityksellisiksi palveluiden kehittämisen kannalta.

Mallia tarkasteltaessa veneilyn esteet nousivat selkeästi esille muusta aineistosta erottuvana muuttujajoukkona. Tästä johtuen, veneilyn aloittamiseen ja harrastamiseen liittyvien esteiden tarkemman analysoinnin katsottiin olevan tarpeellista, mikäli aineistosta haluttaisiin löytää viitteitä kehittämistarpeista ja -mahdollisuuksista. Jatkotutkimusta ajatellen oli toivottavaa, että esteiden tarkastelu antaisi viitteitä siitä, mihin suuntaan tutkimusta tulevaisuudessa kannattaisi lähteä viemään. Esteistä veneilyn aloittamiselle rakennettiin oma rakennemalli muuttujien välisiä riippuvuuksia tarkastelemalla. Rakennemallin avulla pyrittiin löytämään ne muuttujat ja muuttujajoukot, joita kuluttajat olivat maininneet vahvoiksi esteiksi veneilyharrastuksen aloittamiselle.

### *5.2.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti*

Tulosten yleistettävyyteen vaikuttaa negatiivisesti pieni otoskoko ja kohtalaisen suuri määrä tutkimukseen kelpaamattomia vastauksia. Vastaajajoukko koostuu enimmäkseen veneilyyn korkeasti sitoutuneista kuluttajista, mistä johtuen muuttujien jakaumat ovat lähes poikkeuksetta vinoja. Kyselylomake suosii veneilyn harrastajia ja olettaa, että vastaaja on aidosti kiinnostunut veneilystä ja että hänellä olisi vahvat mielipiteet veneistä ja veneilystä harrastuksena. Pieni ja homogeeninen otos vaikuttaa ratkaisevasti tutkimustulosten yleistettävyyteen eikä otosta voida pitää koko perusjoukkoa edustavana. Tutkimustulosten pysyvyyttä ei näin ollen voida vahvistaa.

Tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin liittyvät ongelmat huomioon ottaen, tutkimus toimii kuitenkin pilottitutkimuksena. Tutkimuksen ei ole tarkoitus tarjota absoluuttisia totuuksia tai toimintamalleja venealalle, vaan sen on tarkoitus toimia osana laajempaa tutkimuskontekstia ja täydentää sitä. Tutkimustulosten avulla voidaan saada viitteitä siitä, mihin suuntaan veneisiin ja veneilyyn liittyvää tutkimusta voidaan tulevaisuudessa lähteä viemään.

## 5.3 Aineiston yleinen kuvaus

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimusaineistosta saatuja tuloksia. Tulokset esitetään siinä järjestyksessä kuin kysymyksen kyselylomakkeessa on kysytty. Taulukoiden avulla pyritään helpottamaan tutkimustulosten tulkintaa. Seuraavan alaluvun tarkoituksena on tarjota lukijalle mahdollisimman selkeä kokonaiskuva siitä, mitä kyselyaineisto pitää sisällään. Merkittävimmät tulokset on pyritty esittämään selkeästi taulukoiden ja kuvioiden avulla.

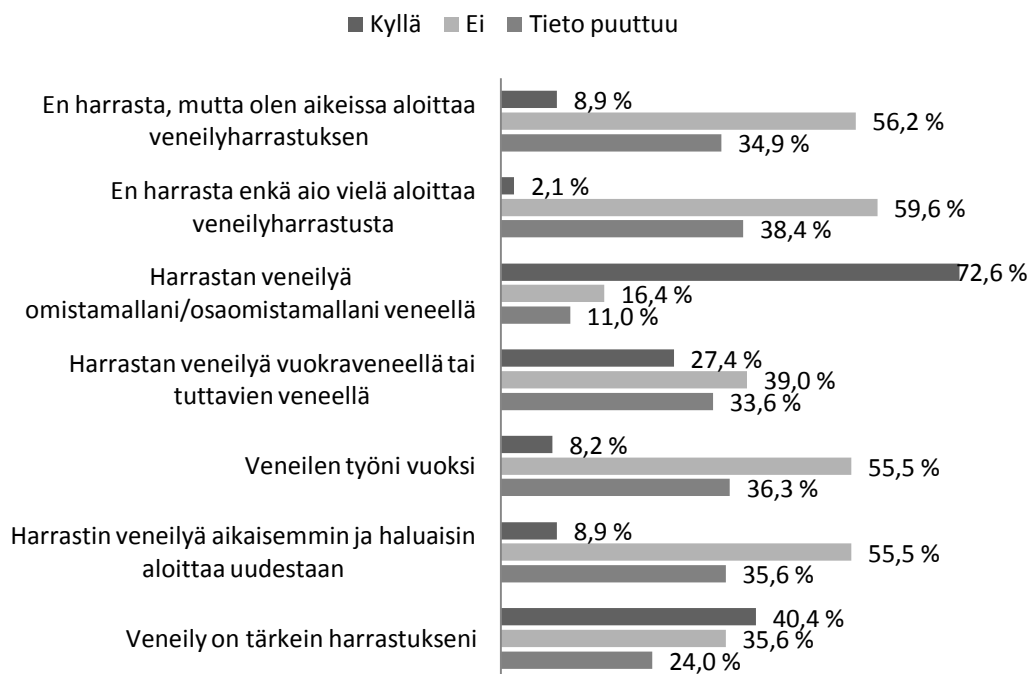
### 5.3.1 *Taustamuuttujat*

Kyselyssä taustamuuttujina kysyttiin vastaajien ikää, sukupuolta, asuinmaakuntaa, ammattia sekä asuin-/lomanviettopaikan etäisyyttä lähimmästä veneilykelpoisesta vesistöstä. Taustamuuttujien tarkastelusta selvisi, että vastaajat olivat keskimäärin 40-vuotiaita, ja että 73,1 % vastaajista oli miehiä. On vaikea sanoa, joutuuko miesten suuri osuus naisten haluttomuudesta vastata, harrastamattomuudesta, otantamenetelmästä vai venemessujen sukupuolijakaumasta. Suurin osa kuluttajakyselyyn vastanneista (45,9 %) oli kotoisin Uudeltamaalta. Vastaajien asuinpaikan keskittyneisyys Uudellemaalle selittyy sillä, että venemessut järjestettiin Helsingissä. Vastaajista 47 kappaletta (32,2 %) ilmoitti ammatikseen ”ylempi toimihenkilö”, toiseksi suurimman ammattiryhmän muodostivat opiskelijat ja koululaiset, joita oli 17 % vastaajista. Tarkasteltaessa vastaajien asuinpaikan ja lomanviettopaikan etäisyyttä vesistöistä kävi ilmi, että 90,3 % vastaajista asui kymmenen tai alle kymmenen kilometrin päässä veneilykelpoisesta vesistöstä. 53,5 % vastaajista ilmoitti lomanviettopaikkansa sijaitsevan 200 tai alle 200 metrin päässä rannasta.

### 5.3.2 *Veneily harrastuksena*

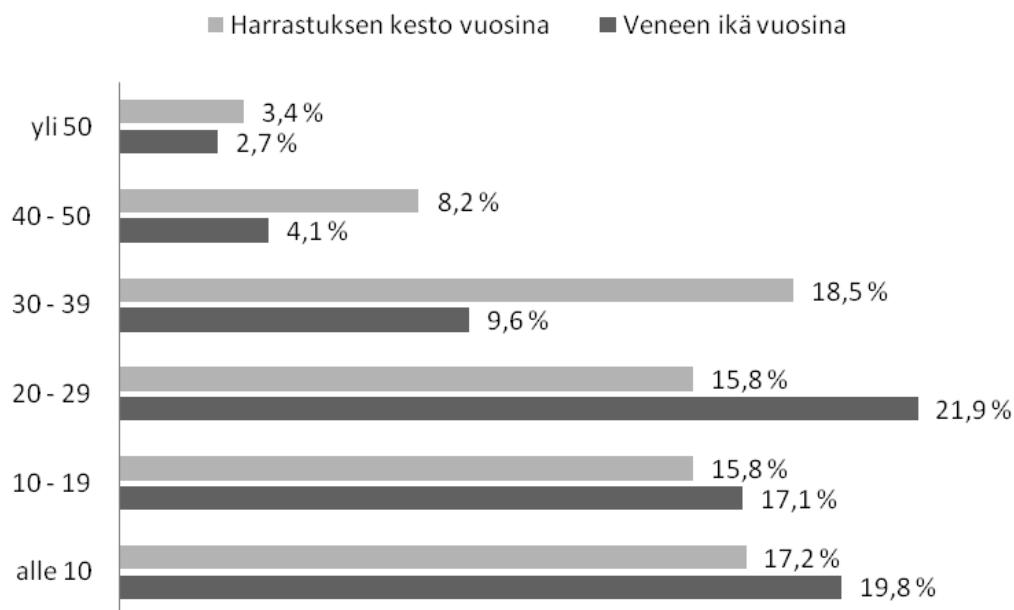
Kyselylomakkeen toinen osio oli tarkoitettu vain veneilyä harrastavien täytettäväksi. Kysymyksillä selvitettiin miten veneilyä harrastetaan, missä sitä harrastetaan, ja kuinka paljon aikaa ja rahaa harrastukseen käytetään. Lisäksi vastaajia

pyydettiin arvioimaan oman veneensä hyviä ja huonoja ominaisuuksia sekä tyytyväisyyttä nykyiseen veneeseensä.



**Kuvio 12.** Väittämät liittyen veneilyn harrastamiseen (n=146)

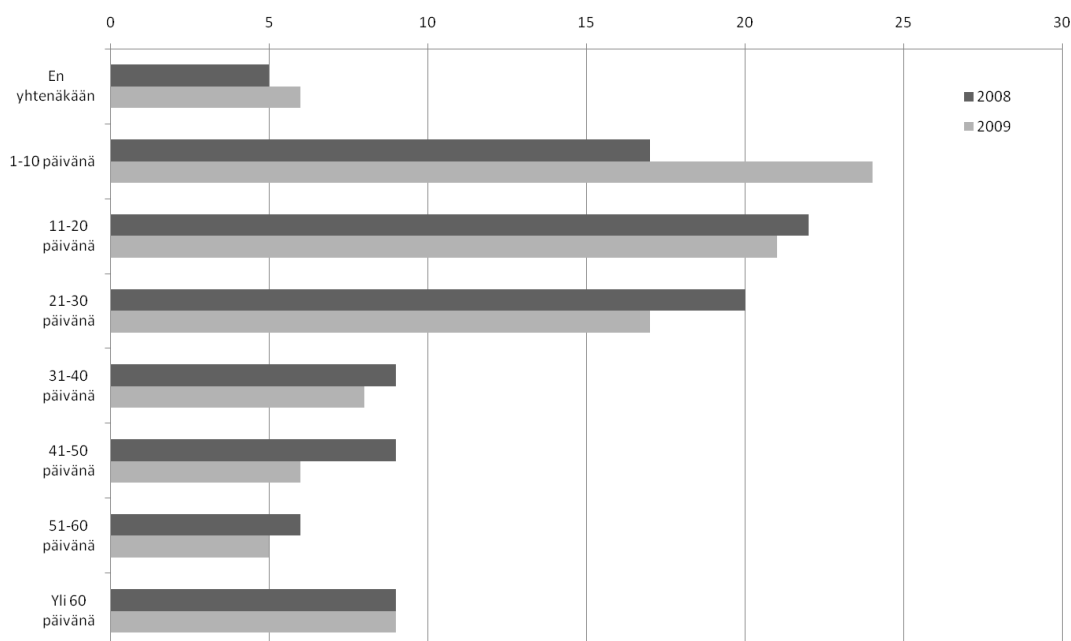
Kysymyksessä 2a vastaajia pyydettiin vastaamaan seitsemään väittämään koskien veneilyn harrastamista (ks. liite 6). Hieman yli 70 % vastaajista ilmoitti harrastavansa veneilyä omalla tai osaomistamallaan veneellä. Vain 2,1 % vastaajista ilmoitti, ettei harrasta tai aio aloittaa veneilyharrastusta lähiaikoina. Kuten kuviosta 12 näkyy, puuttuvia vastauksia oli noin kolmasosa väittämää kohden. Vastaajien korkeasta sitoutuneisuudesta veneilyyn kertonee se, että hieman yli 40 % vastaajista kertoi veneilyn olevan tärkein harrastus.



**Kuvio 13.** Veneilyharrastuksen kesto ja veneen ikä vuosina (n=146)

Kysymyksissä 2b ja 2d vastaajilta kysyttiin veneilyharrastuksen kestoja vuosina ja veneen ikää. Vastauksista näemme, että suuri osa vastaajista on pitkän linjan veneilyharrastajia. Suurin osa vastauksista veneilyharrastuksen keston osalta sijoitui luokkaan ”30–39 vuotta veneilyä harrastaneet”. Tulos viestii sekä sitoutuneisuudesta veneilyyn että vastaajien ikärakenteesta. Opiskelijat ja koululaiset olivat toiseksi suurin ammattiryhmä, joten tämä selittää osin alle 10 vuotta harrastaneiden suuren määrän. Vastauksien perusteella emme kuitenkaan saa tietää, millälaisen toiminnan vastaajat määrittelevät harrastamiseksi. Oletuksena kuitenkin on, että veneily liittyy olennaisena osana vastaajien vapaa-aikaan. Veneiden iän osalta suurimman ryhmän muodostivat ”20–29 vuotta vanhat veneet”.

Vuoden 2009 Venebarometri osoittaa, että selvästi suurin osa veneilijöistä käyttää venettään alle 30 päivänä vuodessa (kuvio 14). Vaihtelut käyttömäärissä eri vuosien välillä eivät ole kovinkaan suuria ja merkittävin vaihtelua selittävä tekijä lienee sääolosuhteet.



**Kuvio 14.** Veneilypäivien määrä vuodessa (Venebarometri, 2009)

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin tyytyväisyyttä omistamaansa veneeseen (ks. liite 6). Kysymykseen vastasi 113 vastaajaa, joista 101 ilmoitti olevansa erittäin tai melko tyytyväinen veneeseensä. Vain 1 vastaajista oli erittäin tyytymätön veneeseensä. Tyytyväisyys veneeseen ja veneen ominaisuuksiin näkyy myös avointen kysymysten vastauksissa, joissa vastaajia pyydettiin kertomaan, mihin ominaisuuksiin veneessään he ovat tyytyväisiä ja tyytymättömiä (taulukko 4).

Vastaajan tyytyväisyyttä veneeseensä mittaavaan avoimeen kysymykseen vastasi yhteensä 99 vastaajaa. Taulukkoon on poimittu sellaisia veneen ominaisuuksia, jotka esiintyivät vähintään joka kymmenennessä vastauksessa. Merkittävimmiksi ominaisuuksiksi vaikutti vastausten perusteella nousevan veneen tilaratkaisut ja mukavuus (näin ollen myös veneen koko), ajo- tai purjehdusominaisuudet sekä suorituskyky. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että vene soveltuu rakenteeltaan ja ominaisuuksiltaan käyttäjän tämänhetkisiin tarpeisiin. Vastauksia tarkasteltaessa on huomioitava, että vastaajista suurin osa oli tyytyväisiä veneeseensä, niinpä vastaajien oli selkeästi hankalampi ilmasta tyytymättömyyttään veneen ominaisuuksiin. Positiivisia ominaisuuksia sen sijaan oli ollut huomattavasti helpompi luetella.

**Taulukko 4.** Tyytyväisyys ja tyytymättömyys veneen ominaisuuksiin (vastaajafrekvenssit)

Veneen ominaisuudet	Tyytyväinen	Tyytymätön
Nopeus/suorituskyky	16	8
Veneen koko	15	11
Tilaratkaisut ja mukavuus	22	19
Ulkonäkö ja rakenne	11	3
Turvallisuus/luotettavuus/moottorin kunto	10	4
Tukevuus/vakaus	10	5
Merikelpoisuus ja kulku aallokossa	9	2
Taloudellisuus ja hinta	12	2
Ajo-/purjehdusominaisuudet	20	15
Kestävyys ja laatu	10	1
Sopivuus tähänhetkisiin tarpeisiin	17	2
Vaivattomuus ja helppokäyttöisyys	9	6

Kyselylomakkeen kysymykset 2g, 2h, 2i ja 2j pyrkivät mittaamaan vuosittaista veneilyyn käytettävää aikaa ja käytön useutta sekä käytön yhtäjaksoista kestoa (ks. liite 6). Analyysin perusteella vaikuttaisi siltä, että noin 60 % vastaajista käyttää venettään pääasiallisesti retkiveneilyyn, jonka kesto on yhdestä kahteen päivää kerrallaan ja sisältää satunnaisia yöpymisiä veneessä. Noin viidesosa vastaajista käyttää venettään yhteysveneilyyn ja lyhyempiin veneretkiin, joiden kesto on alle 5 tuntia kerrallaan. Vajaa viidesosa vastaajista käytti venettään lomailuun ja pidempiin veneretkiin, joiden kesto oli 2–5 päivää kerrallaan ja sisälsi usein yöpymisen veneessä. Kolme vastaajaa käytti venettään pidemmille matkoille, jotka kestivät yhtäjaksoisesti yli viisi päivää ja sisälsivät yöpymiset veneessä. Veneen käyttömäärät ovat selkeästi kytköksissä veneen tyyppiin, jota ei käyttömääriä kysyttäessä ollut huomioitu.

Käyttömäärien jälkeen vastaajilta kysyttiin veneen käyttötarkoitusta (ks. liite 6). Kysymyksellä ei saatu luotettavia tuloksia, mutta vertailtaessa vastaajien ensisijaiseksi ilmoittamaa käyttötarkoitusta, nousee neljä pääasiallista veneilymuotoa esille. Suosituin käyttömuoto vastaajien joukossa vaikuttaa olevan veneen käyttö hovi-/harrastuskalastukseen. Seuraavaksi suosituimmat käyttömuodot ovat retki- ja mökkiveneily. Muutamia vastauksia tuli myös muihin vaihtoehtoihin, kuten kilpaveneily ja oleskelu laiturissa. Kysymyksessä on huomioitava sama seikka



kuin edellisessä kysymyksessä, eli pääasiallisen käyttötarkoituksen määrää oletettavasti se, mitä tarkoitusta varten vene on hankittu.

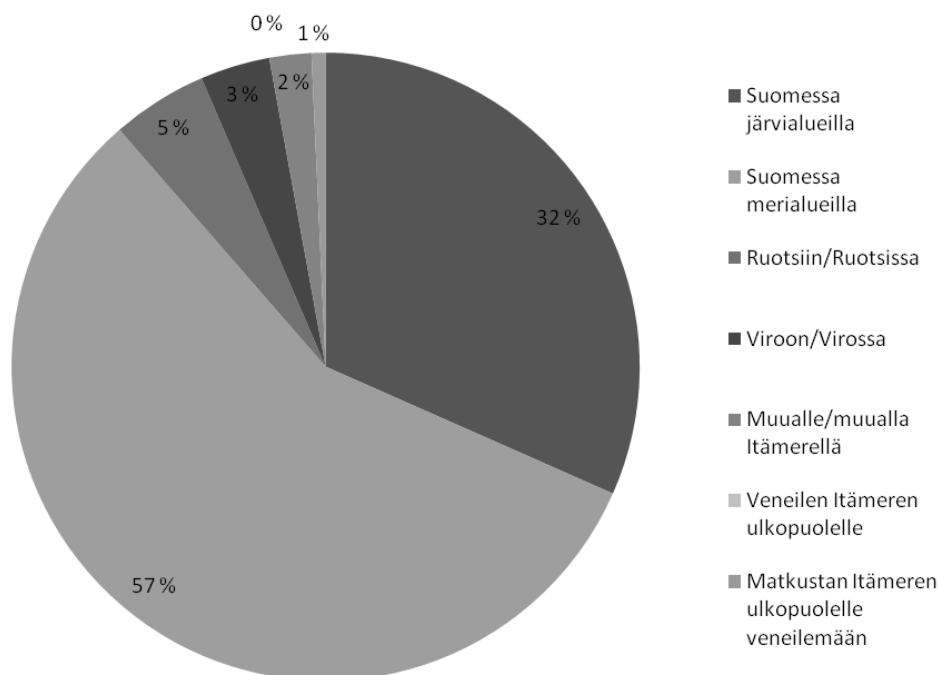
Kyselylomakkeen vastaajia pyydettiin myös erittelemään veneeseen käyttämänsä vuotuisen rahamäärän. Taulukossa 2 on esitetty keskiarvot vastaajien ilmoittamista rahamääristä kutakin kuluerää kohden.

**Taulukko 5.** Vuotuinen veneeseen käytettävä rahamäärä eriteltynä eri kuluerille

Kuluerät	Keskiarvo €/vuosi	N
Käyttökustannukset (polttoaine ym.)	734,25	87
Huoltopalvelut ja korjaus	326,04	72
Laituripaikka	213,86	69
Talvisäilytys	281,90	58
Varusteiden uusiminen	357,16	81
Vakuutukset	325,03	69
Muut kulut	267,81	32

Kuten vastaajamääristä näkyy, vain noin puolet vastaajista on osannut tai halunnut eritellä veneeseen käyttämänsä vuotuisen rahasumman. Ne vastaajat, jotka olivat vastanneet kysymykseen, olivat kuitenkin osanneet eritellä kuluerät yllättävän tarkasti (taulukko 5). Keskiarvojen ilmoittaminen ei missään nimessä anna todellista kuvaa yksittäisen veneilijän veneeseensä käyttämistä rahasummista. Keskiarvoja vääristää se, että joukossa on sekä purje- että retkimoottoriveneilijöitä, samoin pienmoottoriveneen omistajia. Aineisto ei kuitenkaan sallinut kulujen ryhmittelyä veneen tyyppin mukaan. Selvää on kuitenkin se, että suurin kuluerä on käyttökustannukset, eli lähinnä polttoaine.

Viimeisenä kysymyksenä veneilyä harrastuksena kartoittavassa osiossa kysyttiin, missä ja minne vastaajat veneilevät (ks. liite 6). Kuviossa 15 on esitetty ”aina” tai ”usein” vastausvaihtoehdon valinneiden vastaajien suhteelliset osuudet kutakin muuttujaa kohti.



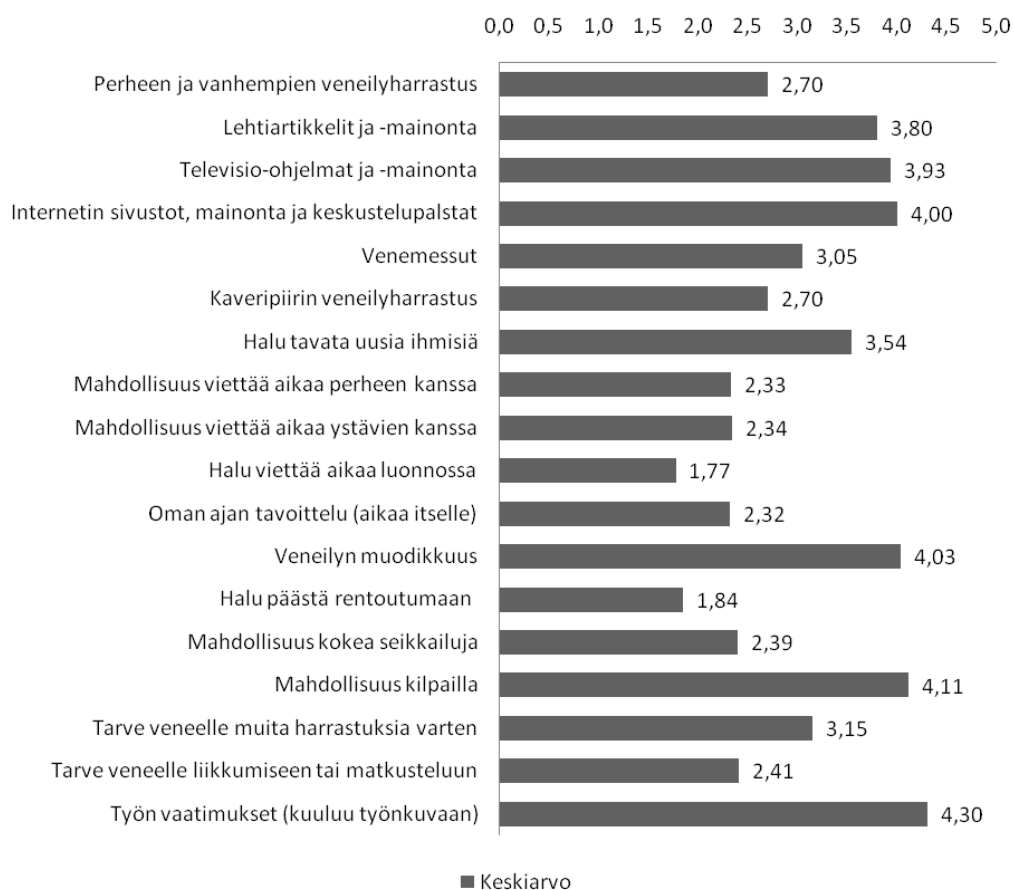
**Kuvio 15.** Alueet, joilla veneillään aina tai usein

Puuttuvia vastauksia oli noin kolmasosa per muuttuja, mutta kuviosta voidaan kuitenkin havaita se, että vastaajat veneilevät pääosin Suomen meri- ja järvi-alueilla. Koska suurin osa vastaajista oli kotoisin Uudeltamaalta, oli oletettavissa, että veneily merialueilla on suosittua. Viroon ja Ruotsiin kohdistuva veneily on harvinaisempaa, mutta sitäkin esiintyy vastaajien joukossa. Huomattavasti harvinaisempaa vastaajien joukossa oli se, että matkustetaan Itämerenalueen ulkopuolelle harrastamaan veneilyä. Kuviota tarkasteltaessa on huomioitava, ettei puuttuvia vastauksia ole otettu mukaan kuvioon. Eri osiot sisältävät myös väistämättä tietyn määrän päällekkäisyyksiä, johtuen siitä, että kaksi vastausvaihtoehtoa on yhdistetty.

### 5.3.3 Veneilyä ja veneen ostamista koskevat preferenssit

Kyselylomakkeen kolmas osio sisälsi tutkimuksen kannalta merkittävimmät kysymykset, jotka toimivat perustana rakennemalleille. Kuviossa 16 on vastausten

keskiarvoilla esitetty eri muuttujien vaikutus veneilyn aloittamiseen ja kiinnostuksen syntymiseen.



**Kuvio 16.** Tekijät, jotka vaikuttivat veneilyn aloittamiseen ja kiinnostuksen syntymiseen (kuviota 16 tulkittaessa on huomioitava, että mitä pienemmän keskiarvon muuttuja saa, sitä merkityksellisempi tekijä se on veneilyharrastuksen aloittamisen kannalta vastaajille ollut).

Tulokset ovat monelta osin yhteneväisiä Venebarometrin (2009) kanssa, eli luonnon ja vapauden tunteen kokeminen ovat merkittäviä tekijöitä veneilymotivaation syntymisessä.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin, paljonko eri ominaisuudet merkitsevät vastaajille heidän ostaessaan tai arvioidessaan venettä. Kysymys sisälsi muuttujia, joiden tarkoituksena oli mitata veneen rakenteellisten ja käytännöllisten ominaisuuksien, ajo-ominaisuuksien, ulkonäön ja muotoilun, käytön ympäristöstävällisyyden ja

taloudellisuuden sekä käytön vaivattomuuden merkitystä ostopäätöstä tehtäessä. Kuviossa 17 on muuttujien saamalla keskiarvoilla esitetty vastauksien sijoittuminen vastausskaalalla.

Kuten kuviosta näkyy, saa suurin osa muuttujista keskiarvon alle 3. Tämä tarkoittaa sitä, että suurin osa vastauksista on painottunut kolmelle ensimmäiselle vastausvaihtoehdolle. Vastajaat pitävät siis suurta osaa lomakkeessa luetelluista ominaisuuksista tärkeinä venettä ostaessaan. Joitakin ominaisuuksia, kuten rungon väri, veneen ainutlaatuisuus tai mukana tulevia palveluita, on enemmistö vastaajista pitänyt yhdentekevinä, jolloin vastaukset sijoittuvat kolmannen vastausvaihtoehdon ympärille. Esimerkiksi mukavuusvarusteiden merkitystä kysyttäessä viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että mukavuusvarusteilla on erittäin vähän merkitystä veneen oston yhteydessä. Tämä seikka ei kuitenkaan keskiarvoa tarkasteltaessa nouse esiin.

Yksittäin mainittuina, tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousee vastauksien perusteella veneen kestävyys ja turvallisuus. Jos näitä ominaisuuksia tarkastellaan yhdessä esimerkiksi ostohinnan tai käyttökustannusten kanssa on vaikea arvioida, mikä tai mitkä ominaisuuksista vaikuttavat vahvimmin päätöksentekotilanteessa. Vastauksien perusteella vaikuttaa siis siltä, että lähes kaikki kysymyksessä mainitut ominaisuudet ovat vähintäänkin melko paljon merkityksellisiä ostotilanteessa, mutta ominaisuuksien keskinäinen tärkeys ostotilanteessa jää epäselväksi.



**Kuvio 17.** Veneen eri ominaisuuksien merkitys ostotilanteessa (kuviota 17 tarkasteltaessa on otettava huomioon, että mitä pienemmän keskiarvon muuttuja saa, sitä tärkeämpi kyseinen muuttuja on ostotilanteessa vastaajalle ollut).

Kysymyksessä 3c vastaajia pyydettiin arvioimaan, mitkä ovat tai olivat heidän kohdallaan esteitä veneilyn aloittamiselle. Valittujen muuttujien avulla pyrittiin selvittämään muun muassa taloudellisten, sosiaalisten ja käytännön tekijöiden merkitystä veneilyn aloittamisen esteenä. Lisäksi mukana oli vastaajan henkilökohtaiseen osaamiseen ja veneilyn palveluihin liittyviä tekijöitä, joiden merkitystä

veneilyn harrastamisen esteenä tuli arvioida. Kuviossa 18 on muuttujien keskiarvoilla esitetty vastauksien sijoittuminen vastausasteikolle. Tuloksia tarkasteltaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että veneilyn esteitä koskeviin kysymyksiin vastasi ”vain” noin 60 % vastaajista.



**Kuvio 18.** Esteet veneilyn aloittamiselle (kuviota 18 tarkasteltaessa on huomioitava, että mitä pienemmän keskiarvon muuttuja saa, sitä suuremmaksi esteeksi veneilyn aloittamiselle muuttuja koettiin).

Muista muuttujista erottuivat selkeästi keskiarvojen perusteella taloudellisiin tekijöihin liittyvät muuttujat, jotka kaikki saivat keskiarvon alle 3. Enemmistö vastaa-

jista (26,7 %) oli sitä mieltä, että suurin este veneilyn harrastamiselle on veneen korkea hinta. Muita merkittäviä esteitä loivat epävarmuus omasta taloudellisesta tilanteesta tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä veneen korkeat ylläpitokustannukset. Vaikuttaakin siltä, että veneilyä pidetään paljon aikaa ja rahaa vaativana harrastuksena, jonka aloittaminen vaatii melko suuren alkuinvestoinnin. Veneilykausi on Suomessa melko lyhyt ja sääolot vaihtelevat, mikä kärjistää entisestään veneilyn harrastamiseen liittyviä koettuja ongelmia, kuten taloudellista ja ajallista panosta sekä vaivannäköä.

Sosiaaliin tekijöihin, kuten veneilypiireihin ja venekerhoon pääsemisen tai perheenjäsenten asenteiden, liittyvien muuttujien ei koettu juurikaan estävän veneilyharrastuksen aloittamista. Myöskään käytännön tekijät, kuten maantieteelliset etäisyydet, vuokraveneiden vähyys tai kiinnostuksen puuttuminen, eivät näytä vastaajien mielestä muodostavan merkittäviä esteitä veneilyn harrastamiselle. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että taloudellisten esteiden merkitys on niin korostunut. Voisi kuitenkin olettaa, että mikäli kiinnostus veneilyä kohtaan puuttuu, ei taloudellisella tilanteella olisi sen enempää merkitystä harrastamattomuuden selittämisessä. Näyttäkkin siltä, että vastaajat jakautuvat kahteen ryhmään: ne jotka haluavat, mutta kenellä ei ole varaa harrastaa veneilyä ja ne, keitä veneily ei yksinkertaisesti kiinnosta.

Veneen muotoiluun liittyvä kysymys 3d oli vaikeatulkintainen. Hieman yli puolet vastaajista kannatti perinteistä ulkonäköä ja muotoilua, kun taas reilu 14 % oli sitä mieltä, että moderni muotoilu on miellyttävämpää. Vajaa 30 % vastaajista piti molempia yhtä hyvänä. Ulkonäköön liittyvien preferenssien osalta käsitteet ”moderni” ja ”perinteinen” ulkonäkö ja muotoilu ovat liian abstrakteja, jotta vastauksista voisi tehdä johtopäätöksiä kuluttajien mieltymyksistä veneen ulkomuodon suhteen.

Kun kysyttiin, olisiko vastaaja valmis ostamaan veneen yhdessä jonkun toisen kanssa, vastaukset jakautuvat melko tasan vaihtoehdoille ”kyllä” ja ”ei”. 10 henkilöä ilmoitti jo nyt omistavansa veneen yhdessä jonkun toisen kanssa. Kysymyksessä 3f haluttiin selvittää, paljonko vastaajat olivat tällä hetkellä valmiita käyttämään veneen ostoon. Kysymykseen vastasi 98 vastaajaa, joista 20 ilmoitti olevansa tällä hetkellä valmis sijoittamaan 10 000 euroa veneen ostoon. Vastaajat jakautuivat pääasiassa neljään hintaryhmään; ne, jotka olivat valmiita sijoittamaan 1 000–7 500, 10 000 euroa, 15 000–35 000 euroa ja 50 000–100 000 euroa.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, minkä mallista venettä he ovat harkinneet seuraavaksi veneeksi ja miksi. Vastaajat ilmoittivat uudessa veneessä houkutteleviksi ominaisuuksiksi pääasiassa sellaisia ominaisuuksia, jotka kokivat heikoiksi tai huonoiksi nykyisessä veneessään. Tärkein tekijä seura-

van veneen hankinnassa vaikutti kuitenkin olevan veneen sopivuus omiin käyttötarpeisiin, sillä noin joka neljäs vastaajista oli perustellut venevalintaansa sillä. Noin 15 % vastaajista perusteli uuden veneen valintaa seuraavilla ominaisuuksilla: veneen koko, sisätilojen koko ja tilaratkaisut, veneen rakenne ja muotoilu sekä veneen ajo-ominaisuudet. Useat vastaajat olivat valmiita valitsemaan seuraavaksi veneekseen nykyisen veneensä valmistajan venemallin. Valintaa perusteltiin usein sillä, että nykyisen valmistajan veneistä on hyviä kokemuksia.

#### *Veneilyn esteitä ja käsityksiä veneilystä – aineistona MP- ja Caravan-messujen kävijät*

Seuraavassa alaluvussa on esitetty Helsingin MP- ja Caravan-messuilta kerättyjen kuluttajahaastatteluiden tulokset. Kuluttajahaastatteluiden tavoitteena oli kartoittaa moottoripyörä- ja caravan-messukävijöiden näkemyksiä omien harrastusten ja veneilyn eroista sekä veneilyn esteistä. Haastattelut tehtiin Helsingin MP- ja Caravan messuilla 30.1.2009 ja 17.1.2009 puolistrukturoituja kysymyksiä apuna käyttäen. Satunnaisesti haastateltuja messukävijöitä oli molemmilla messuilla 50. MP- ja Caravan-messuilla tehdyissä haastatteluissa tuli esille hyvin samanlaisia esteitä veneilyn aloittamiseksi kuin venemessujen aineistollakin. Vastaajilla ei ollut valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan jokaisen vastaajan itse ilmaisemat esteet kirjattiin. Sadan vastaajan otoksessa selvästi suurimmat esteet liittyivät veneilyn kalleuteen: veneen ostohinta oli 45 prosentin mielestä este veneilylle, ja 21 prosenttia koki veneen käytön kalleuden esteeksi. Seuraavaksi merkittävimmiksi tekijöiksi nousivat ajan puute sekä muiden harrastusten viemä aika (15 prosenttia), etäisyys vesistöstä (14 prosenttia), veneisiin liittyvien palveluiden puute tai huono laatu (13 prosenttia), kiinnostuksen puute veneilyä kohtaan (11 prosenttia), veneilyn lyhyt sesonki (11 prosenttia) ja veneen huoltoon sekä käyttöön liittyvä väivännäkö (11 prosenttia). Jotkut ilmaisivat myös veneen navigoinnin opetteluun (10 prosenttia) ja veneen käytön vaikeuden (2 prosenttia) olevan esteitä. Veneilyn imagoon liittyvät esteet (esim. veneilijöiden ”juppimaisuus”) ei tullut ilmi kuin kahden vastaajan haastattelussa.

MP- ja Caravan-messukävijöiltä haluttiin myös vastauksia siihen, millaisena veneilyharrastus nähdään ei-harrastajien keskuudessa verrattaessa sitä MP- tai Caravan-toimintaan. Kun kysyttiin ”kumpi harrastus on kalliimpaa” tai ”kumpi harrastus” on helpompaa aloittaa, ylivoimainen enemmistö piti veneilyä sekä kalliimpana että hankalampana aloittaa. Samoin ylivoimainen enemmistö piti moottoripyöräilyä tai caravan-harrastusta veneilyharrastusta paremmin kiireiselle sopivana.



Yhteenvedona voidaan siis todeta, että veneilyharrastus nähdään vaikeasti aloitettavana ja aikaa vievänä harrastuksena. Aloittamisen vaikeuden aiheuttaa kalleus, veneilyn vaatima aika ja vaiva huollon ja opettelu osalta sekä Suomen huonot olosuhteet.

On syytä pohtia, miksi ei-veneilijät pitävät veneilyn aloittamista moottoripyöräilyn aloittamista vaikeampana? Todettakoon, että moottoripyöräily alkaa kalliilla ajokoululla. Lisäksi moottoripyöräily vaatii turvallisesti sujuakseen huomattavan määrän harjoittelua, ja silti harrastus vaatii vuosittain useita kuolonuhreja. Tästä huolimatta veneily koettiin paljon hankalammaksi aloittaa ja muun muassa navigoinnin monet kokivat vaikeaksi. Samoin osa vastaajista oletti, että veneilyyn vaaditaan pakollisten kurssien käymistä.

Olisi veneilyharrastuksen kannalta suotavaa, että potentiaaliset veneilijät tietäisivät, että navigointi on helpottunut huomattavasti GPS -laitteiden ansiosta viime vuosina. Samoin on ikävää, jos veneilyyn oletetaan kuuluvan pakollisia laivurikursseja. Usein veneilykurseilla on todella ”virallinen leima” erilaisine auktorisointeineen ja sertifiointeineen. Lienee kuitenkin selvää, että minkään veneen ajaminen ei ole niin vaikeaa ja vaarallista kuin autolla ajaminen. Usein ongelmat vesillä liittyvät totaaliseen välinpitämättömyyteen ja reippaaseen humalatilaan. Kuitenkin kurssitarjontaa seurattaessa tulee joskus mieleen, että uskaltaakohan merelle lähteä ollenkaan ilman tutkan käytön ja vuorovesitaulukoiden hallintaa. Potentiaaliset veneilijät kaipaavat varmasti enemmän perusasioihin ja veneilyn mahdollisuuksiin sekä iloihin liittyvää koulutusta, ei tiukkapipoista ”taitavaan elämäntapaveneilyyn” tähtäävää valistusta. Kurssitarjonnalla, venelehdillä ja veneeuroilla on ollut oma roolinsa siinä, että veneily koetaan tällä hetkellä vaikeaksi ja osittain vaaralliseksi harrastukseksi. Esimerkiksi sukelluksen imago on lajin haastavuudesta huolimatta aivan toinen.

#### 5.3.4 Veneilyyn liittyvät palvelut

Lomakkeen neljännessä osiossa kysyttiin vastaajien mielipiteitä veneilyyn liittyvistä palveluista. Kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan palvelutilannetta niin veneiden kuin ihmistenkin kohdalla. Kysymyksessä 4a vastaajille esitettiin väittämiä liittyen veneliikkeiden palveluun ja veneilyyn liittyvän koulutuksen ja informaation tarpeeseen. Taulukossa 6 on esitetty vastausten prosentuaalinen jakautuminen eri vastausvaihtoehtoihin muuttujittain.

Palveluihin liittyvien väittämien osalta vastaajat olivat melko paljon samaa mieltä väittämien kanssa tai suhtautuivat niihin neutraalisti. Erityisesti mahdollisuus veneen koeajoon ennen ostopäätöstä olisi vastaajien mielestä toivottavaa. Lisäksi

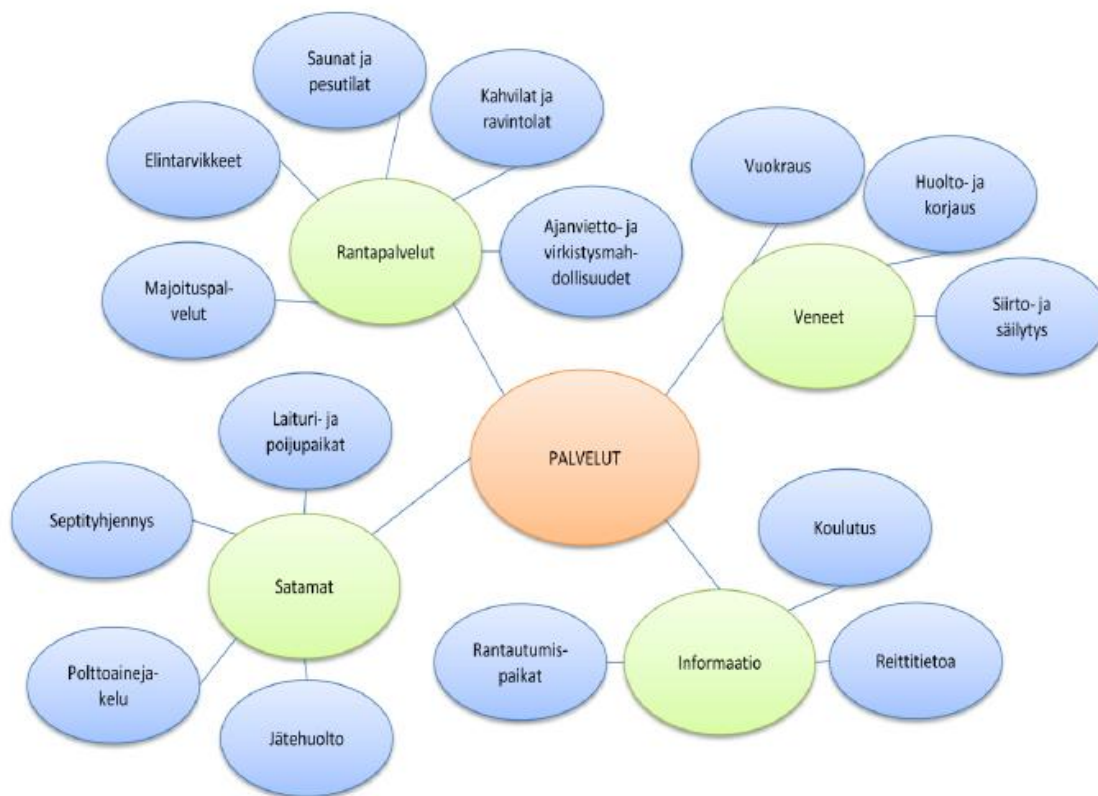
72 % vastaajista oli sitä mieltä, että Suomeen tarvittaisiin palvelukeskuksia, joista saisi kaikki tarvittavat venealan huolto- ja säilytyspalvelut sekä varusteet. Hieman yli 70 % vastaajista toivoisi kauppiaan tarjoavan koulutusta veneen käyttöön liittyen oston yhteydessä. Edellä esitettyjen tulosten valossa on kuitenkin vaikea sanoa, käyttäisivätkö vastaajat palveluita, mikäli venekauppias niitä tarjoaisi, vai onko kyse vain positiivisesta suhtautumisesta palveluiden olemassaoloa kohtaan.

**Taulukko 6.** Vastaajien mielipiteet veneilyyn liittyvistä palveluista

<b>Väittämät</b>	<b>Erittäin paljon samaa mieltä %</b>	<b>Melko paljon samaa mieltä %</b>	<b>Ei paljon eikä vähän samaa mieltä %</b>	<b>Melko vähän samaa mieltä %</b>	<b>Erittäin vähän samaa mieltä %</b>	<b>Puuttuva tieto %</b>
Veneilijän kuuluu tehdä veneen huolto itse	14,4	41,4	24,7	13	4,8	2,1
Veneliikkeiden palvelu on hyvää	6,2	30,8	30,1	15,1	5,5	12,3
Vene pitäisi pystyä koeajamaan ennen ostopäätöstä	64,4	30,8	2,1	0,7	0	2,1
Suomeen tarvitaan täyden palvelun venealan palvelukeskuksia	21,2	50,7	19,9	4,8	0,7	2,7
Venekaupassa asioiminen on helpompaa kuin auto- liikkeessä	10,3	26,7	32,2	11	5,5	14,4
Venekauppiaiden pitäisi tarjota käyttöön liittyvää koulutusta oston yhteydessä	23,3	45,9	17,8	7,5	2,1	3,4
Tarvitsisin enemmän tietoa erilaisista veneilyreiteistä	11	25,3	30,1	18,5	11,6	3,4

Kysymyksessä 4b ja 4c vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitä rantapalveluita ja veneilyyn liittyviä muita palveluita he kaipaivat lisää. Kuvioon 19 on koottu ne useimmin mainitut palvelut, joita vastaajat toivoisivat olevan tarjolla. Vastauksia saatiin yhteensä 65 vastaajalta, ja kuvioon 19 on poimittu sellaisia palveluita, jotka oli mainittu vähintään kuudessa vastauksessa. Poikkeuksena tähän ovat veneisiin liittyvät palvelut, joista siirto- ja säilytyspalvelut sekä huolto- ja korjauspalvelut mainittiin viidessä vastauksessa, kun taas vuokratpalvelut mainittiin vain kolmessa vastauksessa. Palvelut oli kuitenkin perusteltua ottaa mu-

kaan siitä syystä, että ne koskivat nimenomaan yrityksiltä ostettavia, veneen käyttöön ylläpitoon ja säilytykseen liittyviä palveluita.



**Kuvio 19.** Palvelut, joita veneilijät kaipaavat lisää

Ehdottomasti toivotuinta oli parempi polttoaineenjako veneilyreittien varrella sijaitsevilla satama- ja rantautumispaikoissa. Vastaajat kaipasivat myös lisää imutyhjennyspaikkoja ja parempaa jätehuoltoa. Satamiin kaivattiin lisää laituri- ja poijupaikkoja niin paikallisille kuin vieraileville veneille. Rantapalveluiden osalta vastaajat toivoivat parempia ruokailupalveluita ja elintarvikekauppoja satamien läheisyyteen. Myös majoituspalveluita ja suihku- ja saunatiloja toivottiin lisää. Vastaajat kaipasivat myös enemmän ajanvietto- ja virkistystoimintaa satamiin.

Vastaajat toivoivat saavansa lisää tietoa erilaisista veneilyreiteistä ja rantautumispaikoista. Muutamat vastaajat olivat lisäksi maininneet, että toivoisivat parempaa

tiedotusta veneilykohteiden läheisyydessä sijaitsevista luontopoluista ja nähtävyyksistä. Veneilyyn liittyvälle koulutukselle näyttäisi myös olevan kysyntää, mutta vastaajat eivät olleet tarkemmin eritelleet, minkä tyyppistä tai mihin aiheeseen liittyvää koulutusta he toivoisivat järjestettävän. Veneille vastaajat toivoivat enemmän huolto- ja korjauspalveluita, siirtopalveluita sekä erityisesti moottoriveneiden vuokrausta. Kokonaiskuva muodostui sellaiseksi, että veneilijät toivoivat ylipäänsä laajempaa ja kattavampaa palveluverkostoa.

Kyselylomakkeen viimeisenä kysymyksenä vastaajilta tiedusteltiin, mitä yritysten tuottamia palveluita he käyttivät tai kokivat tarvitsevansa. Taulukossa 7 on esitetty eri vastausvaihtoehtojen vastausprosentit muuttujittain.

**Taulukko 7.** Yritysten tuottamien veneilyyn liittyvien palveluiden käyttö ja tarve

	<b>Käytän jo %</b>	<b>En käytä, mutta tarvitse</b> %	<b>En käytä, enkä tarvitse</b> %	<b>Puuttuva tieto</b> %
<b>Yritysten tuottamat palvelut</b>				
Veneen nouto laiturista syksyllä	17,1	8,9	57,5	16,4
Veneen toimitus laituriin keväällä	17,1	8,2	59,6	15
Veneen nosto ja lasku	34,9	11	40,4	13,7
Talvisäilytys esim. hallissa tai pres-sujen alla	26	13	45,9	15,1
Veneen huolto ja korjaukset	21,2	18,5	45,2	14,4
Veneen valmistelu veneilykerta varten (esim. varusteiden tarkistus)	5,5	11	69,2	14,4
Veneen siirto lähtöpaikalle/-paikalta	6,8	12,3	67,1	13,7
Veneen vuokrauspalveluita	3,4	11,6	67,8	17,1
Veneiden ostoa helpottavia palveluita	6,8	17,1	57,5	18,5
Kuljettajan ohjaamaan venettäni (kipparointipalvelu)	1,4	6,2	76,7	15,8
Henkilö, joka pitää huolta veneestäni, kun se on laiturissa	4,1	9,6	7,5	78,8

Puuttuvia vastauksia on kohtalaisen paljon jokaista muuttujaa kohti, mutta se johtunee kysymyksen sijainnista lomakkeessa. Suosituimpia ja käytetyimpiä yritysten tuottamia palveluita näyttäisivät olevan nosto- ja laskupalvelut, talvisäilytys sekä huolto- ja korjauspalvelut. Suurin osa vastauksista sijoittuu kuitenkin kolmanteen vastausvaihtoehtoon ”en käytä enkä tarvitse”. Voidaankin miettiä, joh-tuuko tämä siitä, ettei vastaajia enää ole kiinnostanut vastata vai siitä, etteivät he

koe lueteltuja palveluita tarpeellisiksi. Veneen tyyppi nousee jälleen merkittäväksi tekijäksi vastauksia tarkasteltaessa, sillä eri venetyypin veneilijät tarvitsevat ja käyttävät luultavasti erilaisia palveluita eri mittakaavassa.

## 5.4 Rakenneanalyysi

Tarkemman analyysin kohteeksi valittiin kysymykset 3a, 3b ja 3c, jotka koskivat veneilyn aloittamiseen vaikuttaneita tekijöitä, veneen ominaisuuksien merkitystä ostotilanteessa ja esteitä veneilyn aloittamiselle (ks. liite 6). Kysymyksissä esiintyneiden muuttujien korrelaatioita tarkastelemalla pyrittiin havaitsemaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi veneilyharrastuksen aloittamiseen ja veneen valintaan ja niitä tekijöitä, joiden koetaan muodostavan esteen harrastuksen aloittamiselle. Kolmen kysymyksen muuttujat kattavan korrelaatiomatriisin avulla, myös eri kysymyksissä esiintyneiden muuttujien riippuvuudet saatiin esiin.

### 5.4.1 Korrelaatioanalyysi

Muuttujia oli paljon ja muuttujien korrelaatioiden tarkasteleminen ristiin tuotti tulokseksi suuren määrän kohtuullisen matalia keskinäisiä riippuvuuksia, varsinkin veneilyn aloittamiseen vaikuttaneiden tekijöiden ja veneen ominaisuuksien välillä. Veneilyn aloittamisen esteet erottuivat jo tässä vaiheessa sen suhteen, että eri esteet korreloivat lähinnä keskenään, eivät aineiston yli. Monimutkaista riippuvuuksien verkostoa pyrittiin selkeyttämään rakentamalla aineistosta alustava rakennemalli, joka paremmin kuvastaisi eri muuttujien suhdetta toisiinsa.

Rakennemallia tarkastelemalla syntyi kuva siitä, mitkä tekijät nousivat erityisen merkittäviksi kussakin kysymysryhmässä. Kuten oletettua veneen ominaisuuksiin liittyvät muuttujat korreloivat vahvasti keskenään, mutta myös veneilyn aloittamiseen vaikuttaneiden tekijöiden kanssa. Tämän oletettiin johtuvan siitä, että tietyt veneen ominaisuudet rinnastetaan automaattisesti tiettyihin käyttötilanteisiin ja – tarkoituksiin. Eri ominaisuuksien tärkeyttä suhteessa toisiinsa ei saatu selville kyselylomakkeen avulla, mutta mielenkiintoinen seikka ominaisuuksien osalta on se, miten ne rinnastetaan eri käyttömotiiveihin.

Mikäli motiivina veneilyn aloittamiselle oli halu viettää aikaa ystävien kanssa, yhdistettiin tämä sellaisiin veneen ominaisuuksiin, jotka liittyivät ulkonäköön, muotoiluun, teknisiin varusteisiin ja nopeuteen. Mikäli motiivina veneilylle oli ajan viettäminen perheen seurassa, nousivat merkityksellisiksi toisenlaiset ominaisuudet, kuten turvallisuus, kestävyys, runko ja mukana tulevat palvelut. Yhdistävä tekijä oli kuitenkin veneilyn sosiaalinen luonne. Veneilyyn liittyi oleellisesti

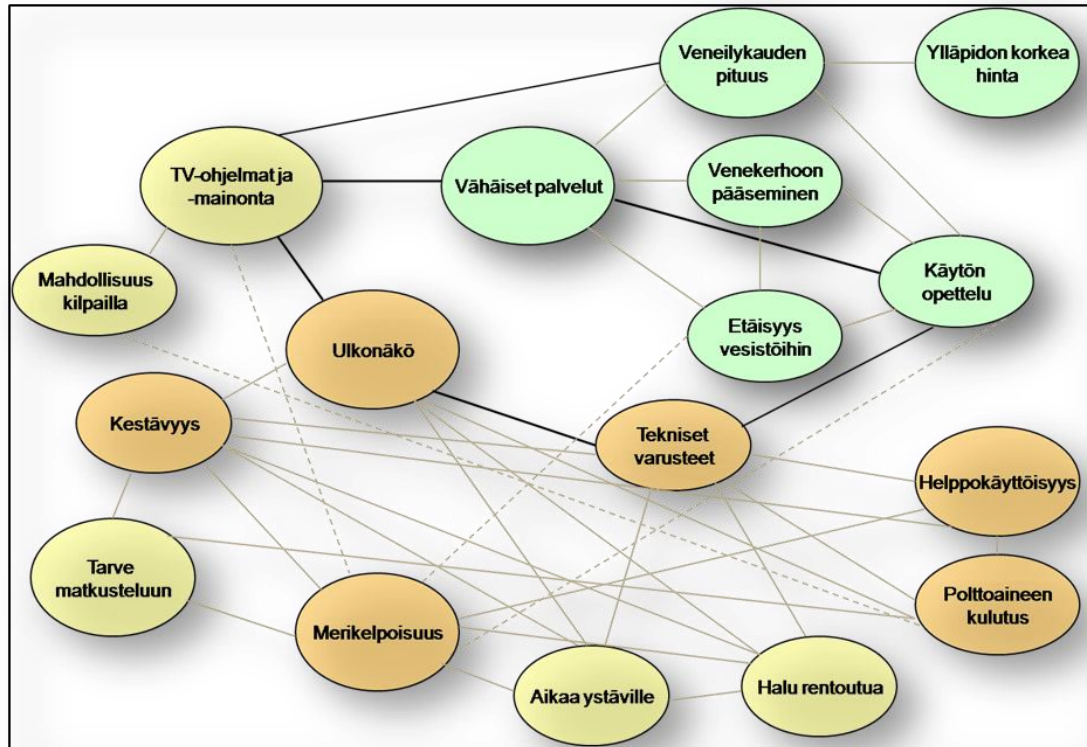
halu tavata uusia ihmisiä, halu rentoutua, halu matkustella ja viettää aikaa yhdessä. Enemmän yksilöllisenä toimintana veneily nähtiin silloin kun veneily koettiin aikana itselle, jolloin se liittyi harrastamiseen, kuten kalastukseen ja tavoitteena oli esimerkiksi seikkailujen kokeminen tai ajan viettäminen luonnossa.

Käsityksen varmistamiseksi aineistosta esiin nousseiden muuttujien merkityksestä tulkinnan ja johtopäätösten kannalta, veneilyn aloittamista, veneen ominaisuuksia ja veneilyharrastuksen esteitä koskevat muuttujat päätettiin faktoroida. Pyrkimyksenä oli tiivistää ja pelkistää tietoa, jotta kyettäisiin havaitsemaan löytyykö fakto-  
reiden välillä riippuvuuksia, ja helpottamaan muuttujien korrelaatioiden tulkintaa koko aineiston yli.

#### 5.4.2 *Rakennemalli*

Faktoreista muodostettu korrelaatiomatriisi ei tuottanut merkittäviä tuloksia, joten kustakin faktorista päätettiin poimia ne muuttujat, joilla on eniten vaikutusta faktoriin, eli korkeimmat faktorilataukset saaneet muuttujat. Poimittujen muuttujien keskinäisiä korrelaatioita tarkasteltiin tämän jälkeen korrelaatiomatriisissa. Havaittujen riippuvuussuhteiden pohjalta kyettiin paremmin hahmottamaan muuttujien sijoittuminen suhteessa toisiinsa ja luomaan jonkinlaista kokonaiskuvaa mallien rakenteesta. Rakennemallin tarkoituksena on nostaa esiin niitä, veneala kehittämisen kannalta, merkittäviä elementtejä, jotka voisivat toimia tulevien tutkimusten lähtökohtana tai innostajina. Kuviossa 20 on esitetty muuttujajoukkojen korkeimman faktorilatauksen saaneista muuttujista koottu rakennemalli, joka toimii analyysin perustana.

Mallissa on pyritty esittämään miten veneilyn aloittamiseen, veneen ominaisuuksiin ja veneilyn esteisiin liittyvät tekijät suhteutuvat toisiinsa samassa ulottuvuudessa. Keskellä kuviota, tummemmalla viivalla yhdistettynä näkyvät yli aineiston korreloivat (muuttujat eri kysymyspattereista) muuttuja. Negatiiviset korrelaatiot on kuvassa esitetty katkoviivoilla. Rakennemallia tarkasteltaessa on muistettava, että tutkimuksen eri osiot eivät välttämättä ole suoraan vertailukelpoisia yhtenäisen teorian puuttuessa. Rakennemallista kuitenkin selviää se, mitä jo alaluvun 5.4.1 alussa käsiteltiin, että mielenkiintoisimmaksi tarkastelun kohteeksi kehittämisen näkökulmasta nousevat esteet veneilyn harrastamiselle. Veneen ominaisuudet ja veneilyn aloittamiseen liittyvät muuttujat korreloivat ristiin keskenään, eikä niiden merkityksellisyydestä tai tärkeydestä vastaajille voida tehdä sen suurempia oletuksia.



**Kuvio 20.** Rakennemalli korkeimman faktorilatauksen omaavista muuttujista

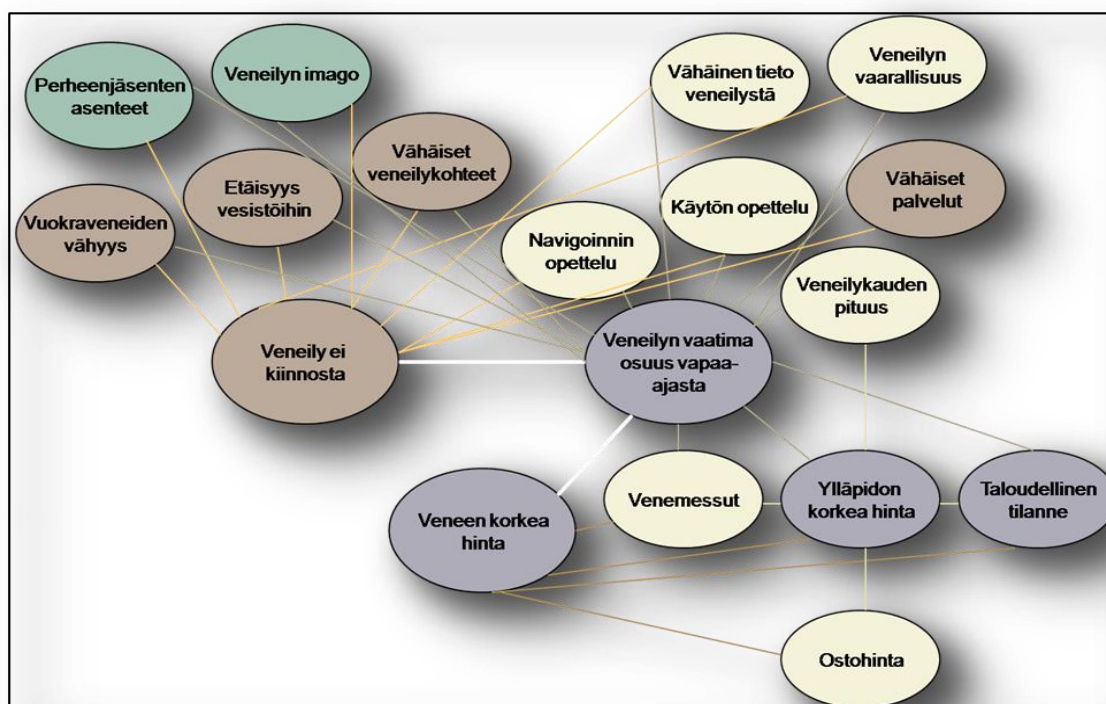
Rakenteista voidaan kuitenkin todeta, että esimerkiksi venettäin matkusteluun käyttäville vaikuttaa olevan merkityksellistä veneen merikelpoisuus, kestävyys ja polttoaineen kulutus. Tekniset varusteet veneessä taas jättävät enemmän aikaa ystävien kanssa vietettäväksi, edesauttavat rentoutumista, vähentävät polttoaineen kulutusta ja helpottavat veneen käyttöä. Toisaalta teknisten varusteiden käyttö vaatii perehtymistä ja koulutusta, jota ei kuitenkaan välttämättä ole saatavissa. Jotta veneessä voisi mukavasti rentoutua ystävien seurassa, tulee veneen olla tarpeeksi hyvännäköinen ja kestävä. Tv-ohjelmat ja mainonta taas vaikuttavat siihen mitkä ulkonäkötrendit missäkin veneluokassa minäkin hetkenä ovat vallassa.

#### 5.4.3 Rakennemalli esteistä veneilyn aloittamiselle

Kuten kuviosta 20 näkyy, esteitä veneilyn harrastamiselle edustavat muuttujat erottuvat selkeänä ryhmänä muista muuttujista. Tämä muuttujajoukko edustaa niitä vastauksia, jossa vastaajia pyydettiin pohtimaan mitkä tekijät voisivat estää

veneilyn harrastamisen. Taloudelliset esteet nousivat merkittävimpinä esille muuttujien keskiarvoja tarkasteltaessa, mutta myös kiinnostuksen puuttuminen muodostaa esteen veneilyn harrastamiselle. Esteet korreloivat keskenään, mutta eivät juurikaan muiden muuttujien kanssa. Veneilyn aloittamiseen liittyvät esteet korreloivat ominaisuuksista teknisten varusteiden kanssa, joka liittyy käytön opetteluun vaikeuteen. Mainonta taas vaikuttaisi olevan ainut yhdistävä tekijä veneilyharrastuksen aloittamisen ja harrastuksen aloittamisen esteiden välillä.

Kuten jo mainittu, veneilyn ja venealan palveluiden kehittämisen näkökulmasta mielenkiintoisinta lienee tarkastella esteitä veneilyn aloittamiselle. Kuvion 21 rakennemallin tarkoituksena on esittää veneilyn esteiksi esitettyjen muuttujien sijoittumista toisiinsa nähden. Muuttujia yhdistävät viivat edustavat niitä riippuvuussuhteita, joita muuttujien välillä vallitsee. Esittämällä muuttujat rakennemallissa, pyritään selkeyttämään muuten monimutkaista riippuvuuksien verkostoa. Tavoitteena onkin, että rakennemallia apuna käyttäen voidaan löytää viitteitä niistä tekijöistä, jotka muodostavat merkittävimmät esteet veneilyharrastuksen aloittamiselle.



**Kuvio 21.** Rakennemalli veneilyharrastuksen esteistä



Mallia tarkasteltaessa vaikuttaa siltä, että taloudelliset esteet muodostavat oman ryhmänsä, joka ei juuri korreloi muiden esteiden kanssa. Mikäli taloudelliset tekijät koettiin suurimmaksi esteeksi veneilyn aloittamiselle, ei harrastamattomuutta juurikaan pyritty selittämään muilla tekijöillä. Rakennemallissa esitettyjen riippuvuussuhteiden perusteella näyttäisi siltä, että kykenemättömyys tai haluttomuus sijoittaa rahaa veneilyharrastukseen on ”hyväksyttävä” syy olla harrastamatta veneilyä. Taloudellisiin esteisiin perustuvaa harrastamattomuutta pyritään perustelemaan rationaalisesti. Vene mielletään kalliiksi ostaa, joten alkuinvestointi on suuri, mikä monen vastaajan kohdalla estää harrastuksen aloittamisen. Vene mielletään myös kalliiksi ylläpitää ja huoltaa, joten monikaan ei ole valmis sijoittamaan rahaa veneeseen ympärivuotisesti, kun todellinen käyttöaika lienee noin 4 kuukautta vuodessa. Myös epävarmuus omasta taloudellisesta tilanteesta saattaa estää veneilyharrastuksen aloittamisen.

Mikäli veneily ei kiinnosta tai sen koetaan vievän turhan paljon vapaa-aikaa, pyritään näitä esteitä selittämään edelleen muiden syiden avulla. Veneily mielletään aikaa vieväksi ja korkeaa sidonnaisuutta vaativaksi harrastukseksi. Veneen hankkimisen lisäksi tulisi opetella ajamaan tai purjehtimaan venettä, navigoimaan vesialueilla ja perehtymään veneilyyn yleisesti. Näillä seikoilla selitetään sitä, että veneilyn harrastaminen todellakin vie liian paljon vapaa-aikaa. Vuokra-veneiden vähyys, oman asuinpaikan etäisyys veneilykelpoiseen vesistöön ja vähäiset veneilykohteet, toimivat selittävinä tekijöinä harrastamattomuudelle ja kiinnostuksen puutteelle siltä osin, että veneilyn harrastamiseksi tulisi nähdä liian paljon vaivaa. Sosiaaliset esteet kuten perheenjäsenten asenteet tai mielikuvat veneilystä juppien tai varakkaiden harrastuksena voi estää kiinnostuksen syntymisen tai harrastuksen aloittamisen.

E erityisesti vapaa-aikaan ja kiinnostukseen liittyvien esteiden tulkinta ja analysointi on haastavaa. Vastauksia tarkastellessa vaikuttaa siltä, että vastaajat pyrkivät selittämään harrastamattomuuttaan ulkoisilla olosuhteilla, joihin heillä ei juurikaan ole mahdollisuutta vaikuttaa. Syitä harrastamattomuuteen haetaan kaikista muusta paitsi vastaajan omasta persoonallisuudesta, luonteenpiirteistä, arvoista ja asenteista. Kyselylomakkeen rakenne veneilyn aloittamisen esteiden osalta tarjoaa tähän mahdollisuuden, luettelemalla vastaajalle listan eri vaihtoehtoja, joilla selittää harrastamattomuuttaan. Näistä tekijöistä johtuen, emme voi olla varmoja siitä, ovatko vastaajien kyselylomakkeessa ilmaiset ja analyysissä havaitut esteet todellisia tai päteviä. Kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna, vastaajien mainitsemien syiden analysointi tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden tarttua niihin ongelmakohtiin, joita veneilyn harrastamiseen selkeästi liittyy. Näin on mahdollista poistaa ainakin osa ulkoisista esteistä veneilyn aloittamiselle ja kehittää ratkaisuja veneilijöiden kaipaamien palveluiden toteuttamiseksi.

## 5.5 Yhteenveto kuluttajakyselystä

Tutkimuksen tarkoituksena oli kyselyaineistoa analysoimalla löytää sellaisia tekijöitä, jotka ovat merkittäviä venealan palveluiden kehittämisen kannalta. Tavoitteena oli löytää viitteitä siitä, mitä palveluita veneilijät kaipaavat, minkälaisia ominaisuuksia he veneissä arvostavat ja mitkä tekijät muodostavat esteitä veneilyn harrastamiselle. Aineiston analysointi toteutettiin SPSS-tilasto-ohjelman avulla, jonka jälkeen analyysin tulokset tulkittiin ja tiivistettiin. Kyselyyn saatiin yhteensä 146 käyttökelpoista vastausta, joissa kysymyskohtainen vastausaktiivisuus vaihteli.

Vastaajat muodostivat hyvin homogeenisen otoksen, joka koostui pääosin veneilyyn korkeasti sitoutuneista aktiiviharrastajista, joista enemmistö oli miehiä. Yli 70 % vastaajista harrasti veneilyä omalla tai osaomistamallaan veneellä ja oli tyytyväinen veneensä ominaisuuksiin. Tyytyväisyyden kannalta merkittäviksi veneen ominaisuuksiksi nousivat avoimien kysymysten vastausten perusteella veneen koko ja tilaratkaisut, suorituskyky, mukavuus ja ajo-/purjehdusominaisuudet. Lisäksi kysymyksessä 3b luetelluista ominaisuuksista tärkeimmiksi nousivat edellä mainittujen lisäksi turvallisuus, kestävyys, ostohinta, merikelpoisuus ja sopivuus käyttötarkoitukseen.

Hentisen ym. (2007) tekemässä venealan esiselvityksessä nostettiin esiin veneiden tekniseen suunnitteluun ja muotoiluun liittyviä tulevaisuuden haasteita. Näitä olivat muun muassa turvallisuuden tarpeen lisääntyminen, mukavuudenhalun kasvu, venekoon suureneminen, suorituskyvyn ja merikelpoisuuden vaateen lisääntyminen, päästövaatimukset sekä uudet materiaalit ja tekniikka. Nämä ominaisuudet, päästövaatimuksia ja valmistusmateriaaleja lukuun ottamatta, nousivat esiin myös kyselyaineistoa analysoitaessa. Veneen sopivuus omiin käyttötarkoituksiin on myös tärkeä ominaisuus venettä ostettaessa ja tähän liittyen veneen muunneltavuuden voisi olettaa olevan merkittävä tekijä veneiden suunnittelun ja kehittämisen kannalta kaikissa veneluokissa.

Veneilyn aloittamisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi nousivat halu päästä rentoutumaan, halu viettää aikaa luonnossa ja mahdollisuus viettää aikaa läheisten kanssa. Ystäväpiirin tai perheen veneilyharrastus toimii myös veneilyn aloittamista tukevana tekijänä. Riippuen veneilyn aloittamiseen vaikuttaneista tekijöistä, myös erilaiset veneen ominaisuudet korostuvat eri suhteessa. Ne, joille veneilyyn motivoiva tekijä on kaveripiirin harrastuneisuus, arvostavat veneessään nopeutta, hyvää ulkonäköä ja teknisiä varusteita, kun taas ne, joille veneily on keino rentoutua, nauttivat veneilyä helpottavista teknisistä ratkaisuista, kestävydestä ja ajasta läheisten kanssa.

Hentinen ym. (2007) ovat venealan esiselvityksessä pohtineet erilaisia veneilyyn vaikuttavia muutostrendejä. Muutostrendejä ovat heidän mukaansa muun muassa vapaa-ajan pirstaloituminen ja muiden harrastusten nouseminen veneilyn ”haastajiksi”. Perinteisten ostaja-uusija-vaihtaja -veneenomistajatyypin rinnalle on tutkimuksen mukaan nousemassa uusi ryhmä; käytöstä kiinnostuneet. Tämä ryhmä edustaisi näin ollen potentiaalista, veneiden vuokrauksesta ja osaomistuksesta kiinnostunutta joukkoa. On myös esitetty, että veneiden käyttäjäryhmät ovat muuttumassa ja monipuolistumassa, josta lisääntyvä työporukan tai kavereiden kanssa veneily toimii esimerkkinä. Samoin veneilyn tapahtumapaikat ja veneilykohteet ovat hiljalleen muuttumassa. Suomalaiset matkustavat maan rajojen ulkopuolelle veneilylomille kun taas ulkomaalaiset ovat kiinnostuneita veneilemään Suomeen. (Hentinen ym., 2007)

Kyselyaineisto käsitti veneilyharrastuksen muotoja kartoittavia kysymyksiä, mutta tuloksista ei ollut havaittavissa edellä esitettyihin muutostrendeihin viittaavaa kehitystä. Tämä ei kuitenkaan todista vääräksi oletusta, että trendit olisivat todellisia, vaan pikemminkin muutostrendejä tukevien havaintojen puuttuminen johtuu kyselyn pienestä otoksesta ja vastaajien samankaltaisuudesta. Kyselyn tuloksien perusteella esimerkiksi matkustaminen ulkomaille veneilemään on vielä marginaalista ja suurin osa veneilystä tapahtuu Suomen meri- tai järvialueilla. Veneen osa-omistus ja vuokraus eivät myöskään kiinnosta kuin pientä osaa vastaajista, mutta on muistettava, että noin 70 % vastaajista omisti veneen, joten kohderyhmä veneiden vuokrausta koskevia kysymyksiä ajatellen oli väärä.

Venealan palveluihin liittyen kyselyn tulokset vahvistivat niitä oletuksia, joita esimerkiksi Marttisen (2004) haastattelemat venealan tukipalveluita tarjoavat toimijat olivat listanneet (Kojola, 2008). Yleisimmin käytettyjä palveluita vaikuttaisivat kyselyaineiston perusteella olevan veneen nosto- ja laskupalvelut, talvisäilytys sekä huolto- ja korjauspalvelut. Näiden palveluiden tarpeen oletetaan kuitenkin olevan vielä lisääntymässä veneiden koon kasvaessa ja veneissä käytetyn tekniikan monipuolistuessa. Huolto- ja korjauspalveluiden tarve nousi esiin myös tutkimuksen palveluiden tarvetta kartoittavien avoimien kysymysten vastauksissa. Vaikkakin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei vuokraveneiden vähyys ole este veneilyn harrastamiselle, toivottiin avoimissa kysymyksissä kuitenkin enemmän erityisesti retkiveneiden vuokrauspalveluita.

Tarve suuremmille vuokraveneille lienee todellinen, varsinkin kun otetaan huomioon uudet käyttäjäryhmät. Retkiveneen ostaminen vaatii jo jonkin verran pääomaa ja sitoutumista, kun taas retkiveneen vuokraamisella pääsee nauttimaan veneilystä ilman veneen omistajan velvoitteita ja ongelmia. Vapaa-ajan pirstaloituminen, kilpailevat harrastukset ja erityisesti taloudelliset rajoitteet vaikuttavat

myös tutkimuksen perusteella muodostavan suurimmat esteet veneilyharrastuksen aloittamiselle. Tärkeäksi veneisiin liittyvien palveluiden kehittämisen kohdalla näyttäisi nousevan veneiden ja harrastuksen saavutettavuus. Harrastaminen ei saa muodostua liikaa aikaa vieväksi, vaivalloiseksi tai kalliiksi. Veneilykurssit, koulutus, opastus- ja vuokrauspalvelut, olisivat tarpeen, sillä ne auttavat tuomaan veneilyä lähemmäksi siitä kiinnostuneita kuluttajia. Kuten jo aikaisemmin on todettu, kurssien- ja koulutuksien luonne tulisi olla enemmän veneilyyn kannustava, ei potentiaalisia uusia harrastajia karkottava (vrt. kappale 5.3.3.).

Rantapalveluiden osalta palveluiden riittämättömyys oli ilmeistä. Jäte- ja polttoainehuollossa vaikuttaisi olevan suuresti parannettavaa. Samaten imutyhjennyspaikkoja (toimivia) vaikuttaisi vastausten perusteella olevan aivan liian harvassa. Kiinnittymis- ja rantautumispaikoista ei joko tiedetä tai niitä ei ole saatavilla tarpeeksi, ja erilaisille ravitsemuspalveluille, kuten kahviloille, ravintoloille ja elintarvikeliikkeille vaikuttaisi olevan suurta kysyntää satama-alueiden läheisyydessä. Rantautumispaikkoihin kaivattaisiin lisää majoituspalveluita, pesutiloja sekä toimintaa, erityisesti lapsille ja nuorille.

Palveluiden kehittämisen kannalta haasteellista on kuitenkin Suomen veneilykauden pituus ja vierassatamien ja rantautumispaikkojen sijainti. Palveluita tarvittaisiin epäilemättä lisää, mutta rantapalveluiden tarjoajille ongelmaksi muodostuu noin 8 kuukautta pitkä kausi, jolloin Suomessa ei veneillä. Mikäli veneilijöille tarjottavien rantapalveluiden määrää ja laatua halutaan kehittää, tulisi huomio kiinnittää ensimmäiseksi palveluntarjoajien toimintamallien kehittämiseen. Veneisiin liittyvien palveluiden osalta tärkeäksi nousee palveluiden keskittäminen, markkinointi ja laatu. Veneilijöitä näyttäisi kyselyn perusteella vaivaavan tiedon puute, mitä tulee esimerkiksi erilaisiin nosto-, lasku- ja kuljetuspalveluihin, huolto- ja rahoituspalveluihin ja rahoitusratkaisuihin.

Hentinen ym. (2007) tutkimuksen mukaan suomalaista venealaa vaivaa kyvyttömyys hahmottaa veneilyä sen harrastajien näkökulmasta, mikä pitkälti johtuu venealan perinteisesti tuotelähtöisestä ajattelutavasta (Kojola, 2008). Suomalainen veneily on perinteisesti kategorisoitu veneen käytön ja käyttötilanteen mukaan, esimerkiksi mökki-/yhteysveneilyyn, retkiveneilyyn ja matkaveneilyyn (ks. esim. Hentinen ym., 2007). Ongelmaksi veneilijöiden kategorisoinnissa veneen käyttötarkoituksen perusteella muodostuu veneiden käytön monipuolisuus. Kalastuskäyttöön ostettu vene voi yhtä hyvin toimia perheen retkiveneenä tai yhteysveneinä. Mikäli veneilijät segmentoidaan veneen käyttötarkoituksen perusteella, jätetään veneilijöiden psykografiset ominaisuudet täysin huomioita.

Veneilijäsegmenttien luomiseksi tulisi demografisten ominaisuuksien ja veneilyn kategorisoinnin lisäksi kiinnittää huomiota myös veneilijöiden psykografisiin

ominaisuuksiin, kuten elämäntyyleihin ja persoonallisuuteen. Alan kysyntään ja monipuolisuuteen nähden ei kyselyaineisto kuitenkaan tarjonnut tarpeeksi kattavasti informaatiota, jotta uudelleenlaiselle veneilijöiden segmentoinnille olisi ollut perusteita. Näin ollen, toimivien veneilijäsegmenttien luomiseksi vaadittaisiin laajempaa laadullista tutkimusta, jotta kyettäisiin kartoittamaan veneilijöiden arvomaailmaa ja veneilyyn liittyviä asenteita. Lisäksi veneilijöiden elämäntyyleihin liittyvien tekijöiden selvittäminen voisi tarjota mielenkiintoista tietoa veneilijöiden segmentointia ajatellen.

Tutkimus vahvisti niitä oletuksia veneilyn harrastamiseen ja veneilyn ominaisuuksiin liittyen, joita muun muassa Hentisen ym. (2007) veneohjelman esiselvityksessä nostettiin esille. Mikäli tulevaisuudessa halutaan tehdä veneteollisuutta hyödyttävää kuluttajatutkimusta, tarvitaan syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa kuluttajien arvoista, mieltymyksistä ja valinta- ja ostokäyttäytymisestä sekä siitä kontekstista, jossa toiminta tapahtuu. Arvokasta tietoa valmistajille luulisi olevan tietoa siitä, miksi tietty kuluttaja valitsee tietyn veneen ja mitkä tekijät vaikuttavat eniten valintatilanteessa ja johtavat ostopäätöksen syntymiseen. Todellisen hyödyn saavuttamiseksi ei valintatilannetta voida tutkia irrallisena tapahtumana vaan myös taustalla vaikuttavat tekijät on otettava mukaan tarkasteluun. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan laajempaa ja syvällisempää laadullista tutkimusta kuluttajien käyttäytymisestä.

Palveluntarjoajia palvelevan tutkimustiedon tuottamiseksi tarvitaan yksityiskohdaisempaa tietoa veneilijöiden käyttäytymisestä, toimintatavoista ja todellisesta palveluiden tarpeesta (eli palveluista joita todella ostettaisiin). Näin palveluita voitaisiin kehittää ja kohdentaa vastaamaan mahdollisimman laajasti eri veneilijätyyppien tarpeita vastaavaksi. Veneilijöistä kerättyä tietoa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi palvelukeskuksia kehitettäessä, jolloin veneilijöille kyettäisiin tarjoamaan tietyn veneilijätyypin tarpeisiin räätälöityjä palveluita. Keskittämällä palveluntarjoajat tietyille, helposti lähestyttävälle alueelle, saataisiin luotua niin sanottuja täyden palvelun venekeskuksia, joihin voitaisiin sijoittaa niin varuste-liikkeet, säilytyspalvelut kuin huolto-, korjaus-, nosto- ja laskupalvelutkin. Veneilyharrastusta tukevaa ja edistävää toimintaa voitaisiin palvelukeskuksissa harjoittaa esimerkiksi koulutus- ja testauspalveluiden kautta.

Edellä esitetyt ovat vain joitakin mahdollisia tulevaisuuden tutkimussuuntia ja spekulointia siihen liittyen, mihin suomalaista venealan tutkimusta olisi mahdollista kehittää. Venealaa on Suomessa tutkittu enimmäkseen yritys- ja tuotelähtöisesti, mikä on tärkeää alan ja tuotteiden kehittymisen ja kilpailukyvyn säilyttämissä kannalta. Kuluttajien mieltymyksiä, vaatimuksia, tarpeita ja käyttäytymistä tutkimalla voidaan kuluttajille tarjota innovatiivisia ja toimivia tuotteita ja palve-

luita ja tätä kautta tukea venealan toimijoiden menestyspyrkimyksiä kovenevassa kilpailuympäristössä.

## 5.6 Markkinoinnin kehittäminen

Suomalaisia yrityksiä on usein moitittu puutteellisesta markkinointiosaamisesta ja liian tuotelähtöisestä ajattelusta. Aikaisemmissa tutkimuksissa (esim. Hentinen ym., 2007) on tuotu esille venealan yritysten puutteita omien markkinoiden segmentoinnissa. Tätä tutkimusta varten tehdyt haastattelut kuitenkin osoittavat, että yrityksillä on yleensä melko tarkka kuva oman tuotteen kohderyhmästä ja sen tarpeista. Lisäksi useimmat suurista yrityksistä pitävät asiakasrekisteriä ja keräävät palautetta tuotteistaan asiakkailta.

Suurimmat markkinointia koskevat ongelmat liittyvät yleensä venealan kansainvälisiin markkinoihin (markkinoiden kartoitus ja markkinatiedon kerääminen) sekä kuluttajatottumusten muutosten riittävän nopeaan havainnointiin. Jälkimmäinen ongelma on yleisempää niillä yrityksillä, jotka ovat ulkoistaneet myynnin ja markkinoinnin, ja joilla tietojen vaihto myyntiorganisaation kanssa on vähäistä ja puutteellista. Venealalla, kuten monilla muilla pk-yritysvaltaisilla aloilla, esteeksi markkinoinnin kehittämiseksi nousee usein myös resurssien puute: kaikissa yrityksissä ei välttämättä ole tarpeeksi henkilöstöä tai varoja kokonaisvaltaiseen markkinoiden kartoittamiseen ja myynninedistämiseen. Tämä puolestaan ajaa yritykset toimimaan samoilla tavoilla ja tuotteilla.

Resurssien puute varsinkin markkinoinnissa saa useimmat yrityksistä toimimaan yhdessä myynninedistämässä. Yhteistyötä voidaan tehdä vientiponnisteluissa, yhteisosastot messuilla selkeimpänä esimerkkinä, ja vaihtamalla tietoa ja kokemuksia Finnboatin eri jaostoissa. Onkin todennäköistä, että ilman näitä yhteistyön muotoja erityisesti veneiden vienti olisi huomommalla tasolla.

Tietoa eri ulkomaisista venemarkkinoista on usein saatavilla puutteellisesti. Suomessa venealan keskusjärjestö Finnboat pystyy resursseihinsa nähden saamaan yllättävän paljon aikaan, mutta tarve olisi varsinkin vientitoimintaa harrastavien ja kehittävien yritysten puolelta suurempi. Puutteita on myös venealan kansainvälisten järjestöjen tilastoinnissa (esim. ICOMIA). Osittain on ehkä katsottu, että markkinointitiedon kerääminen on yritysten omalla vastuulla. Markkinatietoa ja sen keräämistä pitää kuitenkin tehostaa entisestään, jotta suomalaisilla yrityksillä olisi tarkempi käsitys kansainvälistymisen mahdollisuuksista. Tarvittaessa yritysten pitää toteuttaa tämä itsenäisesti tai yhdessä muiden kumppaneiden kanssa.

Puhuttaessa yrityskoon kasvattamisesta venealalla keskitytään yleensä sen tuotannollisiin näkökulmiin. Kuitenkin vähintään yhtä tärkeä asia yritysten menestymiselle on markkinointiosaamisen kehittäminen ja -resurssien kasvattaminen. Erityisesti massatuotteita markkinoitaessa vaaditaan suuria ponnisteluja kuluttajien tietoisuuden lisäämiseksi. Pelkästään kotimaista markkinointia tarkasteltaessa voidaan huomata, että ainoastaan kaikista suurimmilla venealan yrityksillä on varaa suurin mainoskampanjoihin. Tietoa eri venemerkeistä, niiden imagosta ja käyttömahdollisuuksista onkin siten usein vain veneilyn harrastajilla: veneilyä harrastamattomat osaavat harvoin mainita edes yhtä, saati useampaa venemerkkiä.

Voidaankin todeta, että venealan markkinoinnilliset haasteet keskittyvät tulevaisuudessa seuraaviin asioihin:

- Markkinointiresurssien ja -osaamisen lisääminen ja kehittäminen yrityksissä
- Kansainvälinen markkinointi
- Markkinatiedon yhdistäminen tuotteisiin ja tuotantoon
- Brändimarkkinointi

#### *5.6.1 Markkinointiresurssien kehittäminen yrityksissä*

Markkinointiresursseja ja -osaamista yritykset voivat hankkia joko palkkaamalla markkinoinnin ammattilaisia yritykseensä tai ulkoistamalla markkinointinsa esimerkiksi jälleenmyyjälle. Ensimmäinen vaihtoehto vaatii parhaiten onnistuakseen yrityskoon (tuotantomäärät, liikevaihto tms.) kasvattamista riittävän suureksi, jotta panostus markkinointiresursseihin kannattaa. Toisaalta yritys voi ostaa osaamista ulkopuolisilta tai sopia oman jälleenmyyjänsä kanssa sen hoitamisesta. Tämä vaatii saumatonta ja riittävää yhteistyötä sekä tiedonvaihtoa valmistavan yrityksen ja jälleenmyyjän välillä. Lisäksi valmistajan on varmistettava, että jälleenmyyjältä löytyy riittävästi osaamista ja resursseja markkinointiin. Vaikka jälleenmyyjä olisi suuri ja kokenut markkinoinnissa, vaarana voi yksittäisen valmistajan kohdalla olla myös muiden, esimerkiksi suurempien, merkkien varjoon jääminen jälleenmyyjän markkinoinnissa. Jälleenmyyjän tavoitteet eivät välttämättä ole aina yhteneväiset valmistajan kanssa.

#### *5.6.2 Kansainvälinen markkinointi*

Kansainvälisen markkinointiosaamisen puute on ajanut joitakin valmistajia liittoutumaan jälleenmyyjien ja isompien ulkomaisten toimijoiden kanssa. Ulkomaille suuntautuvassa markkinoinnissa käytetään usein myös agentteja, joiden taso vaihtelee suuresti ja niiden löytäminen voi olla hankalaa. Yritykset ovatkin käyt-

täneet paljon resursseja osaavien agenttien löytämiseksi. Vene tuotteena vaatii erityistä osaamista myyjältä. Ulkomailla tapahtuvassa markkinoinnissa myös myyntitapahtuman kontrollointi ja brändin rakentaminen voivat olla haastavampia kuin kotimaassa: ulkomaiset myyjät tarvitsevatkin entistä tarkempia ohjeita suomalaisilta jälleenmyyjiltä ja valmistajilta.

Monille kansainvälistymistä ja sen laajentamista pohtiville yrityksille haasteena on myös omalle tuotteelle sopivien markkina-alueiden tunnistaminen. Tietojen kerääminen kunkin alueen veneilykulttuurista, potentiaalisten ostajien määrästä, kuluttajien tarpeista, veneilyinfrastruktuurista ja muista myynnin kannalta olennaisista seikoista voi olla erittäin haastavaa ja kallista. Tässä yritykset ovatkin käyttäneet eri järjestöjen apua (esim. Finnboat ja Finpro), mutta ongelmaksi on muodostunut saadun tiedon luonne (esim. ei tarpeeksi spesifiä) ja omalle tuotteelle muokatun tiedon puute. Toisaalta ei voida olettaa, että nämä järjestöt voisivatkaan hoitaa koko kartoitusta, vaan yritysten pitää ottaa myös entistä enemmän omaa vastuuta kansainvälistymiseen liittyvien tekijöiden analysoinnissa.

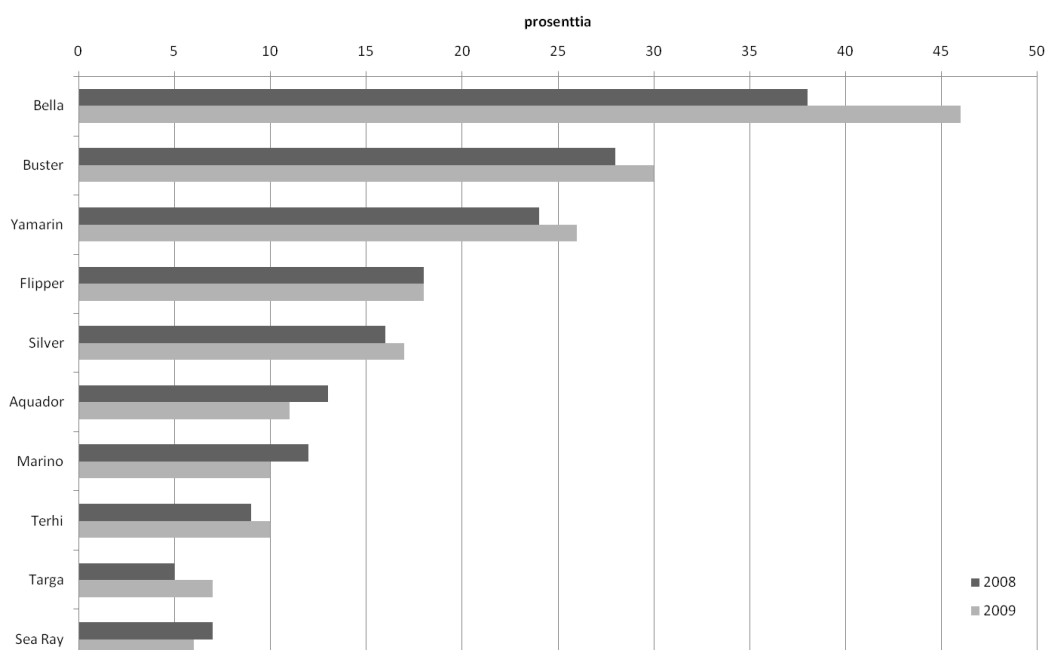
### *5.6.3 Markkinatiedon yhdistäminen tuotteisiin ja tuotantoon*

Markkinatiedon yhdistäminen tuotteisiin ja tuotantoon vaatii yrityksiltä entistä tarkempaa kuluttajatrendien seuraamista ja kartoittamista. Tähänkin liittyvät puutteet ovat riippuvaisia käytettävissä olevista resursseista, joita voidaan kehittää yrityksen sisällä tai ostaa ulkopuolelta. Nykyään tietoa kuluttajatottumusten ja erilaisten trendien muutoksista haetaan muun muassa messuilta ja venejulkaisuisista lähinnä seuraamalla, mitä erityisesti alan suurimmat toimijat ovat tehneet, mutta entistä enemmän pitäisi olla valmis myös omien ja uudenlaisten ratkaisujen kehittämiseen käytettävissä olevan tiedon perusteella. Matkimalla voi kilpailla vain hinnalla, ja silloin yrityksen kannattavuus voi olla heikkoa.

### *5.6.4 Brändimarkkinointi*

Brändimarkkinointi on venealalla ollut jossain määrin heikommalla tasolla kuin esimerkiksi autoalalla. Jotkut yritykset ovat pysähtyneet aikaisempiin toimintamalleihinsa niiltä ajoilta, jolloin veneenvalmistus ja -myynti oli hyvin paikallista toimintaa. Nykytilanteessa yrityksiltä vaaditaan kuitenkin entistä tarkempaa hallintaa omien tuotteiden jälleenmyynnissä ja markkinoinnissa.



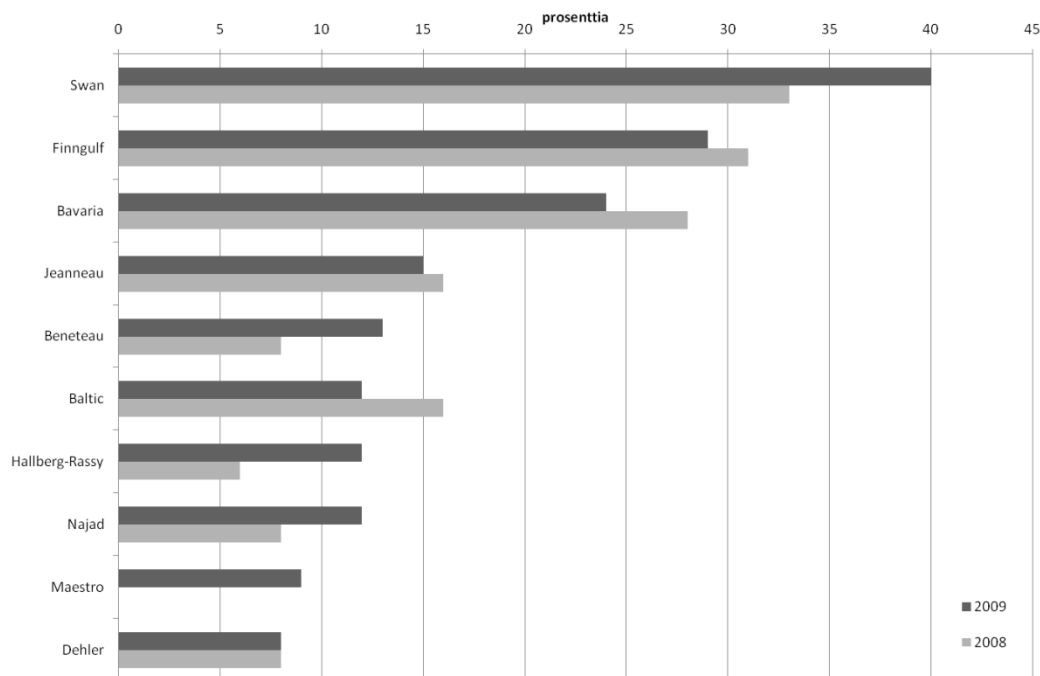


**Kuvio 22.** Moottorivenemerkkien tunnettuus moottoriveneilijöiden keskuudessa (Venebarometri, 2009)

Tarkasteltaessa Venebarometrin (2009) tuloksia moottorivenemerkkien tunnetuudesta moottoriveneilijöiden keskuudessa ( $n=434$ ) voidaan todeta, että suurimmat valmistajat ovat onnistuneet hyvin oman brändinsä kehittämisessä (kuvio 20). Varsinkin Bella-Veneet on panostanut omiin brändeihinsä (Bella, Flipper ja Aquador), ja selkeä enemmistö tutkimukseen vastanneista tunnistaa ne. Yritys on myös onnistunut eriyttämään eri tuotemerkkinsä kuluttajien mielikuvissa: Bella on pienemmän kokoluokan vene ja suunnattu tavalliselle veneilijälle, kun Flipper ja varsinkin Aquador ovat puolestaan isompia ja varakkaammille ja vaativammalle kuluttajille suunnattuja. On myös huomattava, että lähes kaikki kärkekkymmenikössä olevat venemerkit Sea Rayta lukuun ottamatta ovat kotimaisia.

Lisäksi Venebarometrissä (2009) tarkasteltiin mielikuvia venemerkeistä 11 ominaisuuden perusteella, kuten laatu, perinteisyys, hinta-laatusuhde, ulkonäkö, taloudellisuus ja turvallisuus. Tutkimuksen mukaan Bella ja Buster ovat ensimmäisten joukossa lähes kaikissa mielikuvissa. Vastaajien mukaan Bellaa voidaan kuvata mielikuvilla korkea laatu, hyvä hinta-laatusuhde, perinteinen ja taloudellinen. Busterilla puolestaan katsotaan olevan hyvä jälleenmyyntiarvo ja hyvä maine. Lisäksi sitä pidetään turvallisena ja kestäväenä. Muista moottorivenemerkeistä

vastaajat arvostavat Yamarinin tyylikästä ulkonäköä ja hyvää suorituskykyä sekä Targan hyviä merenkulkuominaisuuksia.



**Kuvio 23.** Purjevenemerkkien tunnettuus purjeveneilijöiden keskuudessa (Venebarometri, 2009)

Eri purjevenemerkkien tunnettuus purjeveneilijöiden keskuudessa (n=139) poikkeaa moottoriveneistä siinä, että kärkekymmenikössä puolet venemerkeistä on ulkomaalaisia (kuvio 21). Tämä kuvastanee ulkomaisten purjevenemerkkien vahvaa asemaa suomalaisilla markkinoilla. Erityisesti Bavaria, Beneteau ja Jeanneau ovat tunnettuja merkkejä suomalaisten purjehtijöiden keskuudessa, mikä johtuu niiden suomalaisia kilpailijoita huokeammasta hinnasta ja myös asiakassegmentistä. Isojen suomalaisten purjevenevalmistajien tuotteet menevät pääasiassa vientiin tai harvalukuiselle suomalaiselle ostajajoukkoille. Vaikka Suomeen Nautorin valmistamaa Swania ei juuri myydäkään, on se purjeveneilijöiden mielestä ylivoimainen lähes kaikissa ominaisuuksissa. Toinen suomalainen merkki Baltic kuvataan hyvänä hinta-laatusuhteeltaan. (Venebarometri, 2009). Veneiden rekisteröintilastoista voidaan havaita, että tunnettujen valmistajien tuotteita myös myydään hyvin (liitteet 2 ja 3). Toisaalta merkkien tunnettuus ei aina korreloi kotimaisten myyntimäärien kanssa johtuen tuotteiden hintatasosta ja pääasiallisista kohdemarkkinoista (esim. Nautorin Swan).

## 6 TUNNUSLUKUANALYYSI VENEVALMISTAJISTA

Venealan valmistavien yritysten taloudellisesta suorituskyvystä ei ole aikaisemmin esitetty laajamittaista selvitystä vaan taloudellisen suorituskyvyn tarkastelu on painottunut yksittäisten yritysten tilinpäätösten arviointiin ja suorituskyvyn arviointiin lyhyellä aikavälillä. Kuitenkin toimialan kokonaisvaltainen tarkastelu ja menestyksekkäiden toimintamallien tunnistaminen edellyttävät venealan merkittävien toimijoiden taloudellisen suorituskyvyn arviointia useiden vuosien ajalta. Yhdistämällä tilinpäätösinformaatio muuhun käytettävissä olevaan aineistoon (yrityshaastattelut, venealan tilastotiedot ja arkistomateriaali) pyritään luomaan kokonaiskuva venealan yritysten tulevaisuudennäkymistä ja kannattavan toiminnan edellytyksistä.

Tässä tilinpäätösanalyysissä analysoidaan venealan 23 merkittävimmän valmistavan yrityksen tilinpäätöstietoja vuosilta 1999–2008. Analyysiin on valittu yritykset, joiden uusimmat liikevaihdot ylittävät 2 milj. euroa. Yritykset on jaettu viiteen eri ryhmään valmistettavien tuotteiden mukaan: Ensimmäisessä ryhmässä ovat purjevenevalmistajat (Nautor, Baltic Yachts, Nauticat Yachts ja Finngulf Yachts). Toisessa ryhmässä ovat isoja ja keskikokoisia moottoriveneitä valmistavat yritykset (Bella-Veneet, Finn-Marin, Botnia Marin, Linex-Boat, Marino, Tristan Boats, Tekno-Marine ja Sarins Båtar), ja kolmannessa ryhmässä pääsääntöisesti pienempiä moottoriveneitä valmistavat yritykset (Inhan Tehtaat, Terhi, AMT-Veneet, Silver-Veneet ja Juha Snell). Neljännessä ryhmässä on lähinnä ammattikäyttöön veneitä valmistavat yritykset (Uudenkaupungin Työvene ja Boomeranger Boats). Viidennessä ja viimeisessä ryhmässä ovat sopimusvalmistajat (Seliö Boats, Fenix Marin, Saint Boats ja Esmarin) On huomattava, että jotkut yritykset tekevät tuotteita myös muihin segmentteihin. Esimerkiksi Sarins Båtar valmistaa huviveneiden lisäksi ammattikäyttöön tarkoitettuja veneitä.

### 6.1 Tilinpäätösanalyysin toteutuksesta

Tilinpäätösaineisto on kerätty Suomen Asiakastiedon julkaisemasta Voitto+ -tietokannasta. Joitakin 1990-luvun lopun tietoja on täydennetty Patentti- ja rekisterihallituksen tietokannasta. Analyysissä on käytetty tietokantojen tuottamia lukuja, eikä niitä ole oikaistu. Tilinpäätöksistä on yritysten kohdalla kuitenkin tarkistettu, että niissä ei ole jatkuvasti merkittäviä satunnaisia eriä. Luonnollisesti yritykset voivat myös omilla toimillaan muokata tunnuslukuja näyttämään paremmilta tai huonommilla, kuin itse liiketoiminta antaisi aiheita, vaikka tämä mahdollisuus onkin pienentynyt 1990-luvun loppupuolella voimaantulleen uuden

kirjanpitolainsäädännön jälkeen. Pitkän aikavälin tarkastelussa hyvän tai huonon taloudellisen suorituskyvyn piilottaminen ei kuitenkaan ole yhtä helppoa.

Yleensä tunnuslukuanalyysin tuloksia arvioitaessa pitää huomioida, että yritysten välinen vertailu kannattaa tehdä samanlaista toimintaa harjoittavien yritysten kesken. Esimerkiksi soutuveneitä ja suuria purjeveneitä valmistavien yritysten toiminta ja markkinat poikkeavat merkittävästi toisistaan. Tutkittaessa suurta yritysjoukkoa on huomioitava myös se, että kaikki yritykset eivät ole toimittaneet täydellisiä tietoja tai niiden tilikausien pituus ja ajoittuminen voivat vaihdella. Liitetiedoista löytyy yritysten tilinpäätösajankohdat ja huomioitavat seikat yrityksittäin (liite 4). Joillakin yrityksillä on myös muuta kuin veneisiin liittyvää valmistusta (esim. Inhan Tehtaat), vaikka isot toimijat ovatkin useimmiten puhtaasti venevalmistajia. Muutamissa yrityksissä veneiden valmistus on vaihtunut yrityksestä toiseen. Tietoja on pyritty muokkaamaan näissä tapauksissa vastaamaan paremmin todellista tilannetta.

## 6.2 Valitut tunnusluvut

Yritysten taloudellisesta suorituskyvystä on analysoitu liikevaihdon muutosta, kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta. Kustakin analyysin osaluueesta on valittu yksi yleisimmistä käytetyistä tunnusluvuista. Kannattavuutta, eli yrityksen pitkän aikavälin tulontuottamiskykyä, on arvioitu liikevoittoprosentilla. Current ratiota on analysoitu yritysten maksuvalmiuden selvittämiseksi. Vakavaraisuutta on selvitetty omavaraisuusasteen avulla. Tunnuslukujen arviointiasteikot (esim. heikko-tyydyttävä-hyvä) ovat Yritystutkimusneuvottelukunnan (2005) suosittelamia.

Kaikkia kuvioita ei ole esitetty tekstissä, vaan osa niistä löytyy raportin liitteestä 4. Lisäksi liitteistä löytyvät yritysten tilinpäätösajankohdat.

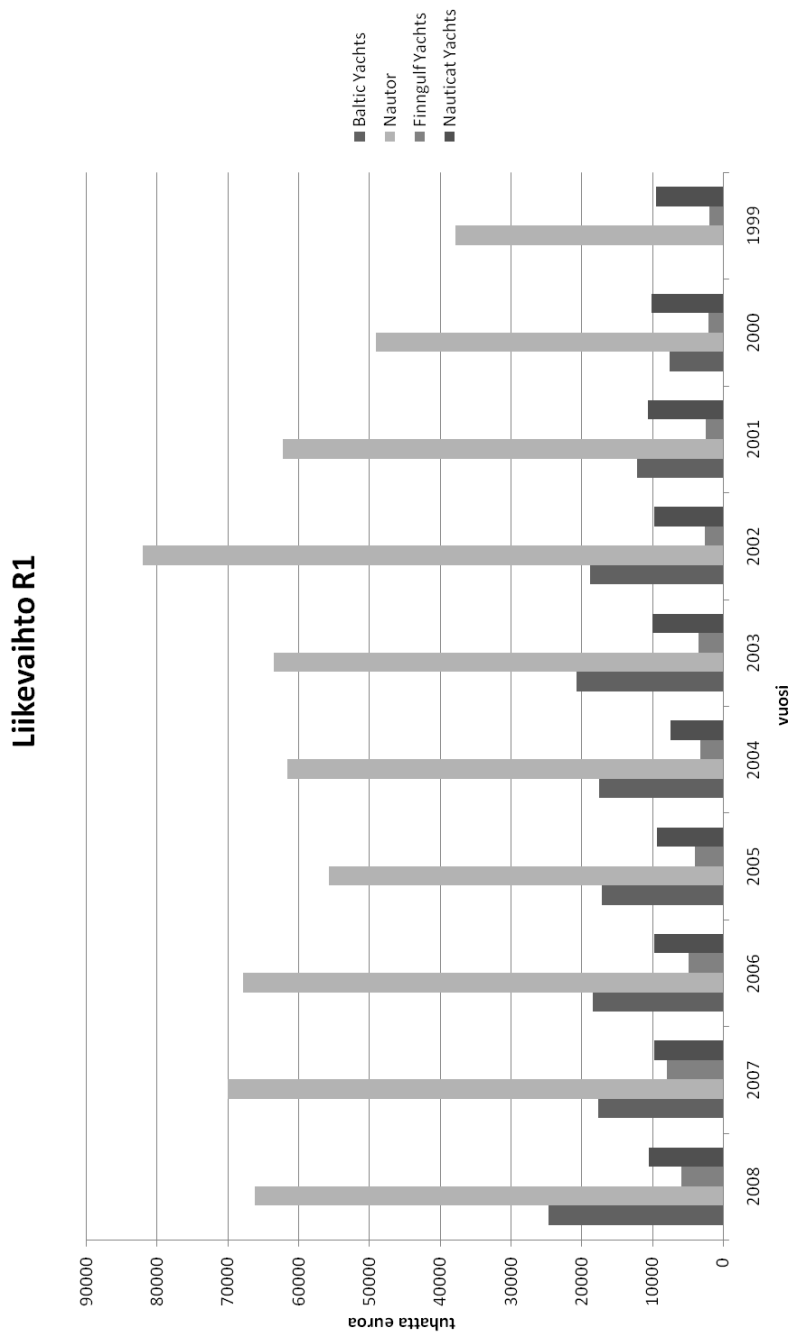
## 6.3 Liikevaihdon muutos

Tarkasteltaessa venealan valmistajien liikevaihdon muutosta viime vuosikymmenen lopulta lähtien voidaan todeta, että liikevaihto on kasvanut jokaisessa segmentissä melko tasaisesti. Tämä johtunee tiettyjen venetyyppien (esim. day-cruiser) kysynnän suuresta kasvusta, entistä tehokkaammista ja kehittyneemmistä tuotantomenetelmistä, hankinnan kehittymisestä (esim. tehokkaammat verkostot) sekä vientitoiminnan kiihtymisestä.

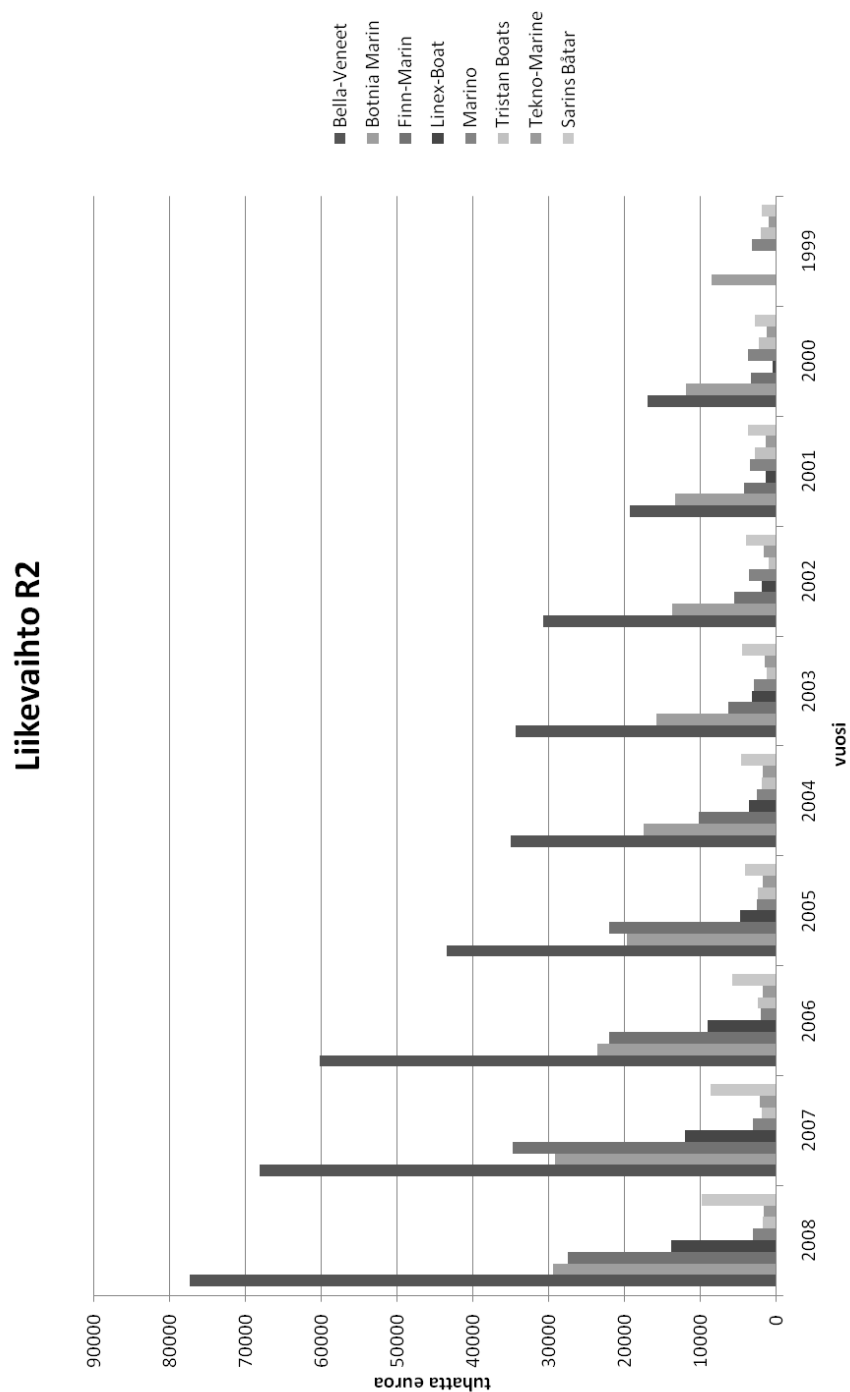
Purjevenevalmistajien liikevaihto on kasvanut tasaisesti lähes jokaisella suurella yrityksellä (kuvio 22). Haastatteluissa tuli ilmi, että kaikilla valmistajilla ei ole edes tavoitteena kasvattaa liikevaihtoa merkittävästi, koska toiminnan hallinta tuli selvästi vaikeammaksi. Isojen ja keskikokoisten purjeveneiden kysyntä lienee tasaisempaa kuin joissakin muissa segmenteissä, koska niiden asiakaskunta on melko varakasta, ja talouden heilahtelut eivät kosketa sitä yhtä voimakkaasti kuin esimerkiksi pienten moottoriveneiden ostajaa. Vuoden 2009 ennusteiden mukaan liikevaihto tulee laskemaan monien valmistajien kohdalla jopa puolella.

Keskisuurten ja suurten moottoriveneiden valmistajien liikevaihto on kasvanut kaikista voimakkaimmin (kuvio 23), ja niiden joukossa on yrityksiä, jotka ovat kasvaneet moninkertaisesti hyvällä kannattavuudella. Tässä segmentissä myytyjen veneiden määrän lisäksi myös veneiden keskihinnat ovat nousseet. Vuoden 2009 ennusteiden perusteella liikevaihto on pudonnut valmistajista riippuen kymmenillä prosenteilla.

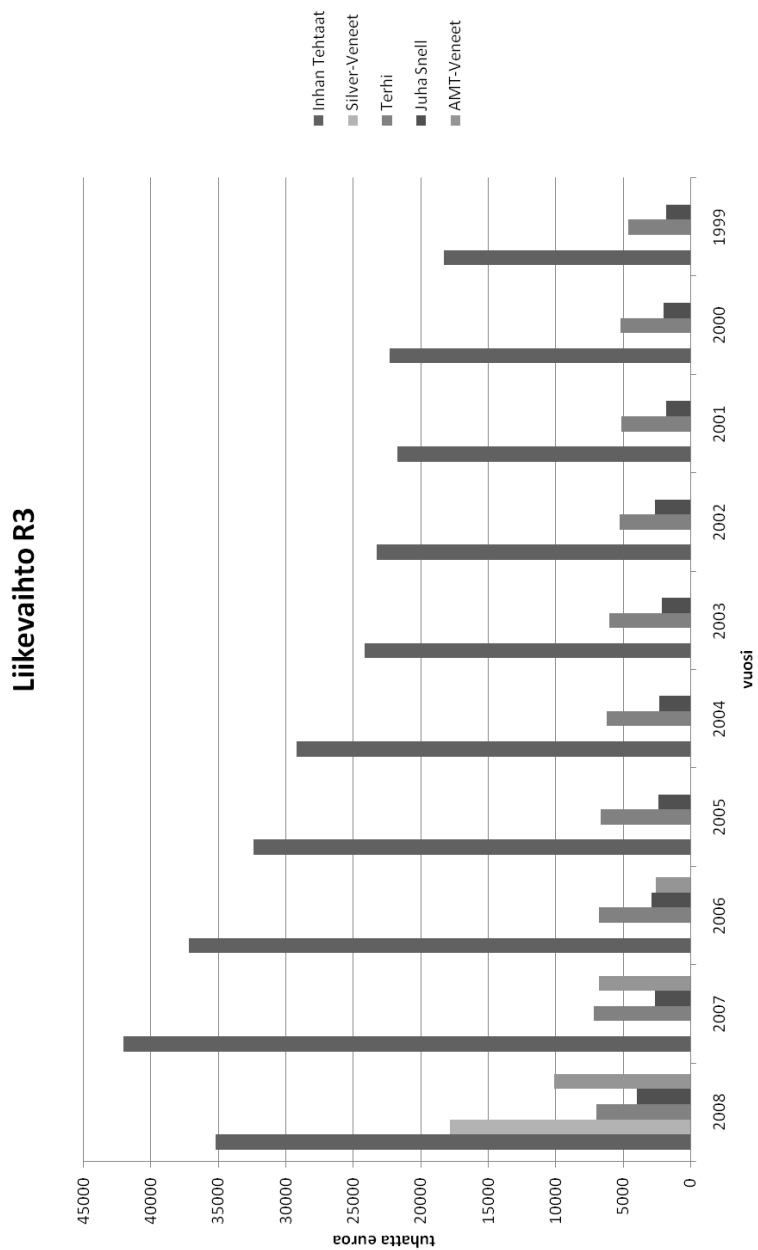
Pieniä ja keskikokoisia moottoriveneitä valmistavien yritysten liikevaihto on pysynyt melko muuttumattomana (kuvio 24). Niiden tuotteita myydään tasaisesti, eikä samanlaista kysyntäpiikkiä ole muodostunut kuin suuremmissä kokoluokissa. Erikois- ja ammattiveneitä valmistavien yritysten liikevaihto on myös kasvanut melko hyvin (kuvio 25). Tämä on johtunut muun muassa lisääntyneestä vientitoiminnasta, joka vaatii tässä segmentissä erityisen paljon panostusta ja aikaa. Lisäksi on huomattava, että uusien sopimusvalmistajien liikevaihdot ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi, joka kertonee suuremmasta valmistuksen ulkoistamisen asteesta (kuvio 26).



Kuvio 24. Purjevenevalmistajien liikevaihto 1999–2008

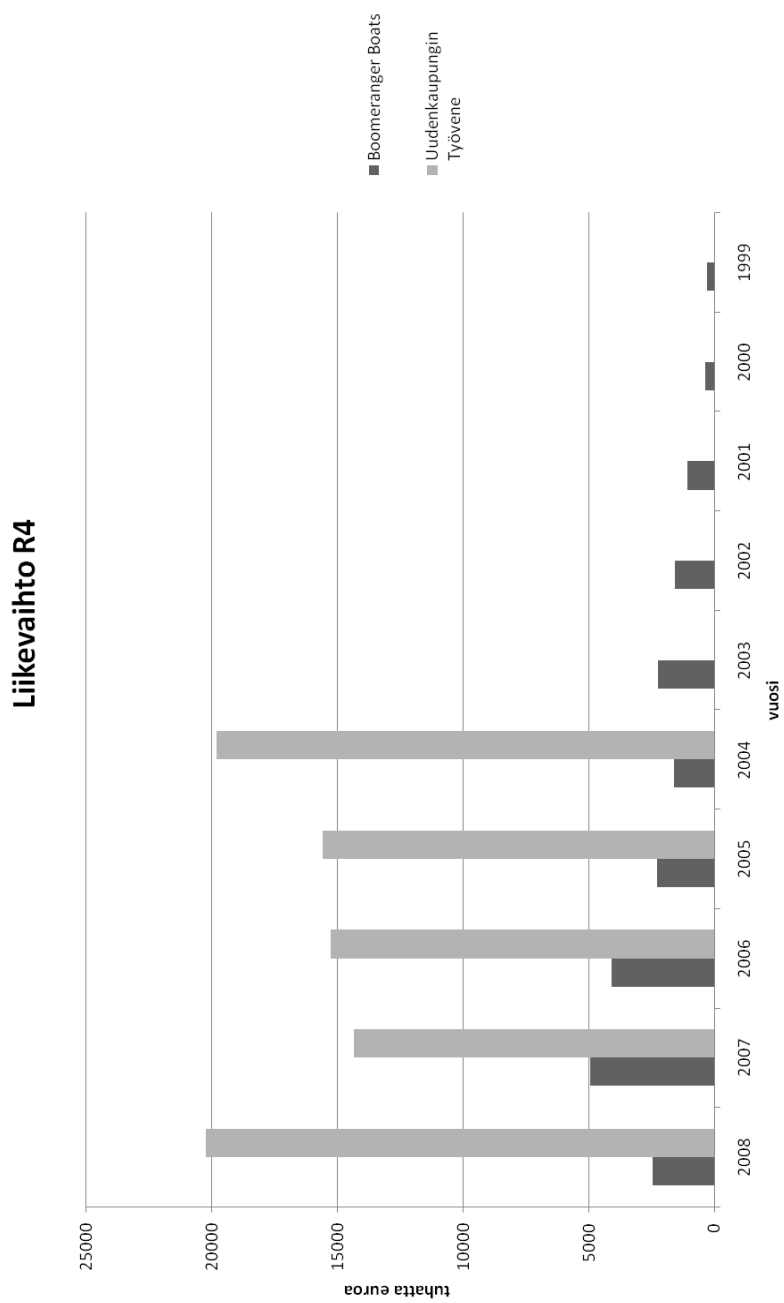


**Kuvio 25.** Keskisuurten ja suurten moottoriveneiden valmistajien liikevaihto 1999–2008

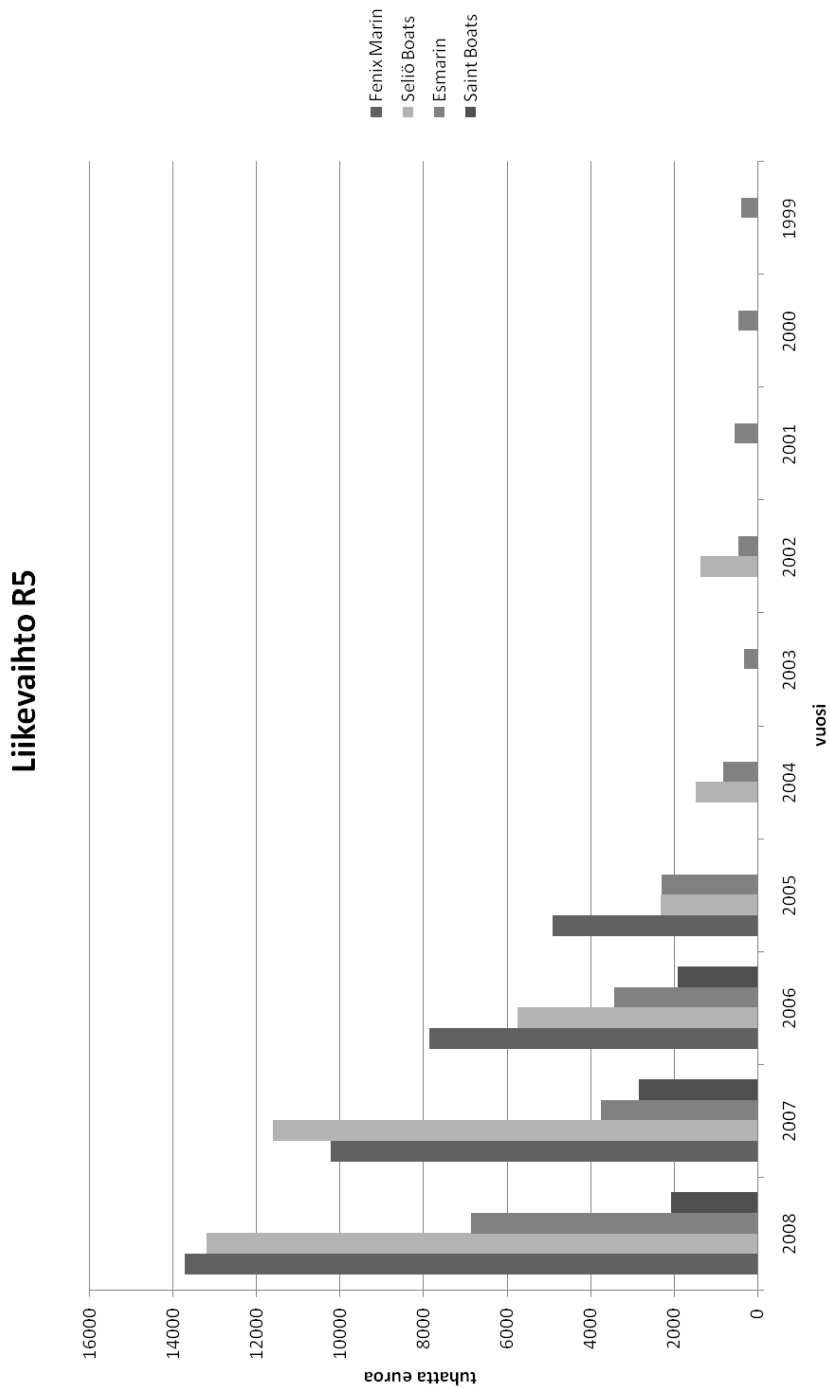


**Kuvio 26.** Pienien ja keskisuurten moottoriveneiden valmistajien liikevaihto 1999–2008





**Kuvio 27.** Erikois- ja ammattiveneitä valmistavien yritysten liikevaihto 1999–2008



**Kuvio 28.** Sopimusvalmistajien liikevaihto 1999–2008

## 6.4 Kannattavuus

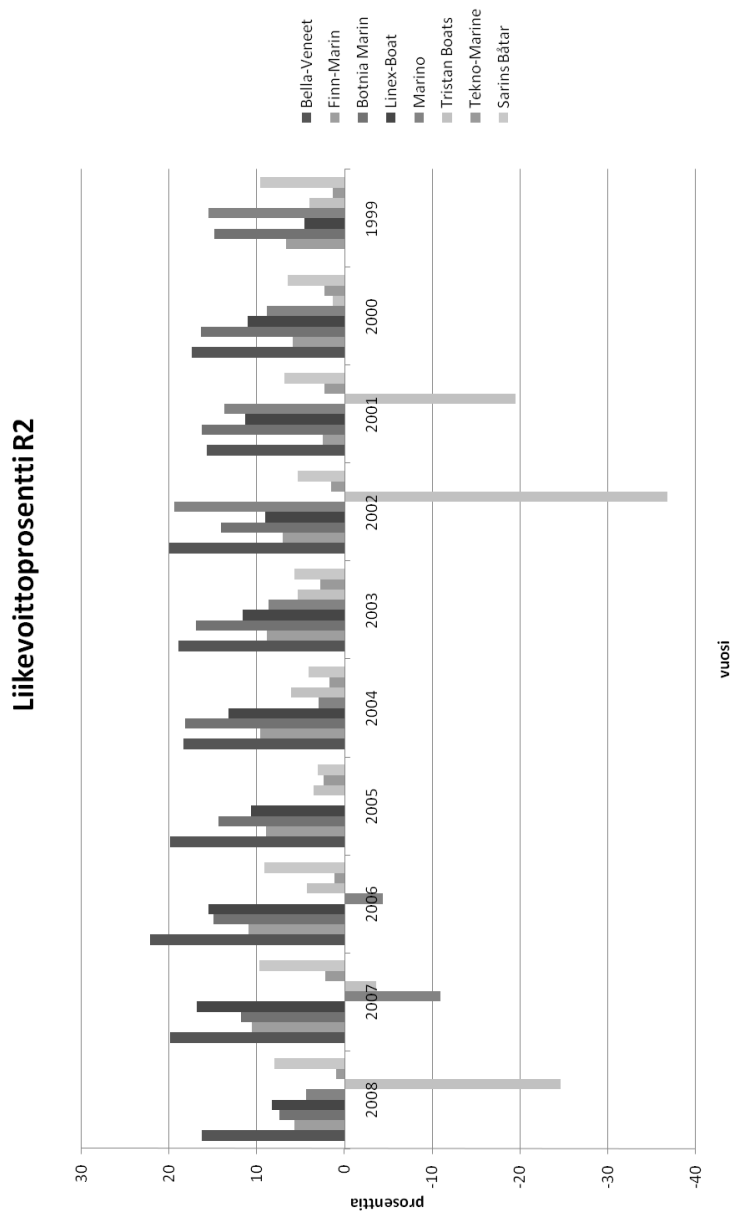
Yritysten liikevoittoprosenteissa on selvästi suurempaa vaihtelua kuin liikevaihdon muutoksessa. Tunnuslukujen perusteella voidaan todeta, että viime vuosina erityisesti keskisuurten ja suurten moottoriveneiden valmistus on ollut kannattavaa liiketoimintaa, ja niitä valmistavien yritysten liikevoittoprosentti on ollut useina vuosina hyvä (kuvio 27). Vuonna 2008 alkanut taantuma näkyy jo jonkin verran yritysten kannattavuudessa, ja vuoden 2009 kannattavuuden ennusteet ovat selvästi pessimistisiä. Esimerkiksi Bella-Veneet arvioi vuoden 2009 tuloksen kääntyvän tappiolliseksi monen erittäin kannattavan vuoden jälkeen,

Selvästi haasteellisempaa on ollut purjeveneiden valmistus, jossa on havaittavissa kaksi hyvin, tai vähintäänkin tyydyttävästi, kannattavaa yritystä. Kahdella muulla yrityksellä on ollut selkeitä haasteita kannattavuuden parantamisessa, ja niiden kannattavuus on viime vuosina ollut heikko (kuvio 28). Viime vuosina kiristynyt kilpailu ja kasvaneet kustannukset näkyvät jo jonkin verran viime vuosien kannattavuudessa. Vuonna 2008 alkanut taantuma näkyy vaihtelevasti yritysten kannattavuudessa.

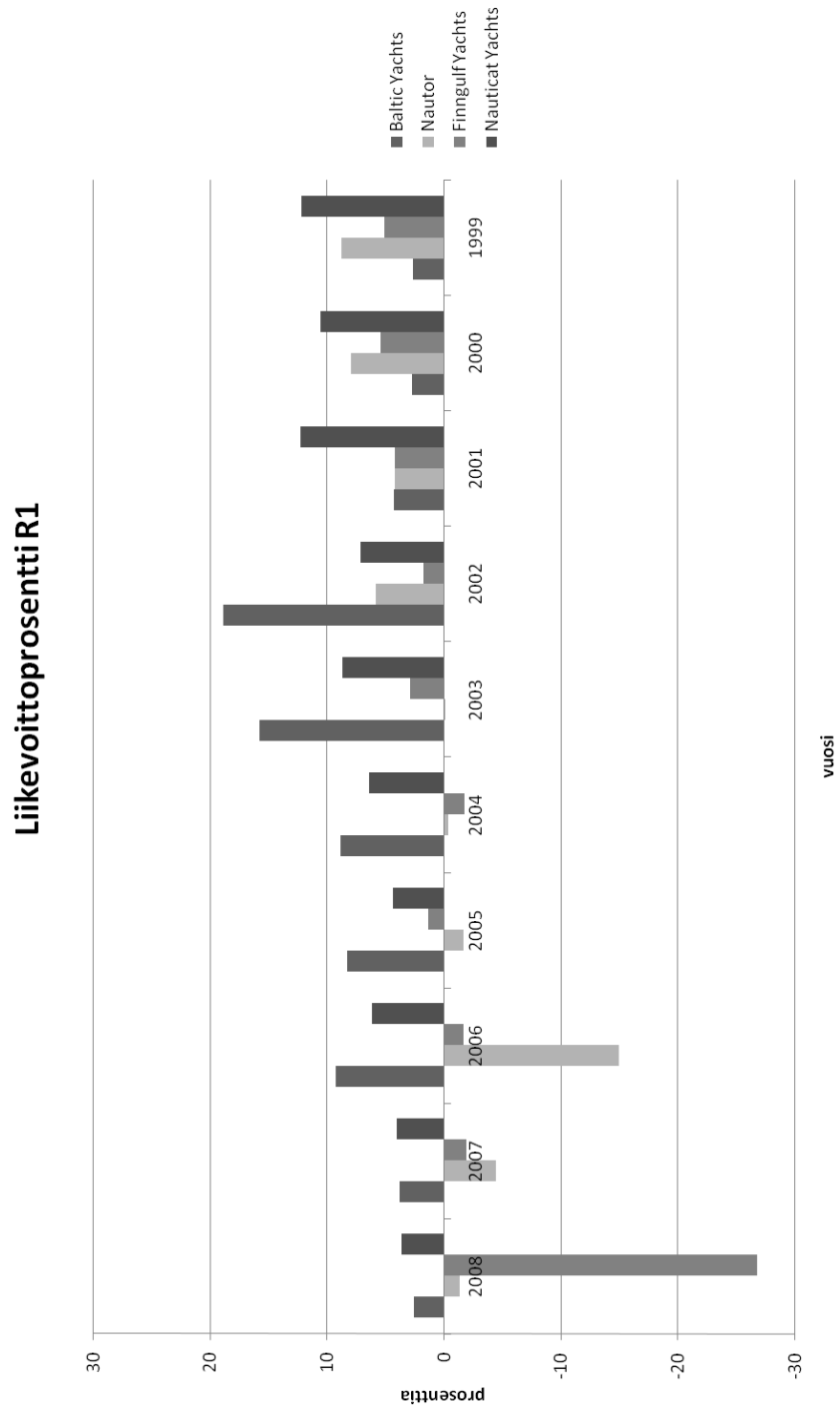
Keskikokoisia ja pieniä veneitä valmistavien yritysten liikevoittoprosentti on ollut monilla yrityksillä vähintäänkin tyydyttävä tarkastelujaksolla (kuvio 29). Tuotteiden hyvän kysynnän lisäksi yritykset ovat panostaneet tuotannon tehokkuuteen ja hankinnan kehittämiseen, mikä näkyy parantuneena kannattavuutena. Erikoisveneitä valmistavien yritysten kannattavuus on ollut useimmiten vähintäänkin tyydyttävällä tasolla, vaikka siinä on ollut joissakin tapauksissa suuriakin vaihteluita (liite 4). Avoimet tarjouskilpailut lisäävät julkisen puolen asiakkaiden kanssa toimittaessa suuria paineita yritysten kannattavuudelle.

**Taulukko 8.** Liikevoittoprosentti (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005)

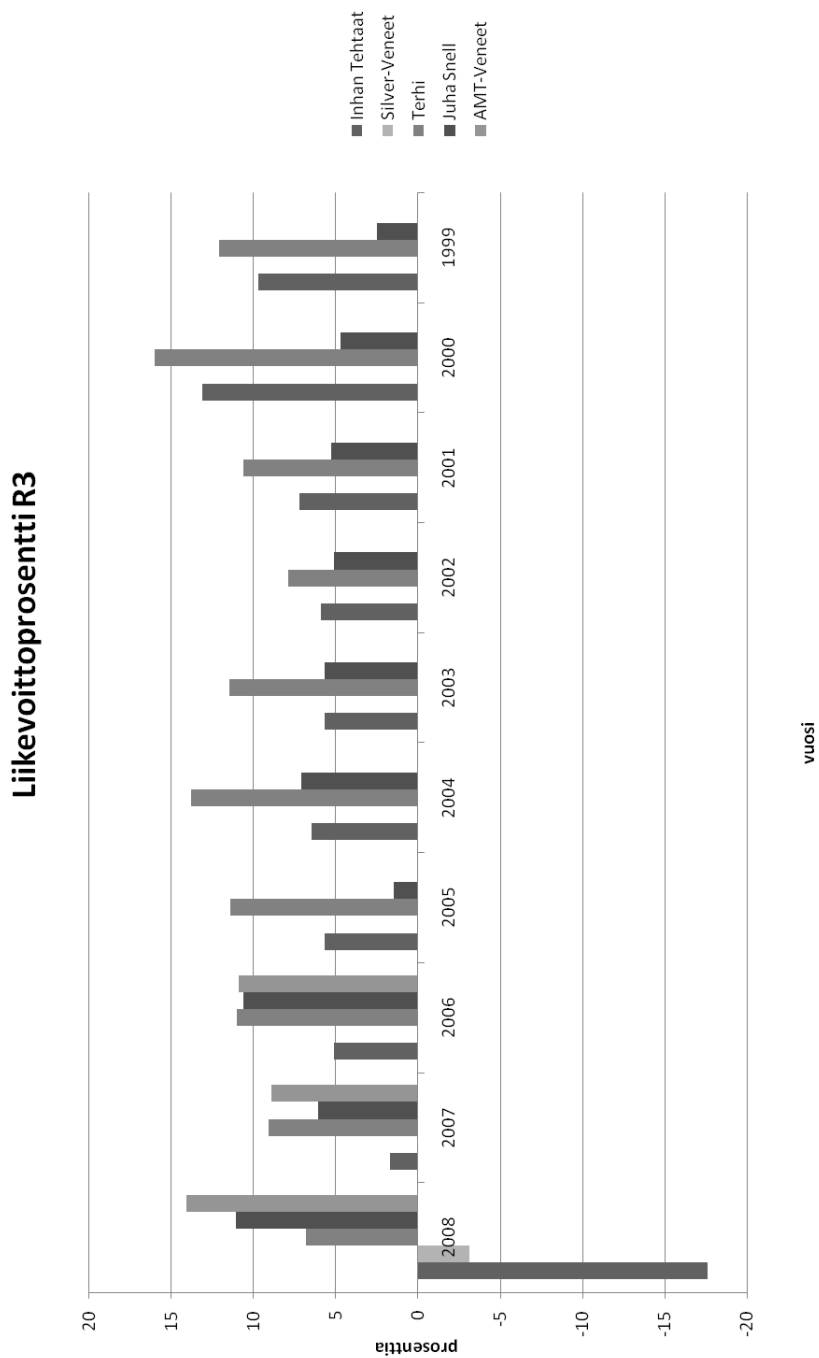
Arvosana	Liikevoitto%
Hyvä	Yli 10%
Tyydyttävä	5-10%
Heikko	Alle 5%



**Kuvio 29.** Suurten ja keskisuurten moottoriveneiden valmistajien liikevoitto-prosentti 1999–2008



**Kuvio 30.** Purjevenevalmistajien liikevoittoprosentti 1999–2008



**Kuvio 31.** Pienien ja keskisuurten moottoriveneiden valmistajien liikevoitto-  
prosentti 1999–2008

## 6.5 Maksuvalmius

Venealalla on pohdittu viime aikoina erityisesti yritysten taloudellista kykyä selvitä taantuman ylitse. Tarkasteltaessa yritysten current ratiota (vaihto- ja rahoitusomaisuuden riittävyys lyhytaikaisten velkojen suorittamiseen) voidaan todeta, että yhdelläkään purjevenevalmistajalla tilanne ei ole erityisen hälyttävä. Lähes kaikilla niistä current ratio on ollut viime vuosina tyydyttävä. Suuria ja keskisuuria moottoriveneitä valmistavien yritysten current ratio on ollut vieläkin parempi, monilla se on ollut vahvasti tyydyttävä tai hyvä. Useimmilla pieniä ja keskisuuria moottoriveneitä ja erikois- sekä ammattiveneitä valmistavilla yrityksillä maksuvalmius on ollut tyydyttävällä tasolla. Sopimusvalmistajien current ratio on ollut ehkä odotetustikin tyydyttävä tai hiukan sen alapuolella. (liite 4)

**Taulukko 9.** Current ratio (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005)

Arvosana	Current ratio
Hyvä	Yli 2
Tyydyttävä	1-2
Heikko	Alle 1

## 6.6 Vakavaraisuus

Venealan yritysten vakavaraisuus, tappionsietokyky ja kyky selviytyä veloistaan pitkällä aikavälillä ovat tärkeitä tekijöitä arvioitaessa alan menestyviä yrityksiä. Jokaisesta segmentistä löytyy vaihtelevia omavaraisuusasteita riippumatta segmentin kehittymisestä (liikevaihto tai kannattavuus) verrattuna muihin. Purjevenevalmistajat jakautuvat selvästi kahtia: siellä on kaksi hyvän (yli 60 %) ja kaksi heikon (alle 20 %) omavaraisuusasteen yritystä. Keskisuuria ja suuria moottoriveneitä valmistavissa yrityksissä on monta yritystä, jotka ovat selvästi yli hyvän (40 %) omavaraisuusasteen.

**Taulukko 10.** Omavaraisuusaste (Yritystutkimusneuvottelukunta, 2005)

Arvosana	Omavaraisuusaste
Hyvä	Yli 40%
Tyydyttävä	20-40%
Heikko	Alle 20%

Pieniä ja keskikokoisia veneitä valmistavissa yrityksissä on yksi erittäin korkean omavaraisuusasteen yritys ja useampi tyydyttävällä tasolla (20–40 %) oleva yritys. Erikoisveneitä valmistavat yritykset ovat vähintään vahvasti tyydyttävällä tasolla. Iältään melko nuorien sopimusvalmistajien omavaraisuusaste on osittain odotetustikin melko heikko. (liite 4)



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa esitetään lyhyt yhteenveto tutkimuksesta sekä tiivistetyt johtopäätökset. Pyrimme näin tutkimuksen lopuksi tuomaan esille oman arviomme siitä, mihin suuntaan Suomen veneala tulee kehittymään ja millaiset yritykset Suomessa tulevat menestymään. Samoin esitämme näkemyksemme siitä, mihin suuntaan yritysten tulisi muuttaa toimintaansa. Kerromme myös mielipiteemme venealan keskusteluissa usein esille tulevista teemoista.

***Arvioita alan nykytoiminnasta ja kehittämismahdollisuuksista sekä suoria toimenpide-ehdotuksia on esitetty laajemmin luvussa 4., tässä yhteydessä esitämme asiat vain tiivistettyinä.***

### *Johtopäätökset*

*Venevalmistuksen osalta* voidaan todeta, että keskikokoinen venevalmistaja, jolla ei ole selkeää asiakaskuntaa ja erikoistumista, mutta ei myöskään volyymin tuomaa hintaetua, lienee tulevaisuudessa vaikeuksissa. Valmistajien tulisi valita selkeimmin erikoistumisen tai volyymin ja kustannusetuun perustuvan hintakilpailun välillä. Pitkälle viety erikoistuminen tarkoittaa keskittymistä tietyn segmentin osan eli nichen palvelemiseen. Yrityskoon suhteen pienuus tarkoittaa usein selkeitä etuja toiminnan joustavuuteen liittyen ja suuruus vastaavasti kustannusetuja. Keskikokoisella yrityksellä toiminnan focus saattaa hajota ilman että saavutettaisiin selkeää kustannusetua.

*Alan voimakkaammalle erikoistumiselle* Suomen lähtötilanne vaikuttaa hyvältä. Puhtaasti kustannusetuun perustuvaan hinnalla kilpailuun on sen sijaan tiettyjä rakenteellisia esteitä, kuten rajallinen kotimarkkinoiden kysyntä, kallis työvoima ja korkea verotus, etäisyys suurilta markkina-alueilta ja huono suurten markkina-alueiden tuntemus. Kustannusedun saavuttamiseen tarvitaan yleensä vähintään satojen tai mieluummin tuhansien veneiden vuosittaista valmistusta. Erikoistumisen yhtenä suuntana voisi olla esimerkiksi perinteitä ja uutta tekniikkaa yhdistävät tuotteet. Valmistajien erikoistuminen edellyttää usein myös alihankkijoiden erikoistumista ja uutta roolijakoa arvoketjussa. Yksi mahdollisuus voimakkaamman erikoistumisen toteuttamiseksi on valmistuttamiseen perustuva veneenvalmistus. Tästä toimintamallista Suomesta löytyy hyviä esimerkkejä.

*Venealan tulevaisuus on pitkälti riippuvainen alan työntekijöiden osaamisesta.* Tulevaisuudessa yritysten kilpailu tulee siirtymään vielä aiempaa enemmän tuotekehityksen ja innovatiivisuuden ympärille. Kehitystarve koskee teknologian

lisäksi yhtä lailla myös kaupallista puolta. Veneala tulee menettämään lähivuosina runsaasti tietoa ja kokemusta eläköitymisen myötä – ala tarvitsee siksi nopeasti uusia osajia. Alan osaamistason nostoa voisivat edistää myös yritysten laajempi yhteistyö sekä alueelliset yrityskeskittymät. Uusia ideoita ja toimintamalleja voisi etsiä aktiivisemmin myös venealan ulkopuolelta. Myös alan yhteinen tiedonkeruu ja tehostettu kotimaisten sekä ulkomaisten asiakkaiden kuuntelu voisi tuottaa hyviä tuloksia. Ehkä keskeisin tekijä venealan kehittämisessä on kuitenkin yritysten oma tahto muuttaa omaa toimintaansa tulevaisuuden tarpeet huomioiden.

*Suomalaisten venevalmistajien taloudellinen tilanne* ja melko vaatimattomat taloudelliset resurssit eivät tue kasvua toiminnan monipuolisuuteen pyrkimällä. Suomalaisten valmistajien tilanteessa loogisin tie kasvuun on toiminnan keskittäminen, osaamisen kehittäminen ja tuotteiden parantaminen. Kasvun tulisi löytyä omalta valitulta tieltä, ei eri suuntiin pyrkimällä. Nousukauden aikana tapahtunut hallitsematon kasvu on koitunut myös monien suurten kansainvälisten toimijoiden kohtaloksi.

*Venealalla* on tyypillisesti sekä Suomessa että ulkomailla runsaasti valmistajia ja valmistajilla usein runsaasti eri tuotemerkkejä. Alalle on perinteisesti tullut tiuhaan tahtiin uusia yrittäjiä ja alalta on myös jouduttu poistumaan nopeasti talouden laskukausien aikana. Viime vuosina sekä Suomessa että muualla, monet valmistajat ovat joutuneet lopettamaan toimintansa. Tämä valmistajien pudotuspeli tulee varmasti vielä kiihtymään. Kehityksen voisi olettaa olevan samansuuntaista kuin autoteollisuudessa, jossa suurten massavalmistajien lukumäärä on laskenut noin kymmeneen valmistajaan maailmassa ja pienempiä, esimerkiksi urheiluvälineisiin erikoistuneita valmistajia, on useita satoja. Ero niin tuotteiden hintatasossa, tuotantomäärissä kuin henkilöstön määrässä näiden kahden ryhmän välillä on valtava. Tämän lisäksi autoteollisuudessa toimii tuhansia alihankkijayrityksiä. Autoalalla moni asia on toisin kuin venealalla, mutta kehityksen suunta on venealalla mahdollisesti samankaltainen. Venepuolella toimijoiden pudotuspeli tulee jatkuamaan myös jälleenmyynnissä, vaikka kovin voimakkaasta ketjuuntumisesta ei venealalla olekaan merkkejä näkyvissä suurillakaan markkina-alueilla.

*Venealan kokonaisuuden kannalta* veneiden valmistusta tukevien alojen, kuten matkailu- ja harrastetoiminnan, huoltopalveluiden ja satamarakentamisen roolin on jatkossa vahvistettava, mikäli venealalle toivotaan voimakasta kasvua. Vene- ja mökkivuokraus, ravintolat, satamatoiminnot, kalastus, venehuollot, varustemyynti jne. ovat kaikki vahvasti toisistaan riippuvaisia. Tämän ketjun kasvu ei venealalla ole käynnistynyt lainkaan esimerkiksi Lapin matkailun tapaan. Moottorikelkkahuoltoa tai ajovarusteiden vuokrausta ei syntyisi ilman kelkkasafareita, joita ei olisi olemassa ilman turisteja tai yritysvieraita, joita ei puolestaan tulisi

Lappiin ilman toimivia majoituspalveluita ja niin edelleen. Itseään kiihdyttävän ketjun käynnistäminen saaristo- ja järvimatkailussa tuntuu olevan kuitenkin erityisen hankalaa korkeiden investointien ja lyhyen sesongin takia. Myytävien tuotteiden uudelleen konseptointi ja palveluiden tuotteistaminen voisivat olla yksi avain kehityksen käynnistämiseen. Esimerkiksi espanjalaiset kiinteistökauppiat, kroatialaiset venevuokraajat tai suomalaiset matkailuautojen vuokraajat tuntuvat olevan paljon venealan toimijoita innovatiivisempia palveluiden kehittämisessä ja vaihtoehtoisten omistamisen muotojen markkinoinnissa.

*Venealan yritysten verkostoituminen tai yritysfuusiot* ovat teema, jota on pohdittu runsaasti myös Suomessa. Verkostoituminen on tämän tutkimuksen perusteella erittäin suositeltavaa, mikäli sillä saavutetaan esimerkiksi nopeampi tuotekehitysprosessi tai pidemmälle viety teknologinen erikoistuminen. Esimerkiksi valmistusmallin mukaan toimimalla voidaan hyvinkin saavuttaa näitä etuja. Verkostoituminen tai yritysfuusiot puhtaasti volyymietujen takia eivät vastaavasti tunnu yhtä loogisilta vaihtoehdoilta. Ne toimijat, jotka tavoittelevat volyymietuja niin Suomessa kuin ulkomaillakin, ovat monesti toimineet pitkälti omaa toimintaa kehittämällä. Toki kapasiteettialihankintaa hyödynnetään erityisesti nousukaudella, mutta usein volyymiedun ja tehokkuuden takana ovat omat tehokkaat ja nykyaikaiset tuotantolaitokset. Tällainen toimija, jolla on jo omat modernit tuotantolaitokset, ei hyödy siitä, että sen toimintaan liitetään pienempien toimijoiden resursseja verkostoratkaisun tai yritysfuusion kautta. Sekä veneiden massatuotannossa että vahvasti perinteisiin tuotteisiin perustuvassa liiketoiminnassa, alan yritysten arvoketjut ovat usein vähemmän verkostoituneita. Moderneihin tuotteisiin ja teknologiseen erinomaisuuteen perustuvien tuotteiden ympärillä arvoketjut tuntuvat venealallakin olevan vastaavasti verkostomaisempia.

*Venealan globalisoitumisesta* ja erityisesti Kiinan tulevaisuuden roolista venealalla käydään usein keskustelua. Tämän tutkimuksen perusteella emme kuitenkaan näe Kiinan roolia kovin merkittävänä lähivuosien aikana. Syy tähän on se, että venemarkkinat ovat huomattavasti esimerkiksi auto- tai elektroniikkamarkkinoita paikallisemmat ja lisäksi venealan tuotteet eivät ole sellaisia että niitä voitaisiin monistaa autoihin verrattavia määriä. Toisin sanoen, venealalla valmistettavat määrät ovat pienempiä, kuluttajien toiveet eri maissa vaihtelevat runsaasti ja lisäksi kuljetuskustannukset ovat muita aloja korkeammat. Kiinalainen valmistus tai ulkomaisten venevalmistajien valmistuttamistoiminta Kiinassa ei siksi ole yhtä houkutteleva vaihtoehto kuin autoteollisuudessa. Tästä syystä venemarkkinat tulevat säilymään muita aloja lokaalimpina. Tämä puolustaa paikallisten, tiettyyn markkinaan keskittyvien toimijoiden olemassaoloa myös tulevaisuudessa.

*Ympäristöystävällisyys* on teema, joka koskettaa myös venealaa. Veneiden valmistus ja veneiden moottorit ovat jo muuttuneet selkeästi ympäristöystävällisempään suuntaan. Energiankulutusta painottava ajattelu voi muokata veneitä jatkossa autoalan esimerkin mukaan. Tuotteissa saatetaan tulevaisuudessa arvostaa aiempaa enemmän esimerkiksi kevyttä rakennetta, pienempää moottoritehoa, aurinkoenergian hyödyntämistä ja materiaalien kierrätettävyyttä. Samoin purjehduksen suosion voisi olettaa lisääntyvän moottoriveneilyn kustannuksella. Toistaiseksi mitään radikaaleja muutoksia tuotteissa tai kuluttajakäyttäytymisessä ei kuitenkaan ole havaittavissa. Suurin muutos on varmasti tapahtumassa asennetasolla. Vene on usein tietynlainen statussymboli ja vihreiden arvojen mukainen ajattelu voi vähentää veneen omistamisen houkuttelevuutta statusmielessä, mikäli vene onkin tulevaisuudessa enemmän vanhanaikaisen kerskakulutuksen ilmentymä.

#### *Yhteenveto*

Lyhyenä yhteenvetona suomalaisen venealan tilanteesta voidaan todeta tämän tutkimuksen perusteella seuraavaa:

*Suomalaisen venevalmistuksen* tuotteiden ja tuotantoresurssien tulee erikoistua pidemmälle. Ilman merkittävämpää erikoistumista toiminta tulee jäämään puhtaasti paikallisia asiakkaita palvelevaksi. Toiminnan vaatimien resurssien, kuten osaamisen, valmistustekniikoiden tai asiakassuhteiden hallinnan erikoistumisella voidaan suojautua kansainväliseltä kilpailulta.

*Venealan alihankintatoiminnan* tulee rajata teknistä tuotantoa ja monipuolistaa palvelua. Teknisen tuotannon rajaamisella ja toiminnan keskittämällä voidaan edistää kysyntää myös Suomen ulkopuolelta. Vastaavasti erilaisten, pääomaa vähemmän sitovien, palveluiden lisäämisellä voidaan tasapainottaa toiminnan kannattavuutta eri suhdanteissa.

*Jälleenmyyjien palvelun laatua ja toiminnan monipuolisuutta on nostettava.* Tämä tarkoittaa samalla myös todennäköistä myyjien määrän vähentämistä. Jälleenmyyjien karsiminen auttaa myyjäkohtaisten volyymien nostamisessa, mikä puolestaan mahdollistaa *laadun*, kuten työntekijöiden osaamisen ja valmistajayhteistyön parantamisen sekä toiminnan *monipuolisuuden*, kuten huoltojen, korjausten, talvisäilytyksen ja varustemyynnin kehittämisen. Avain jälleenmyynnin kehittämiseen on valmistajilla, joiden tulee ottaa tiukempi ote jälleenmyyjäkentän ohjaamiseen.

Veneala tarvitsee tuekseen toimivia *matkailu- ja harrastepalveluita*. Venealaan liittyvien *matkailupalveluiden* markkinointi ei nykyisellään ole kovin korkealla tasolla; esimerkiksi alan yrittäjien internet-markkinointi on vasta lähtökuopissa. Samoin markkinoinnin tukena ei juurikaan hyödynnetä selkeitä palvelutuotteita, kiinnostavia tarinoita tai mielikuvamarkkinointia. *Harrastuksilla*, erityisesti kalastuksella, voisi olla paljon nykyistä suurempi rooli alan toiminnassa. Harrastustoiminnan kasvu tuo alalle liikevaihtoa sekä tuotteiden että palveluiden muodossa. Lisäksi harrastukset voivat tasapainottaa alan suhdanteita. Myytävien tuotteiden ja palveluiden uudentamisella voitaisiin myös edesauttaa alan kehitystä erityisesti matkailupuolella. Mökki- tai veneosakkeet, erilaiset osaomistujärjestelyt tai tuotteen myyntihetkellä asiakkaan kanssa tehtävät vuokraussopimukset ovat kaikki mahdollisia keinoja asiakkaan ostokynnyksen laskemiseksi ja alan yrittäjien investointien nopeammaksi kattamiseksi. Kokonaisuutena harrastukset ja matkailu voisivat olla paljon keskeisemmässä roolissa venealan kehittämisessä.

*Satamarakentamiseen* käytetään nykyisin julkista rahaa. Alan kehittämisen kannalta tuki voitaisiin kohdistaa paremmin antamalla sitä myös alan yrityksille, ei pelkästään kaupungeille ja kunnille. Satamapalvelut ovat oleellinen osa alan kehittämistä ja erityisesti kansainvälisyyden lisäämistä. *Huolto- ja korjauspalvelut* ovat sekä suhdanteiden tasaajia alan yrittäjille että elinehto alan toiminnalle varsinkin uusien veneilijöiden tavoittelussa. Palvelutason nosto ja palveluiden integrointi paremmin jälleenmyyntiin on siksi varsin oleellista.

*Todettakoon vielä lopuksi*, että Suomen venealalla on selkeitä vahvuuksia. Vahvuuksiin keskittymällä ja niitä kehittämällä sekä samalla heikkoudet tiedostamalla Suomen venealalle voi ennustaa hyvää tulevaisuutta. Tietyistä alalla itsestäänselvyyksinä pidettävistä toimintatavoista joudutaan tulevaisuudessa varmasti luopumaan. Samalla alalle saattaa syntyä persoonallisia, juuri Suomen venealalle sopivia toimintatapoja, tuotteita ja palveluita. Tällä tiellä edeten Suomen veneala voi tulevaisuudessa olla vielä nykyistä kilpailukykyisempi.

## Lähteet

- Aho, M. (2008). *Näkökulmia koulutukseen Pohjanmaan veneklusterin alueella*. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu.
- Asplund, J. & Thylin, L-E. (1999). *Veneteollisuus yhä paremmaksi. Pohjanmaan veneteollisuus kohti uusia haasteita ja uuteen vuosituhanteen*. Venealan esiselvitys. Viexpo, Tekes.
- Brown, D.R. & Harvey, D.F. (2006). *An Experiential Approach To Organization Development*. 7th ed. Pearson Education
- Eerola, J. (2009). *Veneteollisuuden nykytila ja sen kehittäminen itäisessä Suomessa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö.
- Henkilöautojen ensirekisteröinnit. 1960–2007. Helsinki: Tilastokeskus.
- Hentinen, M., Jolma, P., Furustam K-J., Aspara, J., Parvinen, P. M. T., Silfver, J. (2007). *Venealan tekniikan, muotoilun ja elinkeinotoiminnan haasteita. Toimi-alaohjelman esiselvitys*. Tekesin julkaisuja. Tekes.
- Hirschman, A.O. (1958). *The Strategy of Economic Development*. New Haven, Conn.: Yale University Press.
- ICOMIA. 2008. Recreational boating industry statistics. London.
- Klepper, S., (1997). Industry Life Cycles. *Industrial and Corporate Change* vol. 6(1), 145–181.
- Kojola, V. (2008). *Venetoimialan muutostekijät ja yhteisen kehittämisen mahdollisuudet*. Vaasan yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu -työ.
- Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review* 30 (November/December), 81–94.
- Marttinen, J. (2004). *Työvoiman ja koulutuksen tarvetutkimus 2004*. Yhteenveto vapaa-ajan veneiden valmistuksen ja korjauksen toimialan yrityshaastatteluista. Asiantuntijaraadin aineisto 9.12.2004. Varsinais-Suomen työ- ja elinkeinokeskus.
- Matkailuperävaunujen ensirekisteröinnit. 1971–2007. Helsinki: Tilastokeskus.
- Merenkululaitos (2005). *Veneilyn määrä ja taloudelliset vaikutukset Suomessa*. Merenkululaitoksen julkaisuja 5/2005.

- Mikkola, M., Ilomäki, S-K. & Salkari, I. (2004). *Uutta liiketoimintaa osaamista yhdistämällä*. VTT tiedotteita, Research notes 2269.
- Moottoripyörien ensirekisteröinnit. 1960–2007. Helsinki: Tilastokeskus.
- Moottoriveneiden ensirekisteröinnit. 2009. Venemestari 1-2/2010. Helsinki: Dominova.
- Myllykoski, H. (1987). *Lujitemuovi venemateriaalina – innovaatiotutkimus veneenrakennuksesta Kokkolan seudulla*. Chydenius-Instituutti.
- Perämoottorien tukkutoimitustilasto. 1965–2007. Helsinki: Finnboat.
- Pirnes, H., Hentinen, M., Holm, G., Hellstrand, S. & Mankki, J. (1988). *Veneteollisuuden teknologiset haasteet ja mahdollisuudet*. Julkaisu 9/88. Helsinki: Tekes.
- Porter, M. (2006). *Kansakuntien kilpailuetu*. Toinen painos. Helsinki: Talentum.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*. March/April.
- Sexton, D. A. & Van Aukun, P. M. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*, January. 8–15.
- Sull, D. (2009). How to thrive in turbulent markets. *Harvard Business Review*. February.
- Thylin, L-E. & Jansson, L. (1995). *Utredningsrapport om båtindustrins beredskap för ett regionalt utvecklingsprogram*. KETEK. Tekes.
- Thylin, L-E. & Jansson, L. (1997). *Vene 2000 - venealan strategia*. Keski-Pohjanmaan liitto.
- Venebarometri. 2009. Helsinki: Yhtyneet kuvalehdet.
- Yritystutkimusneuvottelukunta (2005). *Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi*. 8. korjattu laitos. Gaudeamus.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimukseen osallistuneita yrityksiä ja järjestöjä

ICOMIA  
Finnboat  
Sweboat  
Veneilyliitto  
Silver-Veneet  
AMT-Veneet  
Bella-Veneet  
Nauticat Yachts  
Juha Snell  
Boomeranger Boats  
Terhi  
Nautor  
Inhan tehtaat  
Finn Gulf  
Marino  
Finn-Marin  
Brunswick Marine  
Konekesko Marine  
Vator  
Telva  
Matkailunedistämiskeskus  
Sailingworld  
Viherkoski  
Sataman venepalvelu  
Helmarin  
Mereditin  
Venemaailma  
Pencentra  
Navix  
Maritim  
Midnight Sun Sailing  
Strandbo Group  
NautiKarlsson  
Boatman Group  
Leevene  
Sundance Marine (USA)  
Marina One (USA)  
Tuppen's Marine & Tackle (USA)  
American Offshore Marina (USA)  
MarineMax (USA)  
Usedboats4less (USA)



## Liite 2. Rekisteröidyt veneet luokittain 2009 (Venemestari, Maistraatti)

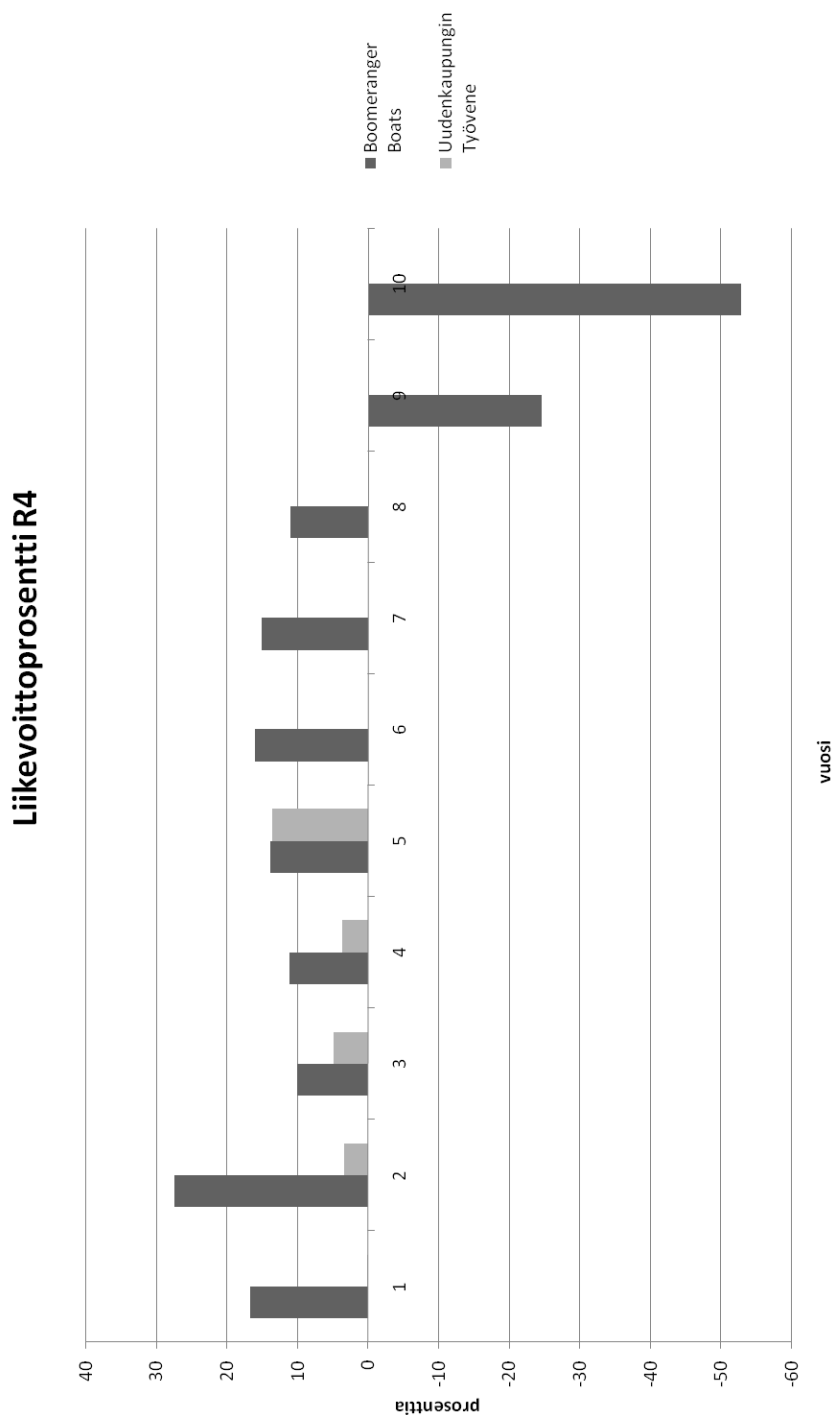
<b>Sivupulpettiveneet</b>	<b>kpl</b>
Buster L	241
Buster M	183
Faster 460	76
<b>Keskipulpettiveneet</b>	
Faster 555	30
Rönnqvist Pro 495	28
Meri-Palta	26
<b>Tuplapulpettiveneet</b>	
Silver Fox DC/R 485	198
Buster X	150
Silver Hawk DC 540	86
<b>Bowrider-veneet</b>	
Buster XXL	62
Bella 530 Excel	39
Finnmaster 53 BR	37
<b>Walkaround-veneet</b>	
Aquador 21 WAe/WAs	11
Finnmaster 57 WA	11
Silver Eagle WA 650	8
<b>Daycruiser-veneet</b>	
Yamarin 59 DC	38
Yamarin 64 DC	30
AMT 200 DC	25
<b>Hardtop-veneet</b>	
Yamarin 59 HT	43
Yamarin 56 HT	34
Buster L Professional HT	23
<b>Cabin-veneet</b>	
Yamarin 59 C	54
Silver Eagle Cabin 650	23
Bella 572 C	18
SeaStar 660	18

<b>Pienet matkaveneet (alle 30-jalkaa)</b>	<b>kpl</b>
MV-Marin 6600 FC	27
Yamarin 68 C	15
Bella Falcon 26 Fantino	14
Quicksilver 640 Weekend	14
<b>Suuret matkaveneet (yli 30-jalkaa)</b>	
Grandeza 31 OC	10
Aquador 32 C	5
Nord Star 31 Patrol	4
<b>Kumiveneet ja ribit (merkeittäin)</b>	
Grand	7
Williams	6
Brig	5
Capelli	5
Valiant	5
Zodiac	5
<b>Vesijetit (merkeittäin)</b>	
Yamaha	100
Sea-Doo	90
Kawasaki	22

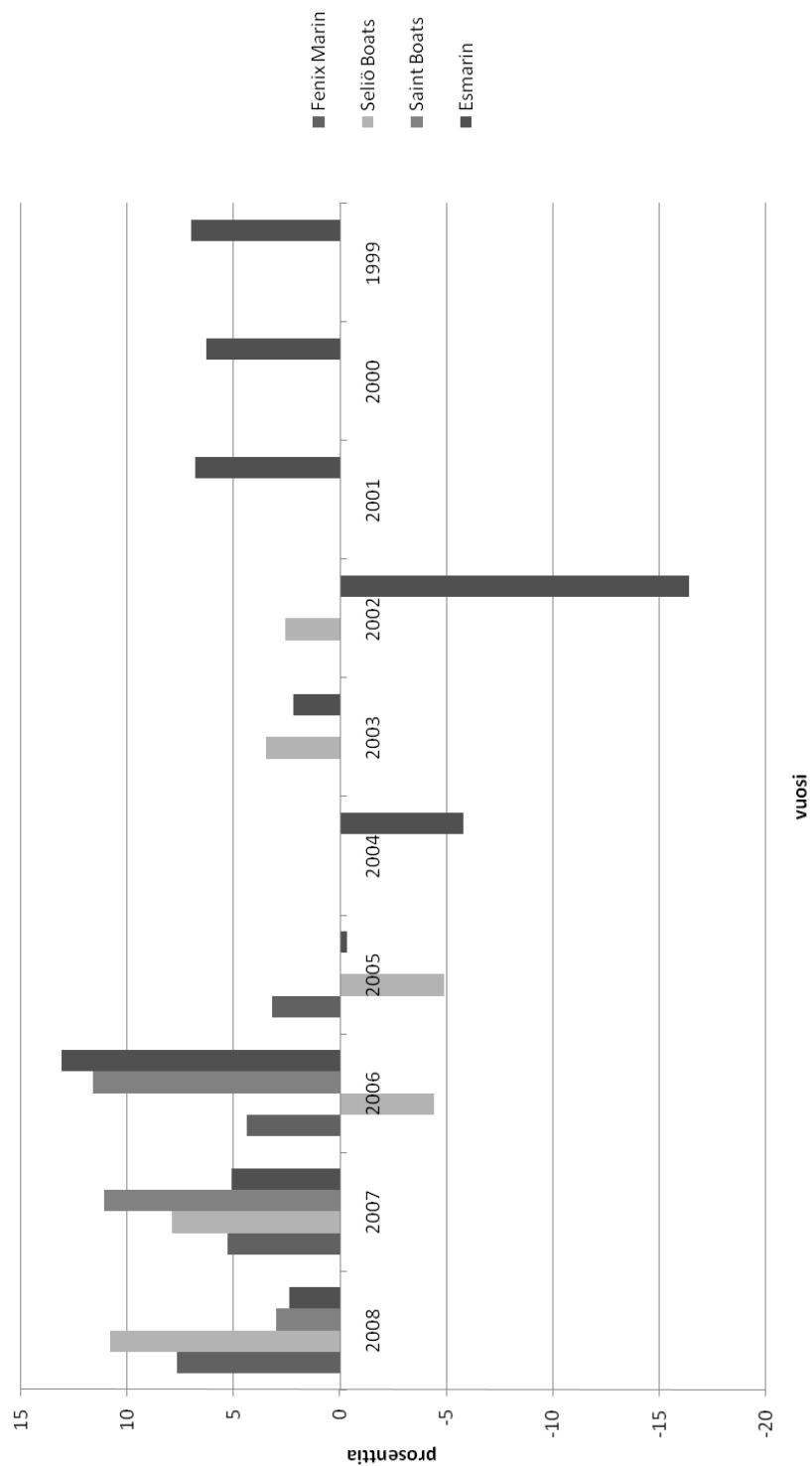
## Liite 3. Rekisteröidyt veneet v. 2008-2009 (Venemestari, Maistraatti)

Merkki	Ensirekisteröinti 2009		Muutos %	Ensirekisteröinti 2008	
	kpl	%		kpl	%
Buster	875	19,15	-30,11	1252	20,41
Yamarin	550	12,04	-27,92	763	12,44
Silver	477	10,44	-35,01	734	11,97
Terhi	181	3,96	-10,40	202	3,29
Faster	178	3,90	47,11	121	1,97
Bella	164	3,59	-21,53	209	3,41
AMT	154	3,37	-31,86	226	3,68
Suvi	147	3,22	-15,03	173	2,82
Finnmaster	127	2,78	0,00	127	2,07
Rönnqvist	92	2,01	1,10	91	1,48
MV-Marin	91	1,99	-32,09	134	2,18
Quicksilver/Örnvik	61	1,34	-36,46	96	1,57
Flipper	43	0,94	-48,19	83	1,35
Aquador	42	0,92	-56,25	96	1,57
Sea Ray	40	0,88	21,21	33	0,54
Uttern	39	0,85	-7,14	42	0,68
TG	37	0,81	-27,45	51	0,83
SeaStar	35	0,77	-44,44	63	1,03
Simppu	34	0,74	126,67	15	0,24
Grandezza	33	0,72	-21,43	42	0,68
Jeanneau	28	0,61	27,27	22	0,36
Ryds	27	0,59	-25,00	36	0,59
Kaisla	26	0,57	52,94	17	0,28
Castello	22	0,48	-52,17	46	0,75
Drago	21	0,46	5,00	20	0,33
Minor	20	0,44	81,82	11	0,18
Anytec	19	0,42	11,76	17	0,28
Bayliner	19	0,42	-69,35	62	1,01
X-ellent	17	0,37	54,55	11	0,18
Beneteau	16	0,35	-40,74	27	0,44
Muut venemerkit	450	9,85	-34,78	690	11,25
Omavalmiste tms.	291	6,37	-18,94	359	5,85
Vesijetit	212	4,64	-19,39	263	4,29
<i>Yhteensä kpl</i>	<i>4568</i>		<i>-25,53</i>	<i>6134</i>	

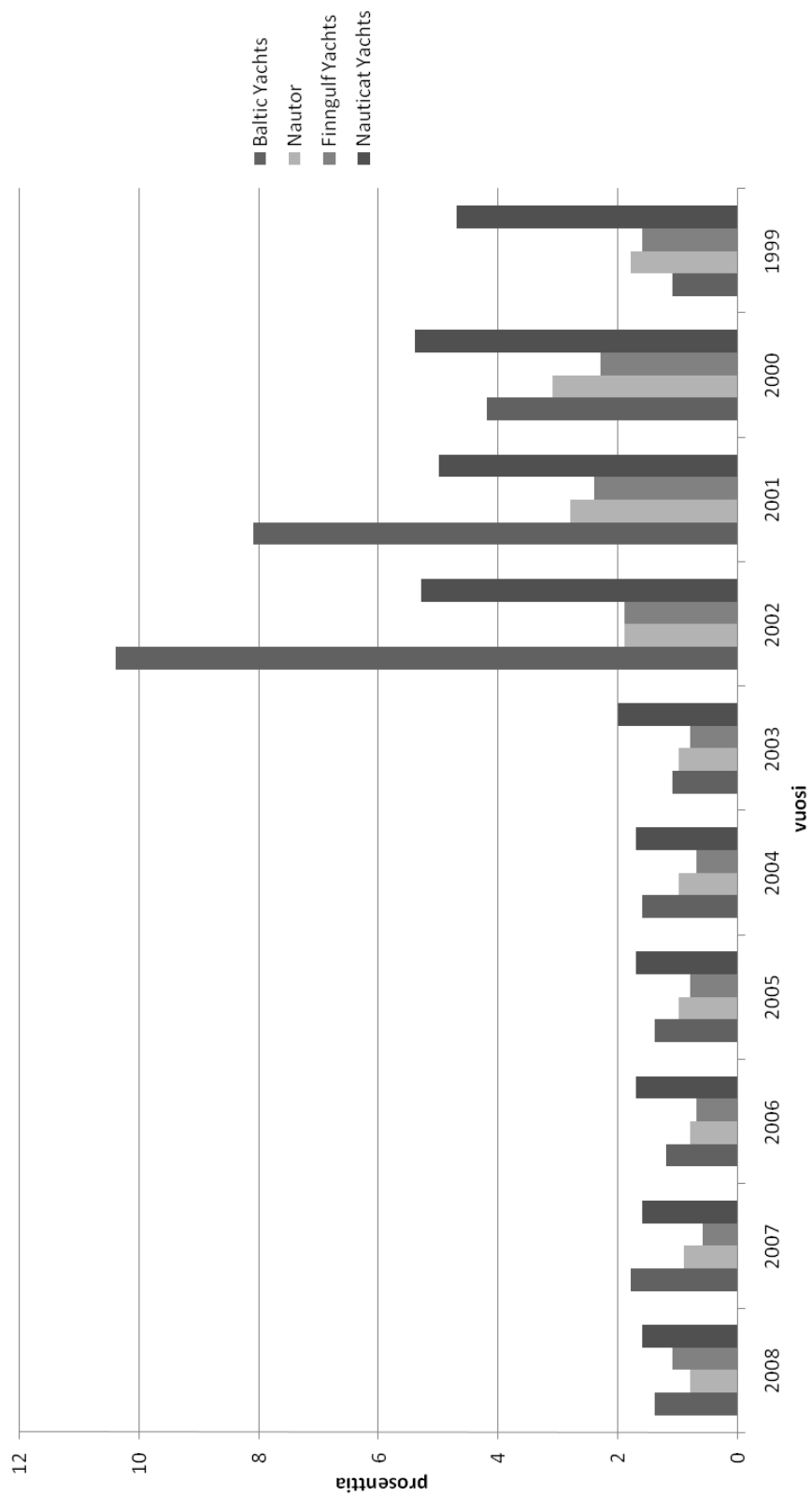
Liite 4. Tunnuslukuanalyysin kuvioita ja tilinpäätösajankohdat (taulukko)



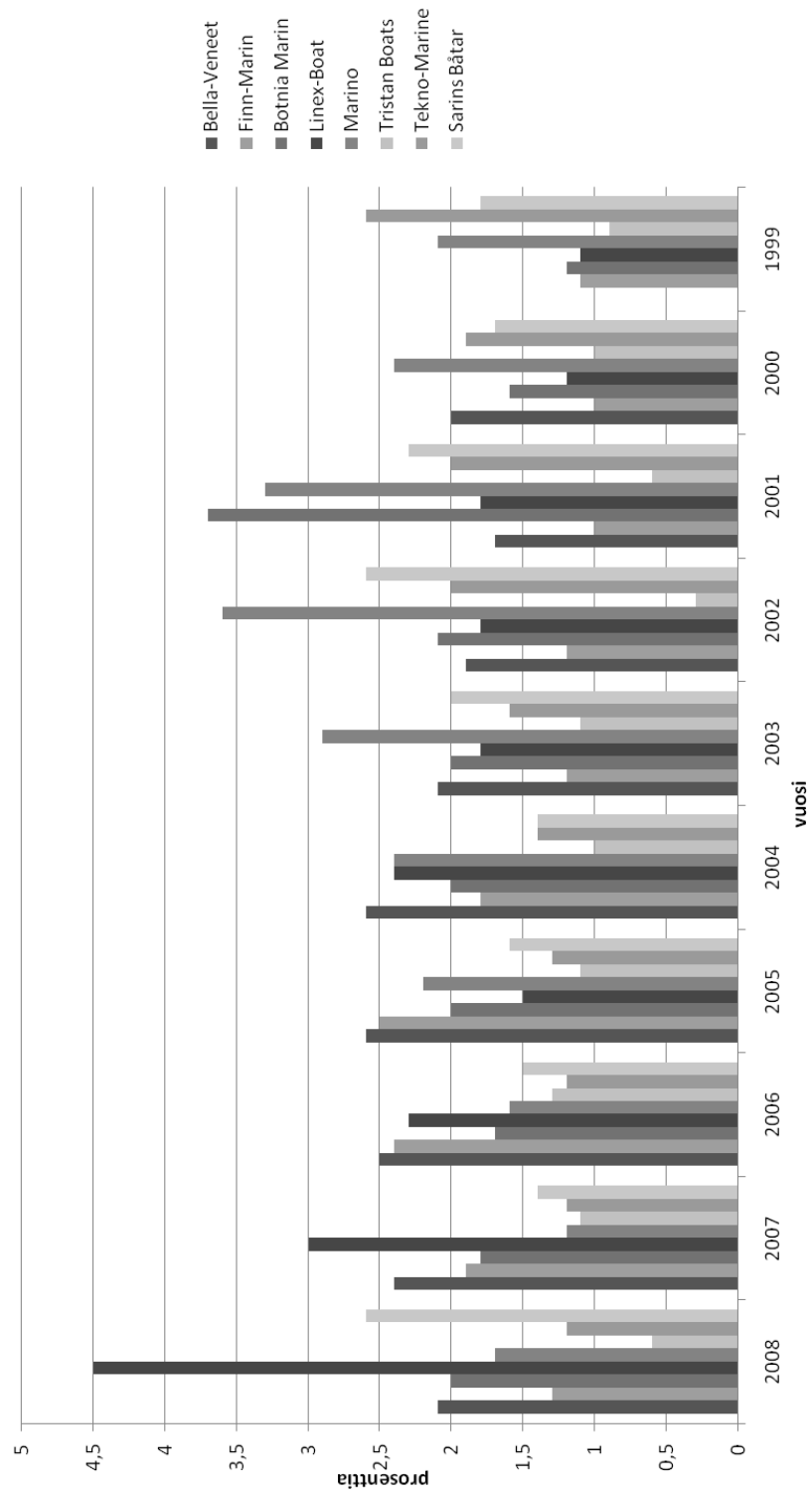
### Liikevoittoprosentti R5



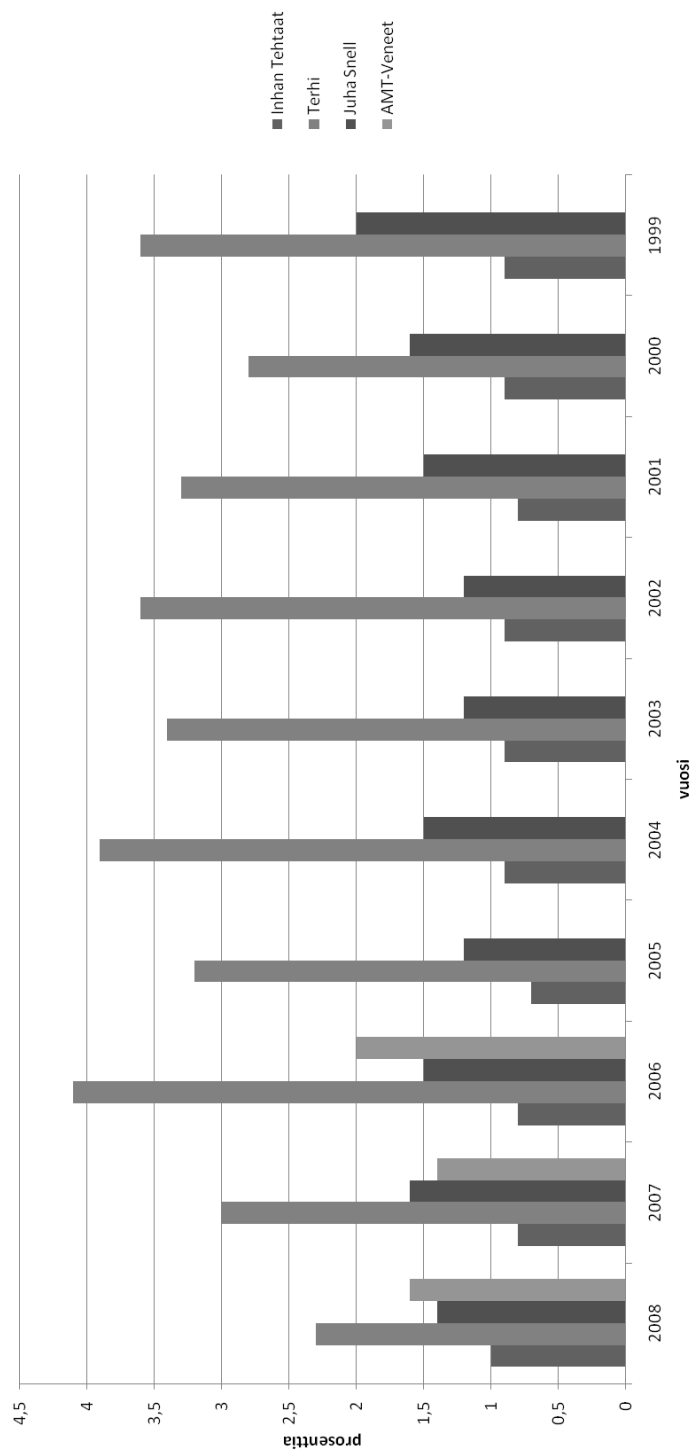
Current ratio R1

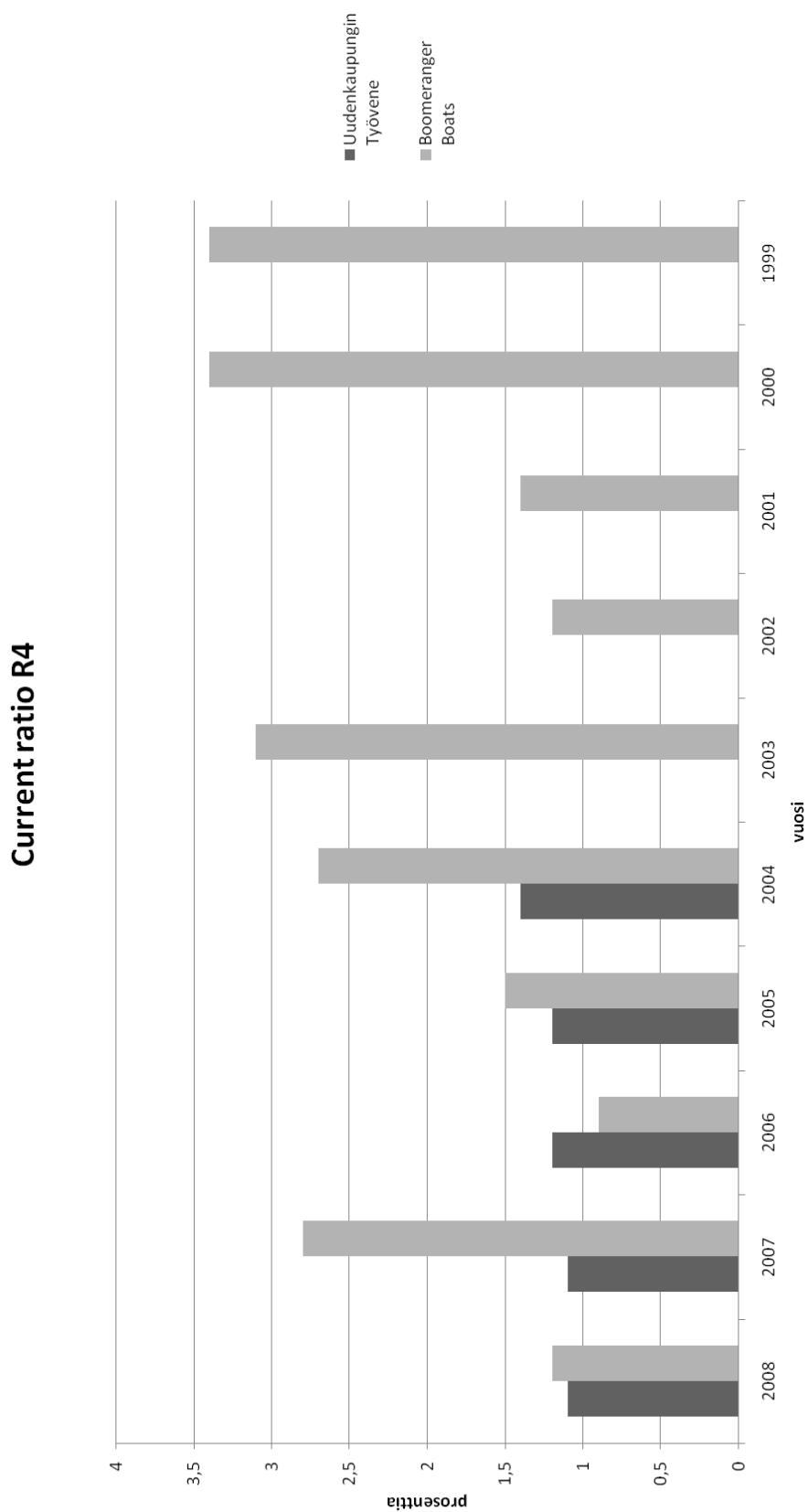


### Current ratio R2



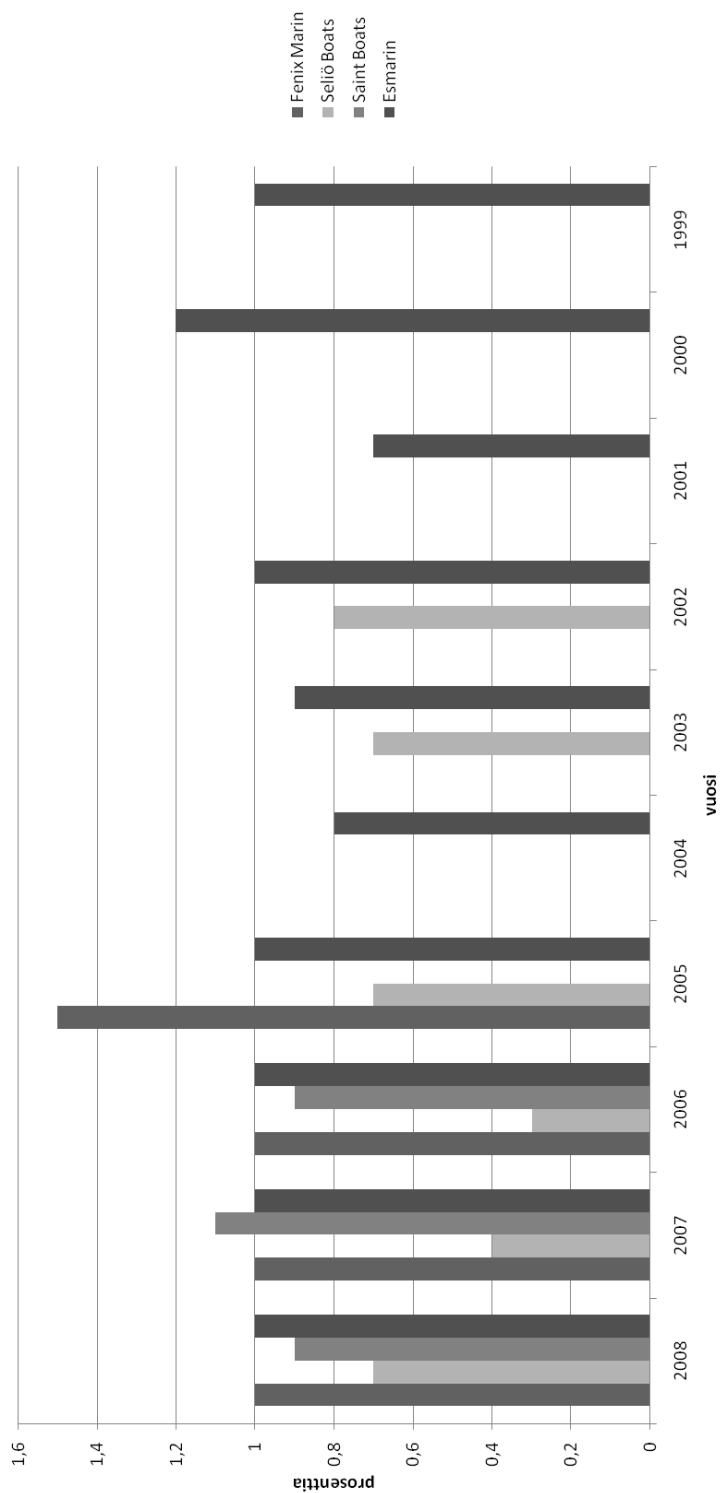
Current ratio R3



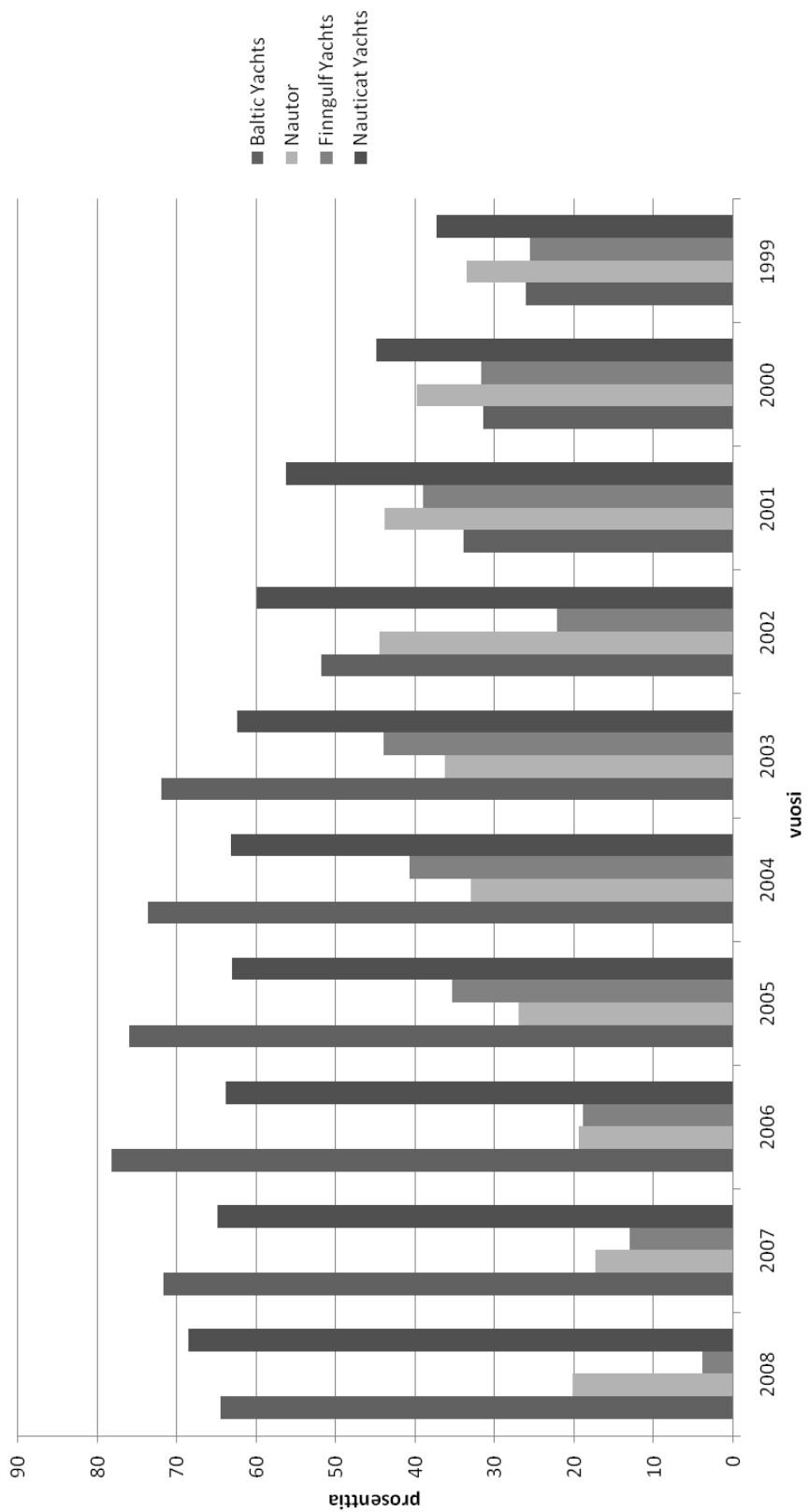




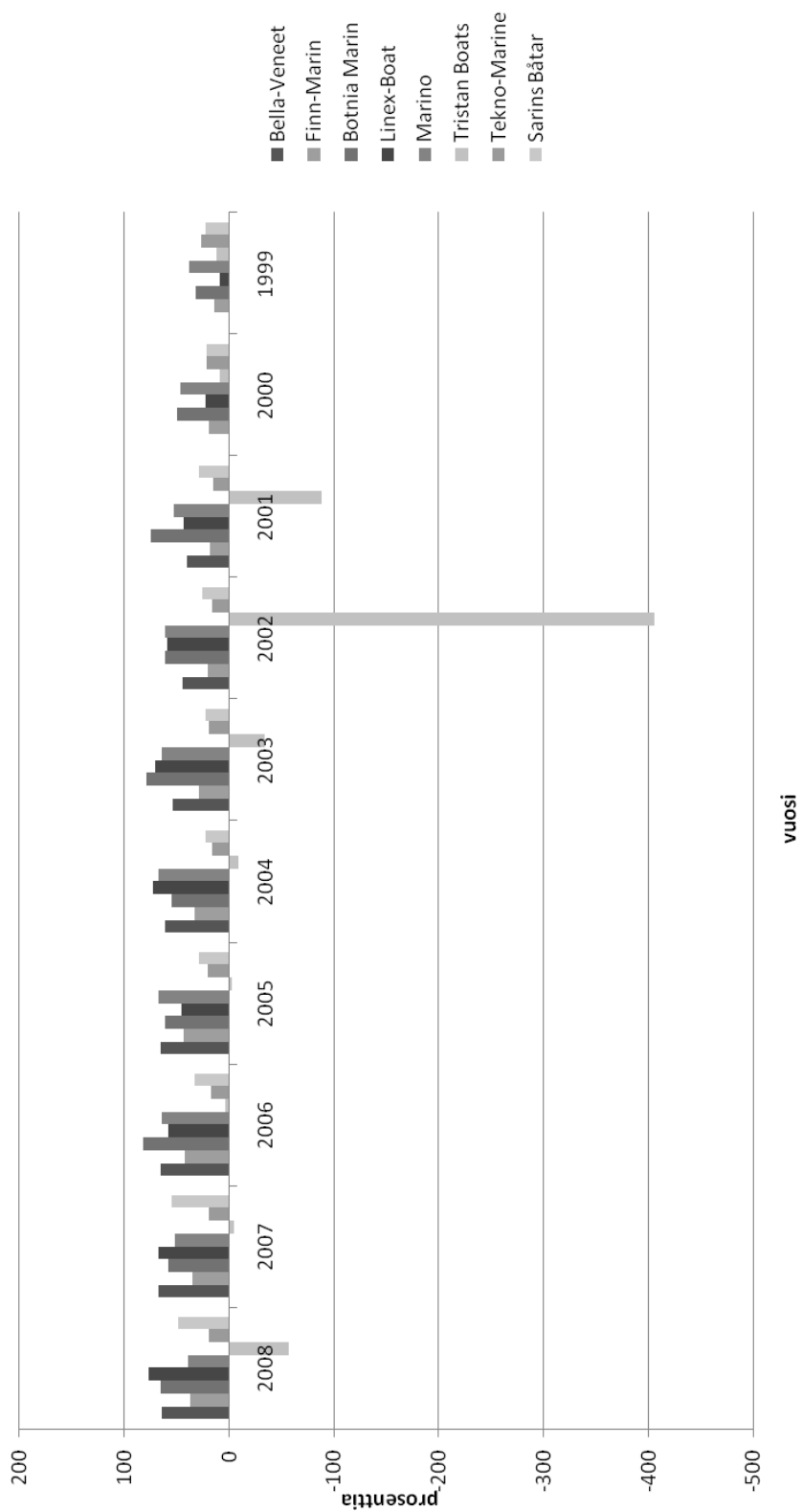
Current ratio R5



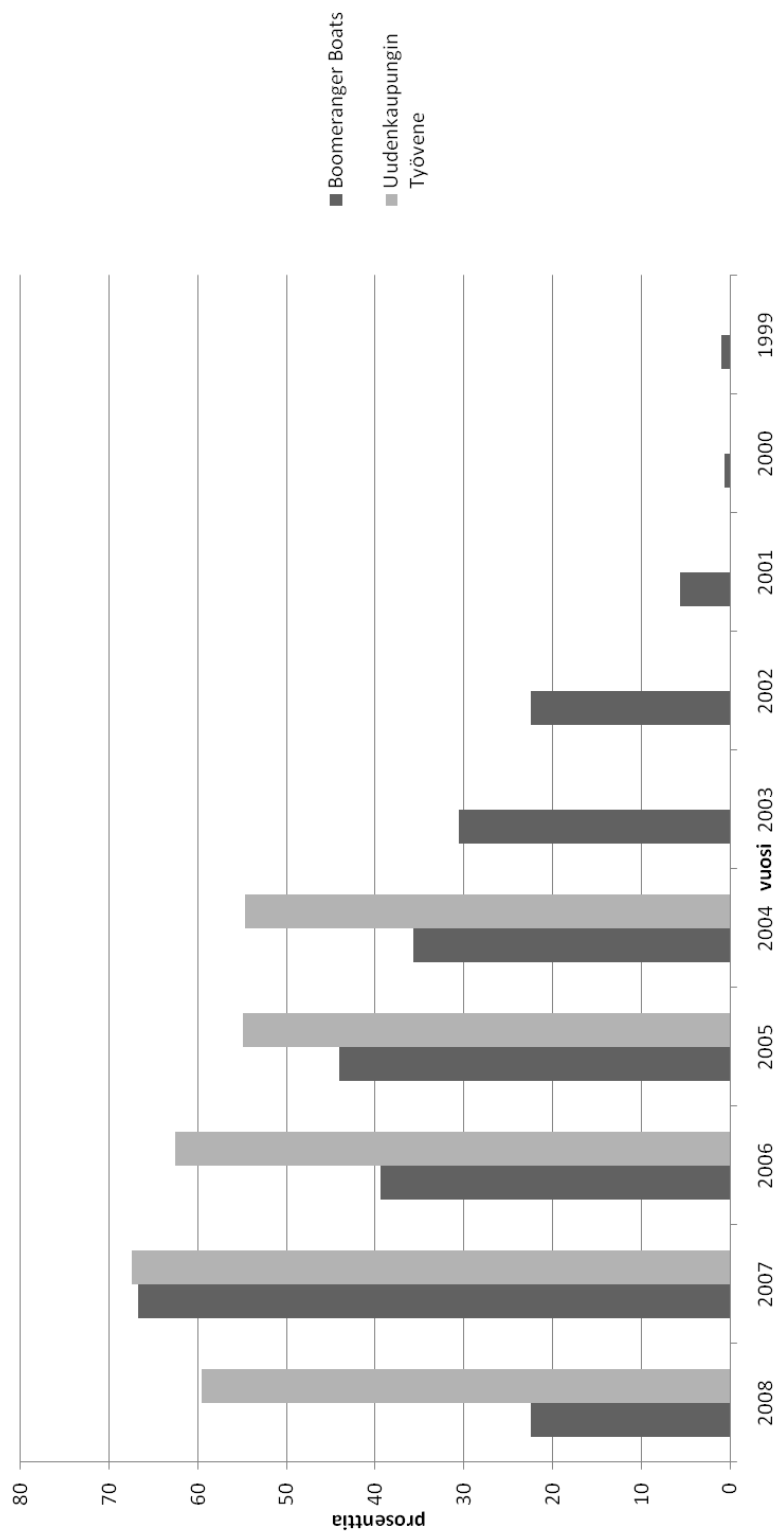
### Omavaraisuusaste R1



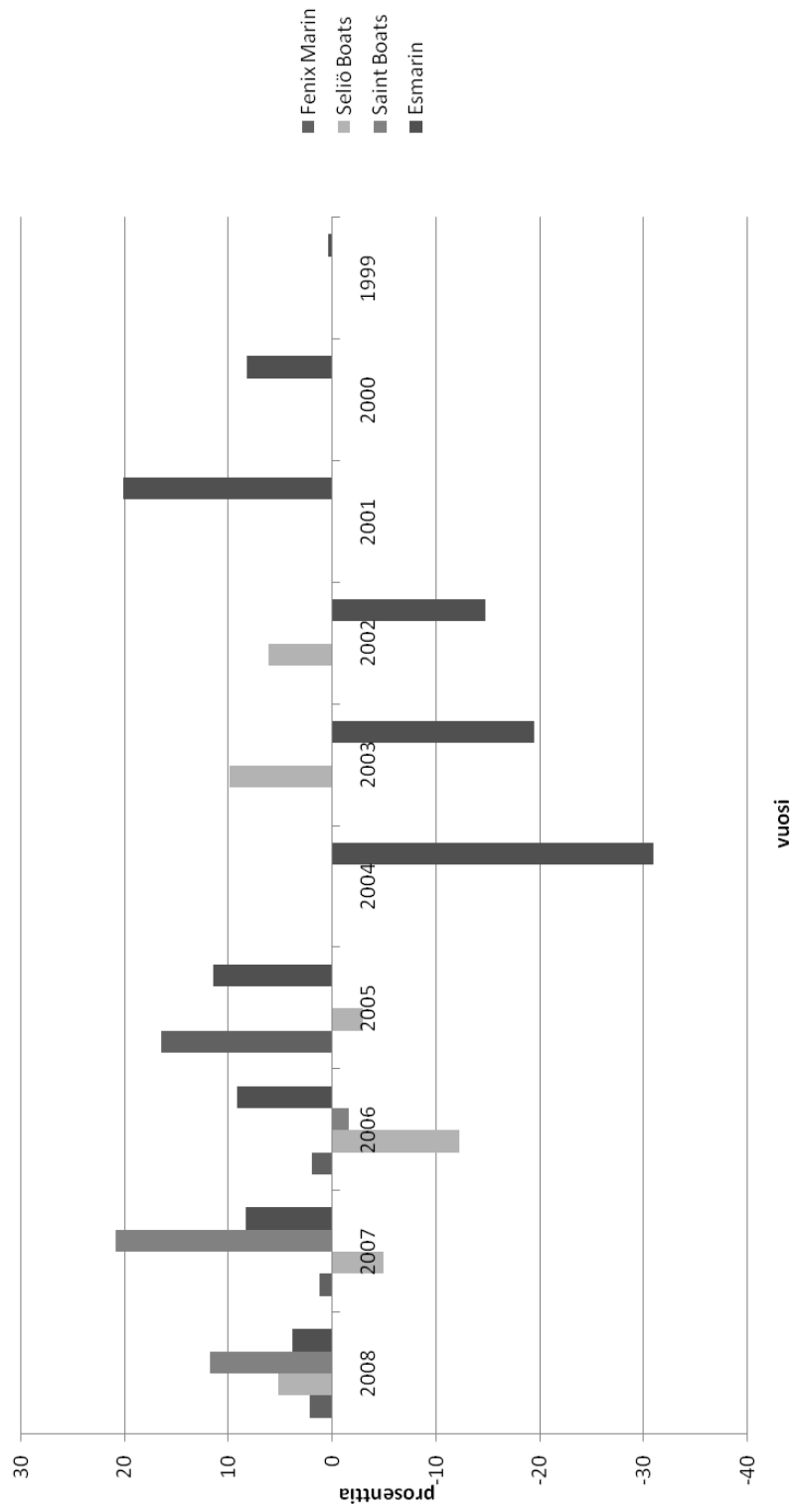
## Omavaraisuusaste R2



### Omavaraisuusaste R4



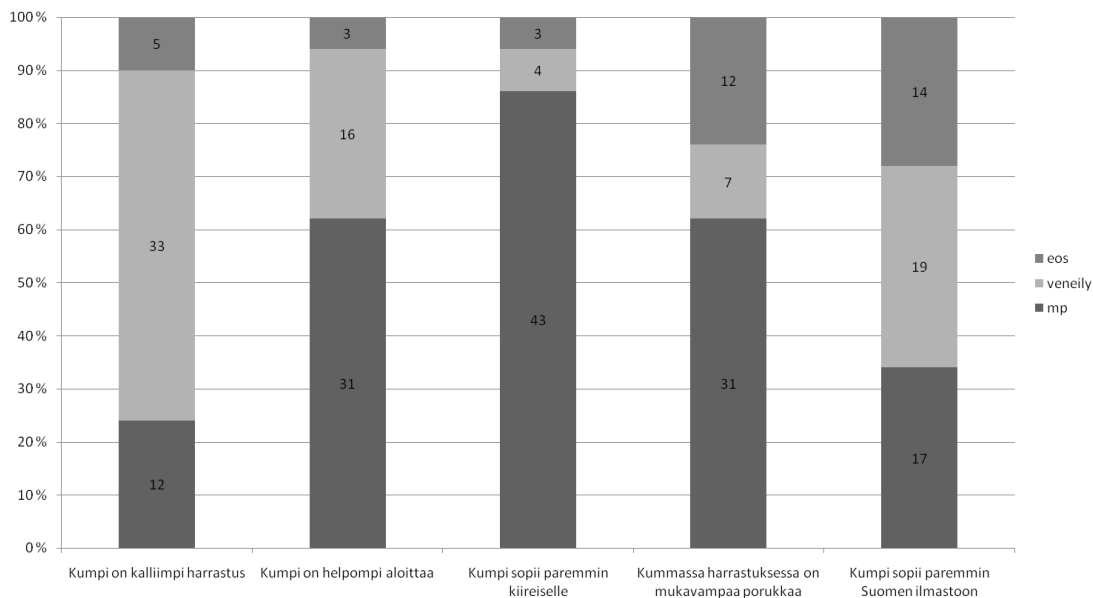
## Omavaraisuusaste R5



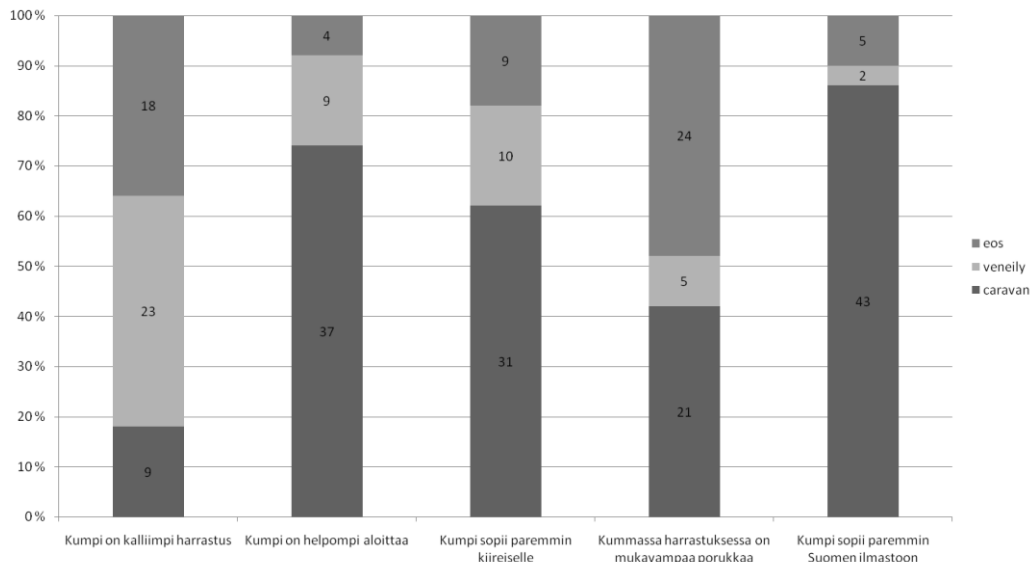
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999 Huom.
<b>Baltic Yachts</b>	kesä.08	kesä.07	kesä.06	kesä.05	kesä.04	kesä.03	kesä.02	kesä.01	kesä.00	
<b>Nautor</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	joulu.99
<b>Finn Gulf Yachts</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	joulu.99
<b>Nauticat Yachts</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	joulu.99
<b>Bella-Veneet</b>	kesä.08	kesä.07	kesä.06	kesä.05	kesä.04	kesä.03	kesä.02	kesä.01	kesä.00	
<b>Finn-Marin</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	heinä.06	heinä.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	Vuoden 2006 ja 2005 luvut yhdistetty ja jaettu tasan.
<b>Botnia Marin</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	
<b>Linex-Boat</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	syys.00	
<b>Marino</b>	tamm.09	tamm.08	tamm.07	tamm.06	tamm.05	tamm.04	tamm.03	tamm.02	tamm.01	
<b>Tristan Boats</b>	joulu.08	joulu.08	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	heinä.00	
<b>Tekno-Marine</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	
<b>Sarins Båtar</b>	elo.08	elo.07	elo.06	elo.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	
<b>Inhan Tehtaat</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	Myös muuta toimintaa
<b>Silver-Veneet</b>	joulu.08	syys.07	syys.06	syys.05	syys.04	syys.03	syys.02	syys.01	syys.00	Toiminta ollut eri yrityksissä.
<b>Terhi</b>	syys.08	syys.07	syys.06	syys.05	syys.04	syys.03	syys.02	syys.01	syys.00	Myös muuta toimintaa
<b>Juha Snell</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	
<b>AMT-Veneet Oy</b>	elo.08	elo.07	elo.06							AMT Research & Developmentin luvut jätetty pois.
<b>Boomeranger Boats</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	
<b>Uudenkaupungin Työvene</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06	joulu.05	joulu.04	joulu.03	joulu.02	joulu.01	joulu.00	
<b>Fenix Marin</b>	kesä.08	kesä.07	kesä.06	kesä.05						
<b>Selliö Boats</b>	kesä.08	kesä.07	kesä.06	kesä.05						
<b>Saint Boats</b>	joulu.08	joulu.07	joulu.06							
<b>Esmarin</b>	kesä.08	kesä.07	kesä.06	kesä.05	kesä.04	kesä.03	kesä.02	kesä.01	kesä.00	Toiminta päättynyt ja jatkunut vuoden kesä.99 2008 syksyllä

Liite 5. Mp- ja Caravan-messukyselyiden kuviot (2009)

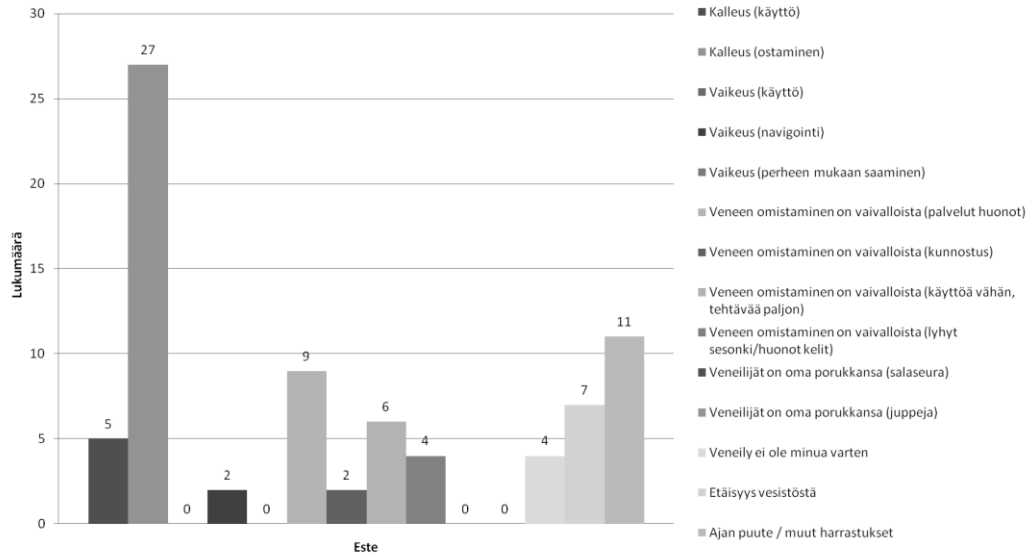
Mielikuva veneilystä ja moottoripyöräharrastuksesta (Mp-messukävijät)



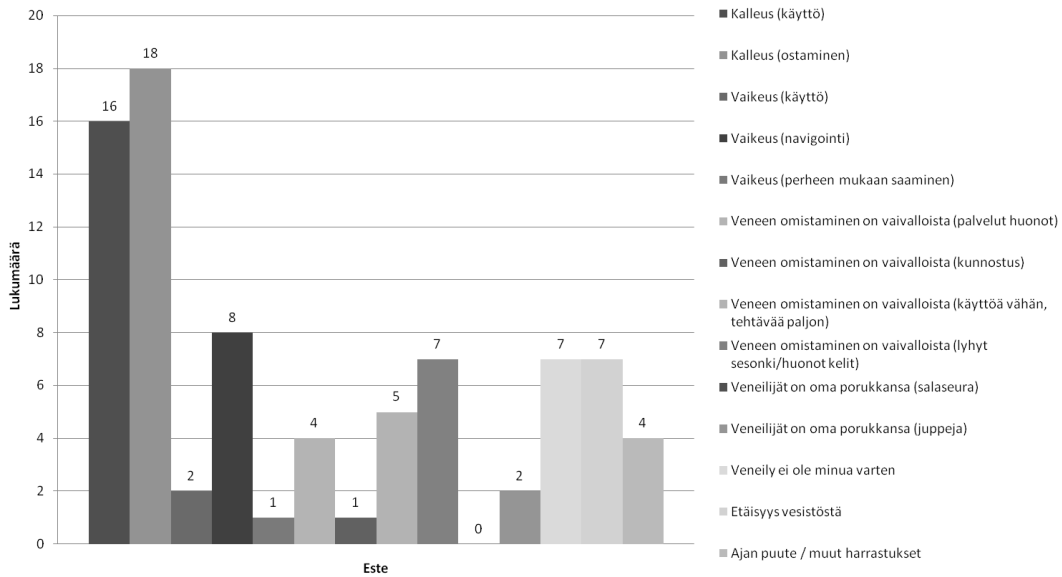
Mielikuva veneilystä ja caravan-harrastuksesta (Caravan-messukävijät)



### Esteet veneilyn aloittamiselle (Mp-messukävijät)



### Esteet veneilyn aloittamiselle (Caravan-messukävijät)







## Liite 6. KULUTTAJAKYSELY

Vastaamalla tähän kyselyyn olette mukana kehittämässä suomalaista venealaa. Vastaustenne avulla venealan eri toimijat pystyvät tarjoamaan veneilijöille entistä parempia tuotteita ja palveluita.

Vastauksia käytetään Tekesin rahoittamassa venealan VETO-projektissa, jonka toteuttaa Vaasan yliopisto. Jokainen lomake käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäisiä vastaajia henkilöidä. Lisätietoja saatte KTT Tero Vuoriselta, puh. 040 536 7179, tai email: [tevu@uwasa.fi](mailto:tevu@uwasa.fi).

Ympyröikää jokaisen kysymyksen kohdalla omaa näkemystänne parhaiten vastaavan vaihtoehdon numero. Joissakin kysymyksissä vastaus kirjoitetaan sille varattuun tyhjiin tilaan.

Jos haluatte korjata vastaustanne, pyyhkikää vanha vastaus ja kirjoittakaa uusi. Voitte myös vetää vanhan vastauksen yli viivan ja ympyröidä uuden vastauksen.

### 1. Ensiksi muutama Teitä koskeva kysymys

a) Sukupuolenne...

mies	1
nainen	2

b) Ikänne...

\_\_\_\_\_ vuotta

c) Asutteko tällä hetkellä...

Uusimaa	1	Pohjois-Karjala	12
Itä-Uusimaa	2	Keski-Suomi	13
Varsinais-Suomi	3	Etelä-Pohjanmaa	14
Satakunta	4	Pohjanmaa	15
Kanta-Häme	5	Keski-Pohjanmaa	16
Pirkanmaa	6	Pohjois-Pohjanmaa	17
Päijät-Häme	7	Kainuu	18
Kymenlaakso	8	Lappi	19
Etelä-Karjala	9	Ahvenanmaa	20
Etelä-Savo	10	ulkomailla	21
Pohjois-Savo	11		

d) Oletteko tällä hetkellä...

maatalousyrittäjä	1	jakelu- tai palvelutyöntekijä	6
muu yrittäjä	2	eläkkeellä	7
ylempi toimihenkilö	3	työtön	8
alempi toimihenkilö	4	opiskelija tai koululainen	9
tuotantotyöntekijä	5	omaa kotitaloutta hoitava tai muu	10

e) Kuinka kaukana asuin- ja lomanviettopaikkanne (mökki tms.) on lähimmästä veneilykelpoisesta vesistöstä?

Asuinpaikkani on \_\_\_\_\_ kilometrin päässä lähimmästä veneilykelpoisesta vesistöstä.

Lomanviettopaikkani (mökki) on \_\_\_\_\_ kilometrin päässä lähimmästä veneilykelpoisesta vesistöstä. (jättäkää tyhjäksi jos teillä ei ole mökkiä tms.)

## 2. Seuraavaksi muutama mahdolliseen veneilyharrastukseenne liittyvä kysymys

a) Pitävätkö seuraavat väittämät paikkansa kohdallanne?

En harrasta mutta olen aikeissa aloittaa veneilyharrastuksen	kyllä 1	ei 2
En harrasta enkä aio vielä aloittaa veneilyharrastusta	kyllä 1	ei 2
Harrastan veneilyä omistamalla/osaomistamalla veneellä	kyllä 1	ei 2
Harrastan veneilyä vuokraveineellä tai tuttavien veneellä	kyllä 1	ei 2
Veneilen työni vuoksi	kyllä 1	ei 2
Harrastin veneilyä aikaisemmin ja haluaisin aloittaa uudestaan	kyllä 1	ei 2
Veneily on tärkein harrastukseni	kyllä 1	ei 2

**Jos ette vielä harrasta veneilyä tai omista venettä, siirtykää nyt kohtaan 3. a)**

b) Kuinka kauan olette harrastanut veneilyä?

\_\_\_\_\_ vuotta.

c) Minkä merkinen ja mallinen omistamanne vene on?

\_\_\_\_\_.

(Jos omistatte useamman kuin yhden veneen, kyselyn viimeiseltä sivulta löytyy lisää vastausrivejä sille.)

d) Minkä ikäinen veneenne on?

\_\_\_\_\_ vuotta.

e) Kuinka tyytyväinen olette omistamaanne veneeseen?

erittäin tyytyväinen	1
melko tyytyväinen	2
en tyytyväinen enkä tyytymätön	3
melko tyytymätön	4
erittäin tyytymätön	5

f) Mihin olette tyytyväinen ja/tai tyytymätön veneessänne?

Tyytyväinen seuraaviin ominaisuuksiin: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tyytymätön seuraaviin ominaisuuksiin: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

g) Kuinka monena päivänä vuodessa käytätte venettänne?

\_\_\_\_\_ päivänä.

h) Kuinka monta päivää ja/tai tuntia kerrallaan käytätte yleensä venettänne?

\_\_\_\_\_ päivää ja/tai \_\_\_\_\_ tuntia.

i) Kuinka monta yötä vuodessa yövytte veneessänne?

\_\_\_\_\_ yötä.

j) Kuinka monta ajotuntia veneenne moottorilla on vuodessa?

\_\_\_\_\_ tuntia.

k) Mihin käytätte venettänne?

	ensisijainen käyttö	toissijainen/ satunnainen käyttö	en käytä koskaan
huvi-/harrastuskalastus	1	2	3
yhteysliikenne	1	2	3
retkiveneily, kesto yleensä päivä kerrallaan	1	2	3
retkiveneily, kesto yleensä useampi päivä kerrallaan	1	2	3
mökkiveneily	1	2	3
kilpaveneily	1	2	3
oleskeluun ilman laiturista lähtöä	1	2	3
ammattikäyttö	1	2	3
ammattikalastus	1	2	3
vuokratoimintaan	1	2	3
joku muu, mikä: _____	1	2	3

l) Kuinka paljon käytätte vuodessa rahaa veneeseen?

käyttö (polttoaine ym.): \_\_\_\_\_ euroa

huoltopalvelut ja korjaus: \_\_\_\_\_ euroa

laituripaikka: \_\_\_\_\_ euroa

talvisäilytys: \_\_\_\_\_ euroa

varusteiden uusiminen: \_\_\_\_\_ euroa

vakuutukset: \_\_\_\_\_ euroa

muut kulut: \_\_\_\_\_ euroa

m) Missä ja mihin veneilette? (aina; usein = monta kertaa veneilykaudessa; en usein enkä harvoin = 1-2 kertaa veneilykaudessa; harvoin = harvemmin kuin kerran veneilykaudessa; en koskaan)

	aina	usein	en usein enkä harvoin	harvoin	en koskaan
Suomessa järviolueilla	1	2	3	4	5
Suomessa merialueilla	1	2	3	4	5
Ruotsiin/Ruotsissa	1	2	3	4	5
Viroon/Virossa	1	2	3	4	5
Muualle/muualla Itämerellä	1	2	3	4	5
Veneilen Itämeren ulkopuolelle	1	2	3	4	5
Matkustan Itämeren ulkopuolelle veneilemään	1	2	3	4	5

### 3. Seuraavaksi kysytään mielipiteitänne veneilystä ja veneistä yleensä

a) Kuinka paljon seuraavat tekijät vaikuttivat veneilyn aloittamiseen tai kiinnostuksen syntymiseen?

	erittäin paljon	melko paljon	ei paljon eikä vähän	melko vähän	erittäin vähän tai ei yhtään	en osaa sanoa
perheen/vanhempien veneilyharrastus	1	2	3	4	5	6
lehtiartikkelit ja -mainonta	1	2	3	4	5	6
televisio-ohjelmat ja -mainonta	1	2	3	4	5	6
internetin sivustot, mainonta ja keskustelupalstat	1	2	3	4	5	6
venemessut	1	2	3	4	5	6
kaveripiirin veneilyharrastus	1	2	3	4	5	6
halu tavata uusia ihmisiä	1	2	3	4	5	6
mahdollisuus viettää aikaa oman perheen (puoliso ja lapsi/lapset) kanssa	1	2	3	4	5	6
mahdollisuus viettää aikaa ystävien kanssa	1	2	3	4	5	6
halu viettää aikaa luonnossa	1	2	3	4	5	6
oman ajan tavoittelu (aikaa itselle)	1	2	3	4	5	6
veneilyn muodikkaus	1	2	3	4	5	6
halu päästä rentoutumaan	1	2	3	4	5	6
mahdollisuus kokea seikkailuja	1	2	3	4	5	6
mahdollisuus kilpailuilla	1	2	3	4	5	6
tarve veneelle muita harrastuksia varten (esim. kalastus, vesihiihto)	1	2	3	4	5	6

	erittäin paljon	melko paljon	ei paljon eikä vähän	melko vähän	erittäin vähän tai ei yhtään	en osaa sanoa
tarve veneelle liikkumiseen tai matkusteluun/lomanviettoon	1	2	3	4	5	6
työn vaatimukset (kuuluu työnkuvaan)	1	2	3	4	5	6
joku muu, mikä _____	1	2	3	4	5	6

b) Kuinka paljon seuraavat tekijät merkitsevät ostaessanne tai arvioidessanne venettä?

	erittäin paljon	melko paljon	ei paljon eikä vähän	melko vähän	erittäin vähän	en osaa sanoa
ajo-/purjehdusominaisuudet	1	2	3	4	5	6
kotimaisuus	1	2	3	4	5	6
muotoilu	1	2	3	4	5	6
rungon väritys	1	2	3	4	5	6
ulkonäkö yleensä	1	2	3	4	5	6
matkanopeus	1	2	3	4	5	6
tilat ja tilaratkaisut	1	2	3	4	5	6
polttoaineen kulutus	1	2	3	4	5	6
veneiden sopivuus vaativiin veneilyolosuhteisiin (merikelpoisuus)	1	2	3	4	5	6
pehmeä kulku aallokossa	1	2	3	4	5	6
melutaso	1	2	3	4	5	6
turvallisuus	1	2	3	4	5	6
helppokäyttöisyys (ohjaus yms.)	1	2	3	4	5	6
helppohoitoisuus (esim. puhdistus ja korjaus)	1	2	3	4	5	6
sopivuus perheen (puoliso ja lapsi/lapset) kanssa veneilyyn	1	2	3	4	5	6
monikäyttöisyys	1	2	3	4	5	6
kestävyys	1	2	3	4	5	6
veneiden pintamateriaalit (esim. jalopuu tai nahka)	1	2	3	4	5	6
veneiden rungon valmistuksessa käytetyt materiaalit (esim. puu, alumiini tai lasikuitu)	1	2	3	4	5	6
veneiden teknologinen nykyaikaisuus (esim. uudentyypiset runkorakenteet)	1	2	3	4	5	6
tekniset varusteet (esim. karttaplotteri)	1	2	3	4	5	6
mukavuusvarusteet (esim. kodinkoneet, suihku ja vessa)	1	2	3	4	5	6
ostohinta	1	2	3	4	5	6

	erittäin paljon	melko paljon	ei paljon eikä vähän	melko vähän	erittäin vähän	en osaa sanoa
jälleenmyyntiarvo	1	2	3	4	5	6
käyttökustannukset	1	2	3	4	5	6
mukana tulevat palvelut	1	2	3	4	5	6
veneeseen ainutlaatuisuus (ei massatuote)	1	2	3	4	5	6
veneeseen käytön ympäristöystävällisyys	1	2	3	4	5	6
valmistajan/merkin maine	1	2	3	4	5	6
joku muu, mikä: _____	1	2	3	4	5	6

## c) Mitkä ovat tai olivat omalta kohdaltanne esteet veneilyn aloittamiselle?

	erittäin suuri este	melko suuri este	ei suuri eikä pieni	melko pieni este	erittäin pieni este	en osaa sanoa
haluamani veneen korkea hinta	1	2	3	4	5	6
veneeseen ylläpidon korkea hinta	1	2	3	4	5	6
veneeseen käytön vaatima osuus vapaa-ajastani	1	2	3	4	5	6
nykyinen/silloinen taloudellinen tilanteeni	1	2	3	4	5	6
huoli tulevasta taloudellisesta tilanteestani	1	2	3	4	5	6
sopivien mallien puute	1	2	3	4	5	6
palvelujen vähyys	1	2	3	4	5	6
venepaikan hankkiminen	1	2	3	4	5	6
Suomen ilmasto	1	2	3	4	5	6
veneilykauden pituus	1	2	3	4	5	6
navigoinnin opettelu	1	2	3	4	5	6
veneeseen käytön opettelu	1	2	3	4	5	6
vähäinen tieto veneilystä	1	2	3	4	5	6
vesillä liikkumisen vaarallisuus	1	2	3	4	5	6
perheenjäsenten asenteet veneilyä kohtaan	1	2	3	4	5	6
veneilypiireihin pääsemisen vaikeus	1	2	3	4	5	6
venekerhoon pääsemisen vaikeus	1	2	3	4	5	6
veneilyn imago (esim. mielikuva juppimaisesta harrastuksesta)	1	2	3	4	5	6
asuin- tai lomaviikkoalueen etäisyys vesistöistä	1	2	3	4	5	6
vähäiset veneilykohteet (esim. ei saaria lähellä)	1	2	3	4	5	6
sopivien vuokraveneiden vähyys	1	2	3	4	5	6
veneily ei kiinnosta/kiinnostanut	1	2	3	4	5	6
joku muu, mikä: _____	1	2	3	4	5	6

d) Pidätkö enemmän perinteisestä vai modernista veneen muotoilusta ja ulkonäöstä?

perinteisestä	1
modernista	2
pidän molemmista yhtä paljon	3
en osaa sanoa	4

e) Olisitko valmis ostamaan veneen yhdessä jonkun toisen henkilön (esim. ystävä, sukulainen tai työkaveri) kanssa? (osa-omistus)

kyllä	1
ei	2
omistan jo nyt veneen yhdessä toisen henkilön/henkilöiden kanssa	3

f) Kuinka paljon rahaa olisit valmis käyttämään tällä hetkellä veneen ostoon?

\_\_\_\_\_ euroa.

g) Minkä merkisiä ja mallisia veneitä olette harkinnut seuraavaksi tai ensimmäiseksi veneeksenne?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

h) Miksi edellisessä kysymyksessä mainitsemanne veneet kiinnostavat teitä?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### 4. Lopuksi kertokaa vielä mielipiteenne veneilyyn liittyvistä palveluista

a) Ympyröikää alla olevista vaihtoehdoista omaa mielipidettänne lähinnä olevan vaihtoehdon numero.

	erittäin paljon samaa mieltä	melko paljon samaa mieltä	ei paljon eikä vähän samaa mieltä	melko vähän samaa mieltä	erittäin vähän samaa mieltä	en osaa sanoa
Veneilijän kuuluu tehdä veneen huolto itse	1	2	3	4	5	6
Veneliikkeiden palvelu on hyvää	1	2	3	4	5	6
Vene pitäisi pystyä koeajamaan ennen ostopäätöstä	1	2	3	4	5	6

	erittäin paljon samaa mieltä	melko paljon samaa mieltä	ei paljon eikä vähän samaa mieltä	melko vähän samaa mieltä	erittäin vähän samaa mieltä	en osaa sanoa
Suomeen tarvitaan palvelukeskuksia, josta saa kaikki venealan huolto- ja säilytyspalvelut sekä varusteet	1	2	3	4	5	6
Venekaupassa asioiminen on helpompaa ja toimivampaa kuin autoliikkeessä	1	2	3	4	5	6
Venekauppiaiden pitäisi tarjota veneen käyttöön liittyvää koulutusta veneen oston yhteydessä	1	2	3	4	5	6
Tarvitsisin enemmän tietoa erilaisista veneilyreiteistä	1	2	3	4	5	6

b) Veneilijöille on tarjolla tarpeeksi rantapalveluita (rantautuessa tarjottavat veneen tankkaus- ja huoltopalvelut, ruoka- ja majoituspalvelut, ohjelmapalvelut). Oletteko väittämän kanssa...

samaa mieltä 1  
eri mieltä 2

Jos vastasitte 'eri mieltä', mitä rantapalveluita toivoisitte lisää?

---



---

c) Minkälaisia veneilyyn liittyviä muita palveluita toivoisitte lisää?

---



---

d) Mitä yritysten tuottamia veneilyyn liittyviä palveluita käytätte ja tarvitsette?

	käytän jo	en käytä mutta tarvitsen	en käytä enkä tarvitse	en osaa sanoa
Veneen nouto laiturista syksyllä talvisäilytykseen	1	2	3	4
Veneen toimitus laituriin keväällä	1	2	3	4
Veneen nosto ja lasku	1	2	3	4
Talvisäilytys esim. hallissa tai pressujen alla	1	2	3	4
Veneen huolto ja korjaukset veneilykauden aikana	1	2	3	4
Veneen valmistelu veneilykerta varten (esim. varusteiden ja polttoaineen tarkistus)	1	2	3	4
Veneen siirtoja lähtöpaikalle/rantautumispaikalta	1	2	3	4
Veneiden vuokrauspalveluita	1	2	3	4



	käytän jo	en käytä mutta tarvitsen	en käytä enkä tarvitse	en osaa sanoa
Veneiden ostoa helpottavia rahoituspalveluita	1	2	3	4
Kuljettajaa ohjaamaan venettäni (kipparointipalvelu)	1	2	3	4
Henkilöä, joka pitää huolta veneestäni, kun se on laiturissa ("talonmies")	1	2	3	4

---

USEAMMAN VENEEN OMISTAJAT, JATKAKAA ETEENPÄIN

**MUUT VASTAAJAT, KIITOS VASTAUKSISTANNE!**

---

2. Useamman veneen omistajat: vastatkaa vielä alla oleviin kysymyksiin.

c) Minkä merkkinen ja mallinen omistamanne toinen vene on?

\_\_\_\_\_.

---

d) Minkä ikäinen toinen veneenne on?

\_\_\_\_\_ vuotta.

---

e) Kuinka tyytyväinen olette omistamaanne toiseen veneeseen?

erittäin tyytyväinen	1
melko tyytyväinen	2
en tyytyväinen enkä tyytymätön	3
melko tyytymätön	4
erittäin tyytymätön	5

---

f) Mihin olette tyytyväinen ja/tai tyytymätön toisessa veneessänne?

Tyytyväinen seuraaviin ominaisuuksiin: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Tyytymätön seuraaviin ominaisuuksiin: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

g) Kuinka monena päivänä vuodessa käytätte toista venettänne?

\_\_\_\_\_ päivänä.

---

h) Kuinka monta päivää ja/tai tuntia kerrallaan käytätte yleensä toista venettänne?

\_\_\_\_\_ päivää ja/tai \_\_\_\_\_ tuntia.

---

i) Kuinka monta yötä vuodessa yövytte toisessa veneessänne?

\_\_\_\_\_ yötä.

---

j) Kuinka monta ajotuntia toisen veneenne moottorilla on vuodessa?

\_\_\_\_\_ tuntia.

---

k) Mihin käytätte toista venettänne?

	ensisijainen käyttö	toissijainen/ satunnainen käyttö	en käytä koskaan
huvi-/harrastuskalastus	1	2	3
yhteysliikenne	1	2	3
mökkiveneily	1	2	3
retkiveneily, kesto yleensä päivä kerrallaan	1	2	3
retkiveneily, kesto yleensä useampi päivä kerrallaan	1	2	3
kilpaveneily	1	2	3
oleskeluun ilman laiturista lähtöä	1	2	3
ammattikäyttö	1	2	3
ammattikalastus	1	2	3
vuokratoimintaan	1	2	3
joku muu, mikä: _____	1	2	3

---

l) Kuinka paljon käytätte vuodessa rahaa toiseen veneeseen?

käyttö (polttoaine ym.): \_\_\_\_\_ euroa

huoltopalvelut ja korjaus: \_\_\_\_\_ euroa

laituripaikka: \_\_\_\_\_ euroa

talvisäilytys: \_\_\_\_\_ euroa

varusteiden uusiminen: \_\_\_\_\_ euroa

vakuutukset: \_\_\_\_\_ euroa

muut kulut: \_\_\_\_\_ euroa

---

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**