

PIENYRITYKSEN LIKETOIMINTAMALLI JA SEN SO- PEUTTAMINEN MUUTOSTILANTEESSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2022

Tekijä: Antti Rapala
Oppiaine: Laskentatoimi
Ohjaaja: Jukka Pellinen



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Antti Rapala	
Työn nimi Pienyrityksen liiketoimintamalli ja sen sopeuttaminen muutostilanteessa	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 24.11.2022	Sivumäärä 56
Tiivistelmä	
<p>Tämä tutkimus käsittelee pienyrityksen liiketoimintamallia ja sen sopeuttamista ennakoituun muutostilanteeseen. Tutkimuksen lähestymistapa on konstruktii- vinen tapaustutkimus, jossa tutkittavana kohteena toimii suomalainen uistimia valmistava perheyritys. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kohdeyrityksen lii- ketoimintamalli ja luoda yritykselle muutoskonstruktio, jolla yritys pyrkii so- peutumaan toimintaympäristössään tapahtuvaan muutokseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu johdon laskentatoimen ja liiketoimintamallin käsitteisiin.</p> <p>Tutkimuksessa analysoidaan liiketoimintakanvaasin avulla kohdeyrityk- sen asiakkaita, tuotteita ja tuotannonohjausta, minkä lisäksi selvitetään, miten kohdeyrityksessä uistimia valmistetaan ja kenelle niitä myydään. Tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoimalla kohdeyrityksen toimintaa vuoden 2022 aikana esimerkiksi tutkimalla yrityksen tuotantoprosessia ja analysoimalla kirjanpidon dataa. Lisäksi aineistoon kuuluu yrityksen sähköpostiliikenteen, verkkokaupan ja yrityspalaverien sisällön analysoiminen.</p> <p>Tutkimuksessa muodostettiin kuvaus kohdeyrityksen liiketoimintamal- lista, jossa uistimia valmistetaan tuotantotehtaassa ympäri vuoden. Lisäksi tut- kimuksessa luotiin vuoden 2021 myyntidatan perusteella ymmärrys yrityksen tärkeimmistä asiakkuuksista. Tutkimuksessa rakennettiin kohdeyritykselle stra- teginen muutoskonstruktio, jossa esitellään yritykselle konkreettinen liiketoi- minnan muutossuunnitelma. Muutoskonstruktion strategia hyväksyttiin koh- deyrityksessä ohjaamaan sen toimintaa tulevaisuudessa.</p>	
Asiasanat Liiketoimintamalli, liiketoimintakanvaasi, uistinyritys, laskentatoi- men strategia, toimintaympäristön muutos	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	3
1 JOHDANTO.....	5
1.1 Yleistä	5
1.2 Tausta ja toimintaympäristö	7
1.3 Tutkimuksen lähestymistapa	8
1.4 Tutkimustavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne.....	10
2 LIIKETOIMINTAMALLI JA JOHDON LASKENTATOIMI OSANA STRATEGIAA	12
2.1 Liiketoimintamalli ja liiketoimintakanvaasi	12
2.2 Liiketoimintamalli ja strategia	15
2.3 Johdon laskentatoimi ja strategia	16
2.3.1 Varastointi ja varastot.....	17
2.3.2 Tuotannon imu- ja työntöohjaus.....	18
2.3.3 Tilauksen kohdennuspiste.....	20
2.3.4 Rajoitteiden teoria ja pullonkaulat organisaatorajoitteina.....	21
2.3.5 Strateginen Ennustaminen.....	22
2.4 Perinteinen kustannuslaskenta ja toimintolaskenta	24
2.4.1 Aikaperusteinen toimintolaskenta	25
2.5 Kannattavuus ja strateginen suorituksen mittaaminen	27
3 AINEISTO JA MENETELMÄT	29
3.1 Tutkimuksen kohdeyritys	29
3.2 Aineiston kerääminen ja laatu	29
3.3 Uistinvalmistusprosessi	31
3.4 Uistin tuotteena.....	31
3.5 Kustannuslaskennan mallintaminen kohdeyrityksessä. Miten laskentamalli tehtiin	32
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	35
4.1 Eri asiakkaiden tilauskäytännöt	35
4.2 Asiakkaiden vaikutukset tuotannonsuunnitteluun ennen muutosta.....	38
4.3 Kustannuslaskennan konstruktio.....	40
4.4 Liiketoimintakanvaasi ennen muutosta	43
4.5 Muutos ja muutoskonstruktion taustatekijät	44
4.6 Muutoskonstruktio	47
4.7 Muutoskonstruktion liiketoimintakanvaasi	48
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	51
5.1 Johtopäätökset.....	51

5.2 Pohdintaa tutkimuksen onnistumisesta.....	52
LÄHTEET	55

1 JOHDANTO

1.1 Yleistä

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suomalaisen pienen uistinyrityksen liiketoimintaa keskittyen yrityksen strategiseen ennustamiseen, tuotannonohjaukseen ja kustannuslaskentaan. Kohdeyritys on suomalainen käsityöyritys, joka valmistaa kalastukseen käytettäviä uistimia teollisessa tehtaassa Vääksyssä. Uistinvalmistus on teollinen prosessi, jossa puusta tai vastaavasta materiaalista muokataan useiden työvaiheiden jälkeen valmis tuote.

Suomessa uistinvalmistuksella on vankat ja pitkät perinteet. Suuret uistinfirmat kuten Rapala VMC, Finlandia Uistin ja Kuusamon Uistin ovat toimineet alalla jo vuosikymmeniä ja ovat vakiinnuttaneet paikkansa jokaisen uistimia myyvän liikkeen valikoimissa. Tämän lisäksi pieniä uistinvalmistajia on lukuisia, mistä seuraa alan toimijoille kilpailua. Suurien valmistajien etuna on kyky panostaa markkinointiin, vastata suurempaan kysyntään ja sietää paremmin hetkellisiä tappioita. Lisäksi suuret toimijat pystyvät kokonsa puolesta valmistamaan suurempia eriä ja hyötymään niiden luomista skaalaeduista. Vastaavasti pienten toimijoiden on löydettävä omat erityisominaisuutensa, jolla menestyä. Kohdeyrityksessä toiminta on tähän saakka perustunut asiakkuuksien menestyksekkääseen ylläpitämiseen tavoilla, jotka ovat hyödyttäneet molempia osapuolia. Tämä on onnistunut, koska kohdeyrityksessä on voitu keskittyä tuotevalikoiman laajuuteen ja tuotteiden näyttävyyteen sekä toimivuuteen.

Uistinmyynti Suomessa on alana vahvasti sesonkipainotteinen johtuen neljästä vuodenajasta ja pitkästä talvikaudesta, jolloin avovesituotteita ei käytännössä myydä. Tämä heijastuu kohdeyritykseen epävarmuutena, minkä Jay Galbraith (1973) määrittelee jo hallussa olevan tiedon ja prosessin vaatiman tiedon väliseksi erotukseksi. Epävarmuuden vuoksi strategisen ennustamisen merkitys on yrityksessä korostunut. Henrik Johannsen Duus (2015) painottaa strategisen ennustamisen olevan tärkeässä osassa yrityksen menestystä. Päivittäisten operaatioiden ohella, on tärkeä ylläpitää strategista suunnitelmaa, jotta menestyvä bisnesmalli kestää ympäristönsä jatkuvat muutokset. (Duus 2015.)

Kohdeyrityksen kannalta suurimpia epävarmuuden aiheuttajia ovat valmistuksen ja myynnin linkittyminen toisiinsa. Tuotannon yksityiskohtainen tuote-erittely ja käsityön aiheuttamat kapasiteettirajoitukset aiheuttavat valmistuksen ja myymisen kannalta yritykselle monimutkaisen yhtälön. Alan kynnyskysymyksiä ovat miten tuotanto suunnitellaan kohdistumaan myyviin tuotteisiin ja kenelle uistimia saadaan ylipäättään myytyä.

Uistinvälineitä myyvien kanavien määrä on Suomessa jatkuvasti pienentynyt. Uistinvälineiden myynti on nykypäivänä keskittynyt pääsääntöisesti suurten markettien urheiluosastoille ja tiettyihin yksittäisiin tavarataloihin. Näissä molemmissa uistinkaupan osuus niiden kokonaistoiminnasta on kuitenkin varsin pieni, sillä yksittäisinä kulutushyödykkeinä uistimet ovat esimerkiksi koneisiin, tai muihin urheiluvälineisiin verrattuna halpoja. Tämän lisäksi uistimia myydään kalastus- ja eräalan erikoistoimijoissa, joiden määrä on kuitenkin vähäinen. Etenkin pienten erätoimijoiden määrä on viime vuosina radikaalisti laskenut. Tämän vuoksi kohdeyrityksessään suurimpia asiakkaita ovat isot tavaratalot.

Näiden tavaratalojen ja kohdeyrityksen väliset suhteet ovat kohdeyrityksen näkökulmasta varsin haastavia ylläpidettäviä. Tavaratalot vaativat kokonaistoiminnassaan tarkkaa tuote- ja myyntikontrollia. Tämän lisäksi myytäviin tuotteisiin liittyvät muutokset aiheuttavat molemmille lisäkuluja. Nämä vaihdokset ovat kuitenkin kalastusalan kannalta merkittäviä. Uistinkauppa on kaupanalana ainutlaatuinen ja uistin on hyödyke, jota kalastajat haalivat omiin jatkuvasti muuttuviin tarpeisiinsa. Tarve uuden uistimen hankinnalle syntyy pääsääntöisesti joko vanhan toimivan yksilön korvaamistarpeesta, tai kun etsitään uutta entistä tehokkaampaa ottipeliä.

Jatkuva uuden ja paremman ottipelin kartoittaminen on kalastusalan erityispiirre. Kalastajat menevät kaappoihin hankkimaan tuotteita, jotka voisivat olla parempia tai kiinnostavampia kuin vanhat tuotteet. Tämän seurauksena kaupassa myytävän uistinvalikoiman tulisi olla mahdollisimman laaja, moniulotteinen ja vaihteleva. Vaihtelevuuteen pystyttäisiin kohdeyrityksen tuotannossa vastaamaan, mutta se aiheuttaisi myyntikanaville kustannuksia sekä vaikeuksia kannattavuuden seurannassa, minkä vuoksi myyntikanavat tyypillisesti suosivat pysyviä ja muuttumattomia tuotevalikoimia.

Ristiriita jakelukanavien ja asiakkaiden vaatimusten välillä aiheuttaa kohdeyrityksen tuotannossa vahvan tarpeen tuotannon strategiselle suunnittelulle. Kalastajan näkökulmasta tuotevalikoiman tulisi olla kustomoitu ja laaja, mutta koska myyntiliikkeitä on vain vähän ja jokainen asiakkuus on kriittinen, on kohdeyrityksen tuotettava sitä mitä myyntiliike tilaa. Tämä johtuu siitä, että pienyrityksen mahdollisuudet vaikuttaa suurten tavaratalojen valikoimiin on pieni. Asiakkuudet on kuitenkin säilytettävä, sillä jos ne menetetään, ei korvaavia kanavia juuri ole olemassa.

Tässä konstruktiivisessa tapaustutkimuksessa on tavoitteena kuvata kohdeyrityksen liiketoimintamalli, tutkia yrityksen toimintatapoja sen suurimpien asiakkaiden kanssa, ja ymmärtää niiden vaikutukset yrityksen tuotantoon ja tuotevalikoimaan. Tutkimuksessa tutkitaan, kuinka kohdeyrityksen asiakkaiden

harjoittamat tilauskäytännöt ovat vaikuttaneet yrityksen tuotevalikoimasuunnitteluun, ja sitä kautta esimerkiksi tilauksen kohdennuspisteen määräytymiseen. Jan Olhager (2003) määrittelee tilauksen kohdennuspisteeksi pisteen, jossa valmistettu tuote kohdennetaan spesifille tilaukselle. Tässä tutkimuksessa käydään läpi kohdeyrityksen liiketoimintamallin kannalta kriittisten kauppojen toimintaperiaatteita ja lopulta pyritään luomaan konstruktio, jolla yritys pystyy vastaamaan ennakoituun muutokseen tulevaisuudessa.

1.2 Tausta ja toimintaympäristö

Kalastukseen liittyvää liiketoimintaa on Suomessa tutkittu tieteellisesti vain vähän. Etenkin pieniin yrityksiin liittyvää tutkimusta ei ole tehty. Laura Simola (2017) tutki opinnäytetyössään Rapalan ja Rovion välistä brändiyhteistyötä keskittyen ensisijaisesti kuluttajan näkökulmaan. Tutkimuksessa esille tulleet teemat kuten ajankohtaisuus, laadukkuus, suomalaisuus, uskottavuus ja tuotteistus ovat tämänkin tutkimuksen kohdeyrityksen kannalta olennaisia ja tuovat hyvin esille, minkälaisia yksityiskohtia kalastaja uistimistaan arvostaa.

Myös Siiri Akrenius (2021) tutki opinnäytetyössään Rovion ja Rapalan yhteisbrändin vaikutuksia emobrändien brändipääomiin. Akreniuksen tutkimuksessa tutkittiin kuutta suomalaisten yritysten brändiyhteistyötä. Tutkimuksessa eniten positiivisia kommentteja keräsi Rapalan ja Rovion yhteistyö, joka todettiin hyödylliseksi eritoten Rapalan näkökulmasta. Tämän lisäksi tutkimuksessa todettiin suurten yritysten satsaavan enemmän brändin näkyvyyteen markkinoinnissa, minkä seurauksena myös suurten yritysten tunnettuuden voidaan nähdä kasvavan. (Akrenius 2021, 30–31.) Rovion ja Rapalan yhteistyö on hyvä esimerkki tavasta luoda uudenlaista kysyntää tuotteille kalastusalalla. Se on myös kuvaava esimerkki eduista, joita alan suuret toimijat saavat pystyessään kohdistamaan enemmän resursseja markkinointiin.

Kohdeyrityksessä tuotanto on käynnissä ympäri vuoden. Ympärivuotinen tehokas tuotanto on eilinehtona sille, että alalle tyypilliseen kevään myyntipiikkiin voidaan vastata. Tehokas ympärivuotinen tuotanto on ollut mahdollista toteuttaa ammattitaitoisen työvoiman sekä tuotannon pysyvyyden ansiosta. Vaikka yritys ei kuulu Suomessa tunnetuimpien uistimervalmistajien kategoriaan, on sen maine ja levinneisyys alalla hyvä. Kohdeyrityksen tuotteet ovat brändeinä tunnettuja ja niitä myydään laajasti alan kaupoissa. Kohdeyrityksen toiminnan kulmakivenä on sen tehokas ja uniikki yhteistyö suurimman asiakkaansa kanssa. Tässä tutkimuksessa tätä asiakasta kutsutaan nimellä kauppa 1.

Kauppa 1 on aiempina vuosina tehnyt kohdeyritykselle suuren ennakkotilauksen, joka on sellaisenaan toiminut kohdeyrityksen tuotannonsuunnittelun ns. punaisena lankana. Kauppa 1 on tehnyt ennakkotilauksensa sille tarjotun valikoimatarjouksen perusteella. Ennakkotilaukseen on sisältynyt kohdeyrityksen vapaus toimittaa kaupalle 1 itse räätälöimiään tuotevalikoimia. Tilaus on saatu alan käytännöistä poiketen jo aikaisin syksyllä ja se on rytmittänyt

kohdeyrityksen tuotantoa pitkälle jouluun. Saatu ennakkotilaus on vuosittain taannut, että kohdeyritys pääsee valmistamaan tuotteita, jotka saadaan myytyä.

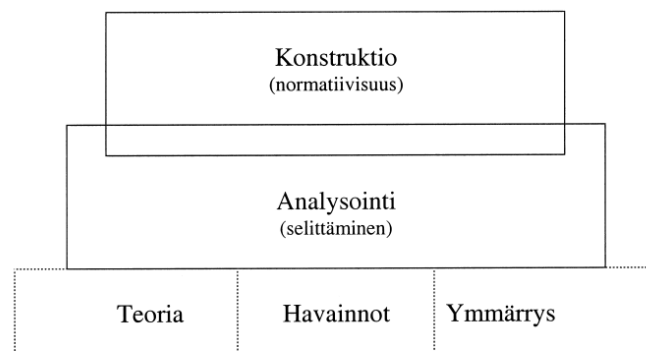
Tämä on ollut tärkeää, koska kohdeyrityksen kannalta suurin toimintaa rajoittava tekijä on valmistuksen kapasiteetti. Käsityön hitaus rajoittaa valmistusta ja toiminnan kannattavuus on riippuvainen aikaan ja valmistukseen liittyvien resurssien käyttämisestä juuri oikeisiin tuotteisiin. Yrityksen kannattavuus on riippuvainen myynnistä ja myynti on riippuvainen valmistuksen kapasiteetista. Vääriin tuotteisiin kohdistuvalle työlle ei ole varaa, sillä alan jakelukanavia on rajoitetusti. Lisäksi jakelukanavien vaatimukset suosivat alan suuria toimijoita, joiden on helpompi ylläpitää suuria varmuusvarastoja.

Tutkimuksen motivaationa on toiminut suuri ennakoitu strateginen muutos kaupan 1 kanssa. Kaupalta saadun informaation mukaan, se ei jatkossa voi enää sitoutua syksyiseen ennakkotilaukseensa, minkä lisäksi myös toimitetut tuotevalikoimien tulee jatkossa olla pysyviä ja kaupan omien standardien mukaisesti vertailtavissa. Tämä aiheuttaa kohdeyrityksessä epävarmuutta.

1.3 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapa on konstruktiiivinen tapaustutkimus. Kari Lukka (2001) kuvailee konstruktiiivisen tutkimusotteen innovatiivisia konstruktioita tuottavaksi menetelmäksi, joka pyrkii tuottamaan kontribuutioita ja ratkaisemaan reaali maailmaan liittyviä ongelmia.

Tutkimus pyrkii noudattamaan Timo Salmen ja Marko Järvenpään (2000) laskentatoimen case-tutkimuksen konstruktiiivista tutkimusmallia, jossa teoria, havainnot ja kohdeyrityksen syvä ymmärrys mahdollistavat tarkasteltavan asiakokonaisuuden johdonmukaisen analysoinnin, mihin myös luotavan konstruktion tulee perustua.



KUVIO 1. Selittäminen ja normatiivisuus

Kuvio 1 Case-tutkimuksen selittäminen ja normatiivisuus Salmi & Järvenpää, 2000

Tässä tutkimuksessa tutkija tutkii osittain omaa työtään ja työympäristöään. Tutkijan omaa kokemusta ja tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja pyritään käsittelemään teoriaan pohjautuen ja mahdollisimman hyvin sitä hyödyntäen. Kuitenkin oman ymmärryksen muotoileminen vastaamaan olemassa olevia laskenta-toimen teorioita voi osoittautua haasteelliseksi, koska teorian välittyminen käytäntöön ei koskaan ole täydellistä.

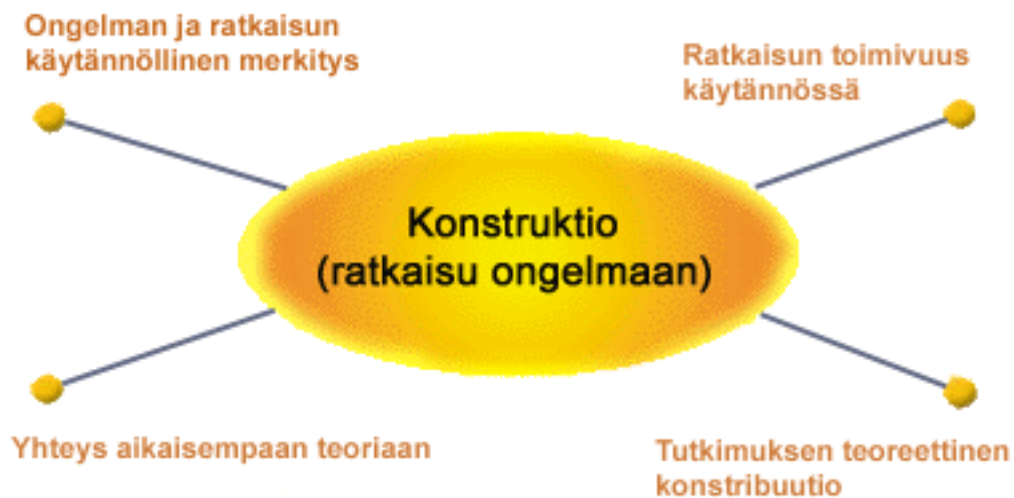
Lukka (2001) kuvaa tyypillisen konstruktivisen tutkimusotteen tutkimusprosessin vaiheiksi seitsemän vaihetta:



Kuvio 2 Konstruktivisen tutkimusotteen seitsemän vaihetta Lukka, 2001

Tutkimus on kohdeyrityksen näkökulmasta ajankohtainen, koska alalla toimivien vastaavien yritysten raporttien, ja jakelukanavilta ennakkoon saatujen tietojen perusteella, yritys odottaa liiketoimintaansa merkittävää muutosta syksystä 2022 eteenpäin. Muutoksen odotetaan lisäävän yrityksen epävarmuutta ja tuovan muutoksia tuotevalikoimaan, tuotannonsuunnitteluun ja myyntikanaviin. Muutoksesta aiheutuu kohdeyritykselle muutosongelma, johon tämä tutkimus pyrkii etsimään ja luomaan ratkaisua. Täten konstruktivisen tutkimusotteen vaiheen 1 vaatimukset täyttyvät.

Lukka (2001) toteaa konstruktivisen tutkimusotteen vaativan tutkijan pitkäjänteistä ja vahvaa läsnäoloa tutkittavassa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa tutkija on ollut mukana kohdeyrityksen toiminnassa aktiivisesti useamman vuoden ajan, ja keväästä 2022 alkaen aktiivisena tämän tutkimuksen puitteissa. Tutkijalla on asemansa puolesta myös todellinen mahdollisuus toteuttaa mahdollisesti luotavia konstruktioita. Niinpä Lukan (2001) tyypillisen konstruktivisen tutkimusoteprosessin osa-alueet 2 ja 3 toteutuvat.



Kuvio 3 Konstruktiivisen tutkimusotteen keskeiset elementit Lukka, 2001

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää konstruktio, jolla yritys pystyy vastaamaan edessä olevaan muutokseen. Asian ajankohtaisuuden ja aikataulun (muutos on meneillään tällä hetkellä) takia tutkimuksessa ei ehditä toteuttamaan tai testaamaan sen luomaa ratkaisumallia ainakaan loppuun saakka. Kuitenkin kohdeyritys on osoittanut kiinnostusta tässä tutkimuksessa esiteltävää konstruktioa kohtaan ja sen toimeenpano on tuotantotehtaassa aloitettu. Konstruktiivisen tutkimusprosessin (Kuvio 2) vaiheiden 5, 6 ja 7 onnistumista arvioidaan tämän tutkimuksen lopussa.

Aila Virtanen (2006, 50) kuvailee konstruktiivisen tutkimuksen luoman ratkaisun siirtymisen käytäntöön usein pitkäksi ja vaikeaksi prosessiksi, jossa voi esiintyä vastustusta ja vastarintaa. Hän kuvaa konstruktion validointiin sovellettavan kahta markkinatestiä, joista heikko markkinatesti tarkoittaa, että jonkun tulosvastuullisen yritysjohtajan tulee olla valmis käyttämään konstruktioa päätöksenteossa. Heikon markkinatestin voidaan nähdä tämän tutkimuksen puitteissa toteutuvan, sillä konstruktion mukainen strategia on tuotantotehtaassa aloitettu.

1.4 Tutkimustavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on:

1. Kuvata kohdeyrityksen liiketoiminnan tämänhetkinen malli
2. Luoda yrityksen liiketoiminnalle muutoskonstruktio, jolla yritys sopeutuu ennakoituun muutokseen

Tämä tutkimus koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa on tutkimuksen johdanto, jossa esitellään tämän tutkimuksen taustaa ja kohdeyrityksen toimintaympäristöä. Lisäksi ensimmäisessä luvussa kuvataan tutkimuksen lähestymistapa. Toisessa luvussa käydään läpi tutkimuksen teoriaa ja teoreettista viitekehystä liittyen johdon laskentatoimeen, liiketoimintamalliin ja strategiaan. Tutkimuksen kolmannessa luvussa esitellään kohdeyritys, kuvataan lyhyesti uistimenvalmistusprosessia ja uistinta tuotteena, minkä lisäksi esitellään tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja aineisto, sekä sen kerääminen. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja esitellään tutkimuksen muutoskonstruktio. Lisäksi neljännessä luvussa esitellään tutkijan oma näkemys kohdeyrityksen liiketoimintamallin liiketoimintakanvaasista. Viimeisessä viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja pohditaan konstruktiivisen tutkimusotteen onnistumista ja muutoskonstruktion teoreettista merkittävyyttä.

2 LIKETOIMINTAMALLI JA JOHDON LASKENTATOIMI OSANA STRATEGIAA

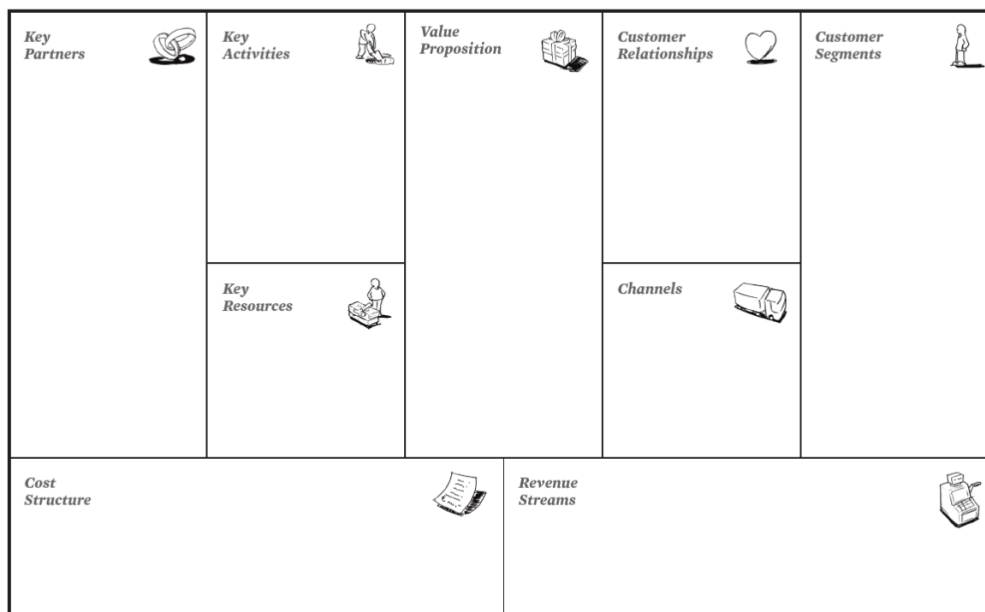
2.1 Liiketoimintamalli ja liiketoimintakanvaasi

Kannattavan liiketoiminnan aloittaminen edellyttää tyypillisesti suunnittelua. Liiketoiminnan jäsentely ja mallintaminen, esimerkiksi liiketoimintamallilla, selkeyttää liiketoiminnan aloittamista tai sen ylläpitämistä. Muutokset yrityksen toimintaympäristössä voivat aiheuttaa yritykselle tarpeen liiketoiminnan muokkaamiseen.

Alexander Osterwalder ja Yves Pigneur (2010) toteavat yrityksen liiketoimintamallin luovan perustan sille, kuinka yritys luo, toimittaa ja tavoittaa arvoa. Heidän mukaansa toimintamallin tulee olla riittävän yksinkertainen, relevantti ja helposti ymmärrettävissä. Toimivan liiketoimintamallin rakentaminen voidaan aloittaa esimerkiksi liiketoimintakanvaasin avulla. Liiketoimintakanvaasi muodostuu yhdeksästä rakennuspalasta, jotka keskittyvät yrityksen asiakkaiden, tarjoaman palvelun tai tuotteen, yrityksen infrastruktuurin ja viimeisenä taloudellisen elinkelpoisuuden ympärille. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14–15.)

Liiketoimintakanvaasi rakentuu yhdeksän peruspilarin ympärille. Peruspilarit ovat; yrityksen asiaskassegmentit, arvolupaukset, myyntikanavat, asiakassuhteet, tulovirrat, ydinresurssit, ydintoiminnot, tärkeimmät kumppanuudet ja kustannusrakenteet. (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)

The Business Model Canvas



Kuvio 4 Liiketoimintakanvaasi Osterwalder & Pigneur 2010, 44

Yrityksen asiakkaat muodostavat perustan yrityksen toiminnalle, ja eri asiakassegmenttien tunnistaminen sekä näiden tarpeiden huomioonottaminen on kriittinen osa asiakkuuksien hallintaa (Osterwalder & Pigneur 2010, 20–21). Kohdeyrityksessä asiakassegmenttien ymmärtäminen on olennainen menestystekijä. Kohdeyrityksen asiakkaat jakautuvat verkkokaupan kautta asioiviin henkilöasiakkaisiin, ja kohdeyrityksen tuotteita myyviin kauppaliikkeisiin. Näiden lisäksi yrityksen tuotteita myyvissä tavarataloissa käyvät asiakkaat ovat oma erillinen asiakassegmenttinsä. Eri asiakassegmenttien toimintaa käsitellään tutkimuksessa tarkemmin myöhemmin.

Arvolupauksensa kautta yritykset luovat tarjoamia, jotka tuovat arvoa yrityksen asiakkaille, ja sitä kautta saavat asiakkaan valitsemaan yrityksen tuotteen jonkun muun yrityksen tuotteen sijasta. Arvolupaukset tyypillisesti jakautuvat uusiin ennalta näkemättömiin tarjoamiin ja vanhojen olemassa olevien tarjoamien muunneltuihin versioihin. (Osterwalder & Pigneur 2010, 22–23.) Kohdeyrityksen arvolupauksessa on tähän mennessä korostunut tuotetun valikoiman laajuus ja sitä kautta kiinnostavuus. Kyky esimerkiksi kustomoida tuotteita eri kohderyhmille on ollut yrityksen vahvuus. Myös korkea laatu, suomalaisuus ja valmistuksen käsityö luovat arvoa kohdeyrityksen tuotteille.

Hyvän tuotteen ja asiakkaiden lisäksi toimintamallissa tulee huomioida yrityksen myyntikanavat. Myyntikanavat ovat paikka, josta asiakkaat löytävät yrityksen tuotteita. Kohdeyrityksessä myyntikanavat jakautuvat omaan verkkokauppaan ja yrityksen tuotteita myyviin kauppoihin, jotka toimivat yrityksen asiakkaina. Tämän myötä kohdeyrityksessä liiketoimintamallin asiakas- ja myyntikanavapilarit ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 26–27) mukaan myyntikanavien valinnassa on tehtävä valinta omien kanavien ja kumppanuuksien käyttämisen välillä. Myynnin

ulkoistaminen esimerkiksi kaupoille vähentää yritykseen jäävää katetta, mutta toisaalta auttaa yritystä laajentumaan. Lisäksi he toteavat myyntikanavien toimivan oleellisena osana asiakaskokemusta.

Asiakassuhteiden pilari keskittyy asiakassuhteiden hankkimiseen, ylläpitämiseen ja myynnin lisäämiseen. Asiakassuhteita voidaan tyypillisesti jaotella esimerkiksi asiakassegmentittain. Lisäksi asiakassuhteiden hoitamisessa on kiinnitettävä huomiota automaation ja ihmisten välisen kanssakäymisen määrään. (Osterwalder & Pigneur 2010, 28–29.) Kohdeyrityksessä asiakassuhteiden ylläpitäminen on ollut erittäin tärkeässä osassa. Yrityksen pienen koon takia, asiakassuhteiden pysyvyys ja molemminpuolinen hyöty on ollut elinehto kohdeyrityksen toiminnalle.

Tulovirtojen peruspilari keskittyy siihen, miten yritys kerää tuloja eri asiakailtaan. Tässä tutkimuksessa tulovirtoja käsitellään vain vähän. Yksinkertaisuudessaan kohdeyritys kerää tulonsa myymällä tuotteitaan asiakkailleen. Muutos-tilanteessa tulovirtojen ennustaminen vaatisi esimerkiksi erilaisten ”Mitä jos?”-kysymysten (Osterwalder & Pigneur 2010, 140–141) tai skenaarioiden (Osterwalder & Pigneur 2010, 182–186) luomista ja analysoimista. Koska tässä tutkimuksessa painotetaan yrityksen tuotannon ja tuotteiden näkökulmaa, ei erilaisia myynnin skenaarioita muodosteta.

Liiketoimintakanvaasin ydinresurssit ja -toiminnot liittyvät liiketoiminnan kannalta oleellisimpiin resursseihin ja aktiviteetteihin. Ydinresurssit kuvaavat yrityksen kannalta oleellisimpia voimavaroja ja resursseja, joiden varaan liiketoiminta perustuu. Luovilla aloilla ihmisresurssin merkitys nähdään korostuneeksi. (Osterwalder & Pigneur 2010, 34–35.) Ydintoiminnot kuvaavat vastaavasti tärkeimpiä toimia, joihin resursseja käytetään ja mitä yrityksessä tehdään. Kohdeyrityksessä uistinvalmistus on käsityötä, jossa käsityön vaatima aika ja laatu toimivat ydinresursseina. Myös kohdeyrityksen ydintoiminnot perustuvat pitkälti käsityöhön. Kohdeyrityksen ydintoimintona on uistinten valmistaminen käsityönä. Toiseksi ydintoiminnoksi on määritetty valmistuksen ohjaaminen oikeisiin tuotteisiin.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 38–39) mukaan tärkeimpiin kumppanuuksiin katsotaan yrityksen tavarantoimittajat ja muut arvoa tuovat yhteistyökumppanit. Näitä ovat kohdeyrityksen kannalta, esimerkiksi koukku- ja rengastoimittajat. Koukkujen ja renkaiden valmistaminen ei ole kohdeyrityksessä mahdollista, ja toimiva yhteistyö tavarantoimittajien kanssa on oleellista valmiiden tuotteiden aikaansaamiseksi. Tämän lisäksi tiettyjen tuotteiden valmistuksessa käytetään alihankkijoita. Näiden tuotteiden määrä on kuitenkin vähäinen ja niiden merkitys tämän tutkimuksen kannalta pieni.

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 40–41) mukaan kustannusrakenteet liittyvät yrityksen tapaan suhtautua kustannuksiin. Kustannuspainotteinen (cost-driven) ajattelutapa keskittyy kustannusten minimoimiseen koko yrityksen toiminnassa. Vastaavasti arvoperusteinen (value-driven) kulurakenne painottaa kustannusten minimoimisen sijaan asiakkaalle luotavan arvon maksimoimista. Kulurakenteen tyypillisiä käsitteitä ovat kiinteät kustannukset, muuttuvat kustannukset ja skaalaeduct. (Osterwalder & Pigneur 2010, 40–41.)

Osterwalder ja Pigneur (2010, 14) toteavat liiketoimintakanvaasin pilareiden käsittelevän neljää liiketoiminnan peruselementtiä, jotka ovat asiakkaat, tuotteet, infrastruktuuri ja taloudellinen elinkelpoisuus. Tämän tutkimuksen motivaatio on kohdeyrityksen toimintaympäristön ennakoitu muutos, minkä seurauksena tutkimus keskittyy muutoksen kannalta olennaisimpiin yksityiskohtiin. Tarkemmin sanottuna tässä tutkimuksessa keskitytään liiketoimintakanvaasin pilareihin, joihin kohdeyrityksessä voidaan tässä hetkessä vaikuttaa ja joita voidaan muuttaa ennakoivasti heti. Suurin huomio tutkimuksessa kohdistuu asiakassegmenttien ja myyntikanavien pilareihin. Suurimman asiakkaan muuttaessa tilauskäytäntönsä tulee muutos kohdistumaan myös tuotantoon, ja sitä kautta arvolupaukseen. Tämän myötä tämä tutkimus keskittyy liiketoiminnan neljästä elementistä erityisesti tuotteisiin, asiakkaisiin ja yrityksen infrastruktuuriin jättäen taloudellisen elinkelpoisuuden vähemmälle huomiolle.

2.2 Liiketoimintamalli ja strategia

Tässä kappaleessa pohditaan liiketoimintamallin ja strategian käsitteitä. Michael Porter (2001) kuvaa strategisen asemoinnin kannalta tärkeimmiksi elementeiksi oikean tavoitteen, yrityksen arvolupauksen, yksilöllisen arvoketjun, kompromissien muodostamisen, jatkuvuuden ja uusiutuvuuden sekä viimeisenä kaiken tämän sovittamisen yhteen strategian avulla. Strategia nimetään elementiksi, joka sitoo toiminnan yhteen. (Porter 2001.) Vastaavasti Joan Magretta (2002) kuvaa liiketoimintamallin sovittavan kaikki liiketoiminnan palaset yhteen. Määritelmien perusteella strategian ja liiketoimintamallin todetaan keskittyvän samoihin asioihin eri nimellä.

Peter Seddon, Geoffrey Lewis, Phil Freeman ja Graeme Shanks (2004) tutkimuksessa liiketoimintamallin ja strategian välinen suhde on jäsenneilty viideksi eri vaihtoehdoksi.

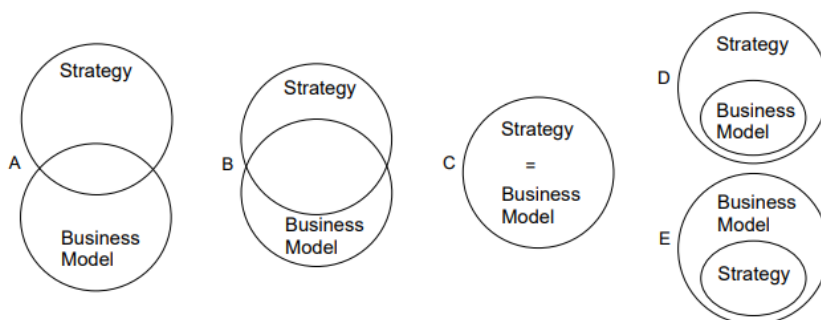


Figure 1. Possible Overlap Between the Concepts "Strategy" and "Business Model"

Kuvio 5 Strategian ja liiketoimintamallin käsitteiden limittyneisyys Seddon ym. 2004

Vaihtoehdossa A strategia ja liiketoimintamalli erotellaan toisistaan vain vähän yhteisiä elementtejä sisältäviksi käsitteiksi. Vaihtoehto B kuvaa käsitteissä olevan vain jonkun verran erilaisia elementtejä. Vaihtoehto C näkee strategian ja

liiketoimintamallin samana asiana. Vaihtoehdossa D liiketoimintamalli nähdään osaksi suurempaa strategian käsitettä. Vaihtoehdossa E strategia nähdään osaksi liiketoimintamallia. (Seddon ym. 2004.)

Osterwalderin ja Pigneurin (2010, 199) mukaan strategia perustuu liiketoimintamallien toimiympäristöjen, liiketoimintamallien arvioimisen, tai esimerkiksi useiden liiketoimintamallien ylläpitämiseen. Magretta (2002) lisää, että liiketoimintamallit tyypillisesti jättävät huomiotta yrityksen ulkopuolisen kilpailun, joka vastaavasti on strategiassa huomioitava. Kohdeyrityksen liiketoiminnan kannalta oleellista on huomioida sen pieni koko suhteessa kilpailijoihin sekä sen jakelukanaviin. Kohdeyrityksen mahdollisuudet vaikuttaa esimerkiksi jakelukanaviensa toimintaan on verrattain pieni. Tämän vuoksi kohdeyrityksen liiketoimintamallia on tähän mennessä jouduttu sopeuttamaan vastaamaan sen toimiympäristön vaatimuksia ja toisaalta huomioimaan sen ympärillä olevan kilpailun.

Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa liiketoimintamalli nähdään strategian kanssa rinnakkaiseksi elementiksi, joissa on vain vähän eroja. Tämä käsitys vastaa kuvion 5 vaihtoehtoa B (Seddon ym. 2004). Tässä tutkimuksessa liiketoimintakanvaasin (Osterwalder & Pigneur 2010, 44) peruspilareita käytetään kohdeyrityksen liiketoiminnan kuvaamiseen ja kuvausta täydennetään kohdeyrityksen strategian kannalta tärkeillä elementeillä. Tutkimuksen kohteena olevan kohdeyrityksen liiketoimintamallin ja yrityksen strategian avulla yritykselle pyritään luomaan strateginen muutoskonstruktio.

2.3 Johdon laskentatoimi ja strategia

Johdon laskentatoimi toimii tässä tutkimuksessa lähtökohtana kohdeyrityksen liiketoiminnan strategialle. Marko Järvenpää, Aapo Länsiluoto, Vesa Partanen ja Jukka Pellinen (2010, 20–21) määrittelevät johdon laskentatoimen avustavan organisaatioita niiden päätöksenteossa ja johtamisessa. Sen kohdealueita voivat olla esimerkiksi yritykset, tuotteet ja palvelut. Tyypillisiä laskentatoimen raportteja ovat esimerkiksi investointilaskelmat, tuotevalikoima-arviot ja erilaisten strategiavaihtoehtojen arvioinnit. (Järvenpää ym. 2010, 20–21.)

Tarve johdon laskentatoimelle on peräisin toimintaympäristön muutoksista. Globaalisuus, työvoiman kalleus, ja ylipäättään ihmisen käytöksen muutos ovat asioita, joita varten yritykset tarvitsevat laskentatoimea. Laskentatoimi on läsnä koko yrityksen toimintaketjussa, minkä vuoksi olennainen osa yrityksen strategiasta on lähtöisin laskentatoimesta, ja toisinpäin – olennainen osa laskentatoimea on lähtöisin yrityksen strategiasta.

Robert Simons (1995) kirjoittaa, että innovaation ja kehityksen voi yhdistää sekä ennustettavissa että laskettavissa oleviin tavoitteisiin saavuttaakseen taloudellista menestystä. Hänen mukaansa yrityksen strategisen ohjauksen hallinta on järjestetty neljään tasoon. Nämä tasot ovat uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, diagnostiset järjestelmät ja interaktiiviset (vuorovaikutteiset) järjestelmät. Simons kuvailee ohjaustasojen olevan toisiaan tasapainottava kokonaisuus, jossa

diagnostiset ja interaktiiviset kontrollijärjestelmät tasapainottavat uskomus- ja rajoitejärjestelmiä. (Simons 1995, 8.)

Uskomusjärjestelmät perustuvat arvojohtamiseen ja vahvistavat organisaation vaalimia arvoja. Rajoitejärjestelmät asettavat hyväksyttävän toiminnan rajat, esimerkiksi riskien näkökulmasta. Diagnostinen ohjaus liittyy kontrollijärjestelmien käyttöön yrityksen kriittisten suoritusmittareiden tarkkailussa. Vuorovaiikutteiset ohjausjärjestelmät keskittyvät strategisten epävarmuustekijöiden huomioimiseen. (Järvenpää ym. 2010, 329–330.)

Konstruktivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät tosielämän ratkaistavissa olevaa ongelmaa ja tutkijan sekä tutkittavan organisaation läheistä tiimimäistä yhteistyötä. Lisäksi konstruktivisessa tutkimuksessa käytännön toimijoiden ja tutkijan välinen vuorovaikutus on osa prosessia. (Lukka 2001.)

Tämän tutkimuksen puitteissa mielenkiintoisin ohjaustaso on vuorovaiikutteisten järjestelmien taso, jossa tulevaisuuden ennustaminen ja muutos sekä muuttuva toimintaympäristö ovat vahvasti läsnä. Interaktiiviset ohjausjärjestelmät tukevat erityisesti yritysten strategista uudistumista, ja interaktiivisen ohjauksen tarve korostuu muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä ja strategiaa vaativissa muutostilanteissa (Järvenpää ym. 2010, 330). Myös Lukas Goretzkin ja Kalle Krausin (2022) mukaan vuorovaiikutteiset järjestelmät keskittyvät strategian kannalta oleellisiin epävarmuustekijöihin ja siten organisaatiossa vaikuttaviin pääoletuksiin. Vuorovaiikutteisten järjestelmien ajatuksena on kehittää ymmärrys ajankohtaisista epävarmuustekijöistä ja käyttää tietoa strategian muokkaamiseen. (Goretzki & Kraus, 2022.) Toimintaympäristön ymmärtäminen ja tulevaisuuden ennustaminen ovat toimenpiteitä, jotka tukevat kohdeyrityksen strategian muodostamista muutostilanteessa.

2.3.1 Varastointi ja varastot

Varastojen ja varasto-ohjautuvan tuotannon tutkiminen tehdään tässä tutkimuksessa liiketoimintakanvaasin (Osterwalder & Pigneur 2010, 44) peruspilareiden *ydintoiminnot* ja *myyntikanavat* näkökulmasta. Kohdeyrityksessä varastojen ylläpitäminen aiheutuu sekä myyntikanavien vaatimuksista että perustoiminnon uistinvalmistuksen tarpeista.

Virpi Ritvanen, Aimo Inkiläinen, Anders von Bell ja Jouko Santala (2011) toteavat varastoinnin tarkoittavan varastorakennuksia ja tiloja sekä varastotoimintoja, jotka ovat yrityksissä käytössä (Ritvanen ym. 2011, 79). Jouni Sakki (2014) määrittelee varastojen luokittelun teollisessa ympäristössä jakautuvan tavallisesti kolmeen päätyyppiin: raaka-aine, puolivalmiste- ja valmisteverastoihin (Sakki 2014, 72). Tässä tutkimuksessa varastointia käsitellään pääsääntöisesti valmiste- ja puolivalmisteverastojen osalta, koska niiden merkitys tutkittavan kohdeyrityksen liiketoiminnan tuotannonohjaukseen on strategian kannalta merkittävä.

Varastot sitovat yrityksen pääomaa ja pääsääntöisesti varastoja tulisi pitää mahdollisimman vähän. Kuitenkin laaja tuotevalikoima ja moninaiset asiakastarpeet aiheuttavat painetta varastoinnille. (Ritvanen ym. 2011, 79). Pääoman sitoutuminen ja purkautuminen keväällä on uistinalalla tyypillistä, sillä

tuotantotehtaat tyypillisesti varastoivat valmistamansa tuotteet itse toimituksiin saakka. Lisäksi kohdeyrityksen asiakkaiden tilauskäytännöt ovat toistaiseksi aiheuttaneet tarpeen kahdenlaiselle varastolle, jossa toiseen varastoon on varastoitu tuotteet, joille on jo tilaus, ja toiseen varastoon tuotteet, jotka kuuluvat eri kauppojen valikoimien alle.

Varasto-ohjautuvassa tuotannossa tuotteita halutaan valmistaa välitöntä tarvetta suurempi erä. Varasto-ohjautuvan tuotannon vastakohta on asiakasohjautuva tuotanto, jossa valmistetaan vain asiakkaiden tilaamia tuotteita ja tyypillisesti lopputuotteita ei varastoida. (Sakki 2014, 73.) Kohdeyrityksen kannalta edellisen kaltainen varastojen tyypittely ei sellaisenaan toteudu johtuen alan kausipainotteisuudesta. Koko syksyllä valmistettu tuotanto on jouduttu varastoimaan, koska kaikki toimitukset on pääsääntöisesti aloitettu vasta keväällä.

Oman varastotyyppinsä ovat myös varmuusvarastot, joilla turvataan esimerkiksi laatuongelmia, toimitusmäärien vaihtelua ja ylipäättään vältetään puutetilanteita (Ritvanen ym. 2011, 80–81). Varmuusvarastoja hyödynnetään, koska vaaditun menekin ennustaminen tarkasti etukäteen on vaikeaa (Sakki 2014, 83). Varmuusvarastojen ylläpitäminen käsityöpainotteisella alalla on kuitenkin hankalaa, koska käsityönä valmistettujen uistinten valmistuskapasiteetti on rajattu, ja tämän kapasiteetin ohjaaminen varmuusvarastoihin olisi pois muista myytävistä tuotteista. Tämän lisäksi kohdeyrityksen menestyksen kannalta on olennaista, että valmistetut tuotteet olisivat myös kalastaja-asiakkaan näkökulmasta mielenkiintoisia ja kiinnostavia, minkä seurauksena tuotantoa ei voida ohjata liian suurelta osaksi vastaamaan pelkästään myyntikanavien vaatimuksia.

Joka tapauksessa kohdeyrityksen toiminnassa varastot ja niiden ylläpitämien ovat tärkeässä osassa. Ilman varastoja ei keväällä syntyvään myyntipiikkiin kyetä millään vastaamaan. Koko syksyn tuotannon ollessa varasto-ohjautuvaa, perustuu yrityksen kannattavuus tämän tuotannon osan kohdistumiseen oikeille tuotteille. Toistaiseksi tämä on ollut helppoa, koska syksyn tuotannolle on ollut jo valmis tilaus. Jatkossa näin ei välttämättä ole.

2.3.2 Tuotannon imu- ja työntöohjaus

Tässä kappaleessa käsitellään kohdeyrityksen kahta erilaista tuotannonohjausmuotoa. Tuotannonohjaus liittyy liiketoimintakanvaasin (Osterwalder & Pigneur 2010, 44) peruspilareihin *ydintoiminnot* ja *arvolupaus*. Tehokas tuotannonohjaus mahdollistaa kohdeyrityksen ydintoiminnon sujuvuuden. Tehokas tuotanto edesauttaa *arvolupauksen* toteuttamista ja *tulovirtojen* muodostumista. Kohdeyrityksen eri tuotannonohjauksen muodot ovat seurausta kohdeyrityksen eri *asiakassegmenttien* vaatimuksista.

Teollisuudelle tyypillisiä toimitusketjun hallintajärjestelmiä ovat push- ja pull-järjestelmät. Termit push ja pull viittaavat tapaan, jolla työn tarve syntyy organisaatioissa. Suomenkielisessä kirjallisuudessa näitä järjestelmiä nimitetään imu- ja työntöohjaukseksi. Sakki (2014) kirjoittaa järjestelmien peruseroksi sen, miten organisaatiossa suhtaudutaan tuleviin tarpeisiin. Imuohjauksessa painotuu tämänhetkinen tarve ja tulevaa tarvetta ei juuri ennakoita, kun vastaavasti työntöohjauksessa pohjaudutaan ennusteiden kautta tulevien tarpeiden

arvioimiseen. (Sakki 2004, 90.) Työntöohjauksessa tuotteet valmistetaan suunnitellun aikataulun mukaisesti, ja sen perusteella ajoitetaan materiaalityömitukset ja varastotäydennykset. Imuohjaus tarkoittaa sitä, että materiaalityövirta aktivoidaan tulevaisuuden tarpeen mukaan. (Ritvanen ym. 2011, 57–58.)

Mark Spearman ja Michael Zazanis (1992) vertailivat imu- ja työntöohjauksellisia järjestelmiä. Imuohjauksellisissa järjestelmissä valmistus on asiakas- ja tilauslähtöistä, jossa työ perustuu tuotteille, joille kysyntä on jo luotu. Työntöohjauksellisen tuotannon tyypillisiä piirteitä ovat valmistusmäärien arviointi ja suurten varastojen ylläpitäminen. Tutkimuksessaan he toteavat imuohjauksellisen järjestelmän olevan yleisesti helpommin organisoitavissa. (Spearman & Zazanis, 1992.)

Maria Caridi ja Roberto Cigolini (2011) tutkivat varmuusvarastojen ylläpitämistä tarvelaskentaan nojaavissa ympäristöissä. Tarvelaskennassa tarvittujen materiaalien määrää arvioidaan joko asiakastilausten tai ennustetun tarpeen perusteella. Tutkimus esittää mallin varmuusvarastojen hallinnalle epävarmoissa ja vaihtelevissa kysyntäympäristöissä. Tutkimuksessa määritellään pull-tuotannolliset osat (pull managed item), joista vain organisaation kannalta tärkeimpiä voidaan kutsua osiksi, jotka ovat myös markkinavetoisia (item in pull with the market). (Caridi & Cigolini, 2011.) Kuviossa 6 on esitetty, kuinka MTS (make-to-stock) -tuotannossa vain lopputuotetta voidaan kutsua markkinavetoiseksi tuotteeksi ja vastaavasti MTO (make-to-order) -tuotannossa näitä osia on huomattavasti enemmän.

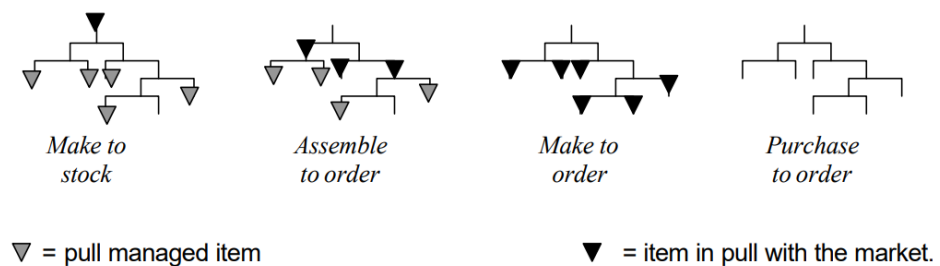


Figure 2. Items in pull with the market under different production policies

Kuvio 6 Markkinavetoiset tuoteosat eri tuotantotyypeissä Caridi & Cigolini 2011

Kohdeyrityksessä valmistusmateriaalit eri tuotteiden välillä ovat suhteellisen samankaltaiset, minkä takia materiaalien tarvelaskenta ei sellaisenaan esiinny merkittävässä osassa toimintaa. Kuitenkin käsityö ja siihen liittyvät resurssit voidaan mieltää materiaaleiksi, jotka on kohdistettava materiaalisesti suoraan oikeille tuotteille. Tämän lisäksi myös varsinaiset lopputuotteet, eli tässä tapauksessa uistimet, voidaan kohdeyrityksen tapauksessa mieltää tietyssä osin materiaali-osiksi, koska kauppojen tilaukset koostuvat kymmenistä tai sadoista yksittäisistä uistimista, jotka yhdessä muodostavat toimitettavan tuotepaketin.

Kohdeyrityksessä tuotanto on tähän mennessä ollut imu- ja työntöohjauksen yhdistelmä. Tuotanto kaupan 1 kanssa on ollut imuohjauksellista MTO-

tuotantoa, jossa ennakkotilausta on päästy valmistamaan hyvissä ajoin, ja täten käsityöresurssi on voitu kohdistaa markkinavetoisesti oikeille materiaaleille ja tuotteille. Vastaavasti muiden asiakkaiden kanssa on valmistus ollut MTS-tuotantoa, jossa valmistettavat tuotteet on määrättyneet saatujen valikoimavahvistuksien myötä, mutta tuotantomäärien kontrollointi on perustunut omille ennustuksille ja niiden myötä tehdyille varmuusvarastoille.

Carigin ja Cigolinin (2011) tutkimuksessa todetaan varmuusvarastojen sopivan vain pull-tuotetuille osille ja tarkemmin vain markkinavetoisille osille. Tämä tarkoittaa MTS-tuotannossa varmuusvarastojen kohdistamista vain lopputuotteisiin. Vaikka varmuusvarastot mielletään hyväksi tavaksi helpottaa tuotantotehtaan tuotantoprosessien hallintaa, on niiden luominen ja kohdistaminen oikeille tuotteille kohdeyrityksessä hankalaa sen harjoittamien tuotantojärjestelmien vuoksi. Tämä johtuu siitä, että selkeää imuohjauksellista tuotantoa on ollut vain kaupan 1 kanssa ja toistaiseksi tämän asiakkuuden hallitseminen on ollut kohdeyrityksen kannalta yksinkertaista ja tuottoisaa, eikä varmuusvarastoja ole tarvittu. Toisaalta myös kohdeyrityksen pieni koko ja sen käytössä olevien tietojärjestelmien rajoittuneisuus vaikeuttaa tuotannonohjausjärjestelmien hallintaa. Tämä johtuu siitä, että materiaalarvelaskentaan liittyvien työntöohjauksellisten järjestelmien hyödyntäminen edellyttää lukuisten tietojärjestelmien massiivista hyödyntämistä (Sakki 2014, 92). Kyseisiä järjestelmiä ei kohdeyrityksessä ole käytössä.

2.3.3 Tilauksen kohdennuspiste

Tilauksen kohdennuspisteen käsitteeseen liittyy tässä tutkimuksessa eri *asiakassegmenttien* vaatimuksiin ja liiketoimintakanvaasiin *ydintoimintojen* ymmärtämiseen ja ylläpitämiseen. Yrityksen strategisesta näkökulmasta on tärkeää ymmärtää, minkälaisista lähtökohdista tuotetta aletaan valmistaa ja tapahtuuko lähtökohdissa muutoksia. Tuotannon kannalta on keskeistä ymmärtää, kuinka sitä ohjataan (Ritvanen ym. 2011, 48). Yksi tuotannonohjauksen keskeisistä termeistä on asiakastilauksen kytkeytymiskohta, eli tilauksen kohdennuspiste. Tilauksen kohdennuspisteeksi kutsutaan hetkeä, jolloin valmistettu tuote liitetään tiettyyn spesifiin tilaukseen (Olhager 2003).

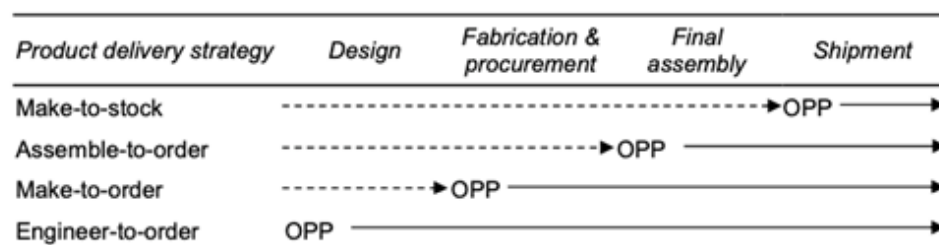


Figure 1. Different product delivery strategies relate to different order penetration points. The dotted lines depict the production activities that are forecast-driven, whereas the straight lines depict customer order-driven activities.

MTS-tuotannossa ennustamisen rooli korostuu, koska tilauspiste kohdentuu vasta valmiille, varastossa olevalle tuotteelle. MTS-tuotantomuotoa kutsutaan myös varasto-ohjautuvaksi tuotantomuodoksi ja sitä käytetään yleensä silloin kun on kyse säilyvistä vakiotuotteista, joiden elinkaari on pitkä ja toimitusaika lyhyt (Ritvanen ym. 2011, 48). ATO-tuotannossa (Assemble-to-order) tuote kasataan kokoon valmiista varastoiduista osista tilauksen jälkeen.

MTO- ja ETO-tuotannossa (Make/Engineer-to-order) tuotteen valmistaminen tai suunnittelu aloitetaan asiakaslähtöisesti vasta tilauksen tultua. MTO-tuotanto, eli tilausohjautuva tuotanto soveltuu laajalle tuotevalikoimalle, jossa kysyntä voi olla vähäistä, toimitusajat pitkiä ja tuotannon kapasiteetti sopeutetaan kysynnän mukaan (Ritvanen ym. 2011, 49). Kohdennuspisteen vaihtuminen tai siirtyminen aiheuttaa organisaatiossa epävarmuutta ja muutosta. Se miten syntyneeseen muutokseen reagoidaan, kuuluu osaksi strategiaa.

Tuotannonohjausmuodon määräytyminen perustuu esimerkiksi tuotteiden läpimenoajan ja asiakkaiden toimitusvaatimusten perusteella. Ohjausmuodolle on tyypillistä vaihdella yrityksen sisällä esimerkiksi tuotteiden, tai kysynnän kausivaihtelun seurauksena. (Ritvanen ym. 2011, 49.) Kohdeyrityksessä yhteistyö kaupan 1 kanssa on mahdollistanut lähes ETO-tyyppisen tuotantomallin, jossa vastaanotettuun ennakkotilaukseen on voitu räätälöidä tilausta vastaavat ja kalastajan näkökulmasta mielenkiintoiset tuotteet. Yhteistyössä kaupan 1 kanssa on myös MTO-mallin elementtejä. Muiden asiakkaiden kanssa kohdeyrityksen toiminta kuvastaa MTS-valmistusta. Näiden asiakkaiden tilaamia tavaroita ylläpidetään varastossa ja täydennetään viikoittain saapuvien tilauksien perusteella.

Tuotannonohjaustyyppien vaihtelu on johtanut kohdeyrityksessä sen toiminnan monimutkaistumiseen. Valmistussarjojen koot on jouduttu pitämään pääsääntöisesti pienenä, mistä on seurannut tehottomuutta ja tarve täydennyksille. Myös samojen tuotteiden valmistaminen eri kauppojen tilauksiin ja tästä seurannut lopputuotteiden sijoittaminen kohdeyrityksen eri varastoihin, ovat turhaan monimutkaistaneet kohdeyrityksen tuotantoprosessia.

2.3.4 Rajoitteiden teoria ja pullonkaulat organisaatorajoitteina

Pullonkaulat ja toiminnan rajoitteet liittyvät liiketoimintakanvaasiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 44) peruspilareihin *ydinresurssit* ja *myyntikanavat*. Kohdeyrityksessä ydinresurssina on käsityö ja sen kohdistuminen oikeille tuotteille. Uistimen valmistaminen käsityönä on kokonaisuudessaan hidasta ja esimerkiksi tuotteiden maalaaminen vaatii tekijältä luovuutta. Tämän lisäksi myyntikanavien toiminnassa korostuu kausipainotteisuus.

Rajoitteiden teoria (Theory of constraints) esiteltiin ensimmäistä kertaa Eliyahu Goldrattin (1990) toimesta. Rajoitteiden teoria on strategisen johtamisen teoria, jonka mukaan jokaisessa organisaatiossa on vain pieni määrä rajoitteita haittaamassa sen toimintaa. Nämä rajoitteet ratkaisemalla yritys saavuttaa paremmin tavoitteensa. Goldratt (1990, 8) tunnistaa rajoitteiden teoriassa viisi osa-aluetta:

1. Tunnista organisaation pullonkaulat
2. Tee päätös, kuinka pullonkaula pyritään korjaamaan

3. Järjestä muu toiminta sellaisella tavalla, ettei pullonkaula kuormitu entisestään
4. Korjaa pullonkaula esimerkiksi lisäämällä tai kohdistamalla resursseja siihen
5. Etsi uusi mahdollinen pullonkaula ja toista prosessi uudelleen

Aitor Orue, Aitor Lizarralde, Itxaso Ammorrortu ja Unai Apaolaza (2020) käsittelevät rajoitteiden teoriaa monimutkaisissa MTO-ympäristöissä. Heidän tutkimuksessaan korostuu rajoitteiden teorian kolmas prosessi toiminnan oikeanlaisesta järjestämisestä. He kertovat MTO-ympäristön tyypillisemmäksi pullonkaulaksi tuotantotehtaan tuotantoprosessin hallitsemisen, sillä kysynnän ennustaminen on hankalaa. Tämän ongelman ratkaisemiseksi tutkimuksessa ehdotetaan tarpeeksi suuria varmuusvarastoja. (Orue ym. 2020.) Olhager (2003) sen sijaan toteaa, että korkean kausivaihtelun tuotteissa, voi yrityksen kannalta olla kannattavampaa jättää vastaamatta kaikkeen kysyntään sen syntyhetkellä.

Lynn Boyd ja Mahesh Gupta (2004) sen sijaan painottavat läpivirtauslaskennan merkitystä ja rajoitteiden ymmärtämistä. He määrittelevät läpivirtauslaskennan koko organisaationlaajuisesti tavaksi ajatella, että organisaation on kyettävä parantamaan tulostaan ennemmin lisäämällä sen läpivirtausta, kuin rajoittamalla kuluja, ymmärtäen samalla koko ajan organisaation rajoitteiden olemassaolon. (Boyd & Gupta, 2004.)

Kohdeyrityksessä rajoitteita muodostavat käsityö, käsityön laatu- ja aika-vaatimukset sekä myynnin rajoittuminen vain muutamisiin kauppoihin. Läpivirtauksen lisääminen vaatisi lisätyövoimaa, ja toisaalta, jos vain lisätään valmistettujen uistimien määrää, saattaa tuotanto kohdistua väärin tuotteisiin, joita ei saada myytyä. Tämän vuoksi, yrityksen muutokseen sopeutumisen kannalta, oleellista on myös korvaavien myyntikanavien etsiminen.

Tätä varten kohdeyrityksessä on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota oman myynnin merkitykseen. Aiemmin kalastusalalla yhtenä suurena myyntikanavana ovat toimineet erilaiset messutapahtumat. Nämä ovat kuitenkin menettäneet merkitystään ja yhä suurempaan rooliin on noussut oman verkkokaupan ylläpitäminen. Nykypäivän kauppa tarvitsee myymälöiden tueksi oman verkkokaupan, joka on silloin myymälän rinnalla toinen kanava, jolla asiakkaita palvellaan (Sakki 2014, 113). Tämä nykypäivän kauppojen näkökulmasta kirjoitettu argumentti sopii myös kohdeyrityksen tuotantotehtaan kontekstiin. Verkkokauppa tarjoaa asiakkaille omanlaisen asiakaskokemuksen, jonka rooli muutoksessa korostuu. Jatkossa kohdeyrityksen verkkokauppaa voidaan esimerkiksi pyrkiä kustomoimaan vastaamaan täysin oletettuja asiakkaiden tarpeita.

2.3.5 Strateginen Ennustaminen

Aiemmin tutkimuksessa esiteltiin strategian ja liiketoimintamallin käsitteiden välistä suhdetta. Strateginen ennustaminen liittyy tässä tutkimuksessa liiketoimintakanvaasiin (Osterwalder & Pigneur 2010, 44) peruspilareihin *arvolupaus* ja *ydintoiminnot*. Arvolupauksen toteuttaminen vaatii ymmärrystä tulevasta ja ulkoisesta toimiympäristöstä. Lisäksi strategisella tuotannon ennustamisella on

vahva suhde tuotannosuunnittelun onnistumisessa tulevan muutoksen koittamassa. Näiden lisäksi strateginen ennustaminen voidaan nähdä myös liiketoimintamallin ulkopuolisena, strategiaa täydentävänä metodina. Kohdeyrityksen strateginen ennustaminen ottaa huomioon sen ulkopuolisen kilpailun ja toteuttaa siten Magrettan (2002) ajatuksen strategiasta liiketoimintamallin tukena.

Strategia tarkoittaa yksinkertaisimmillaan suunnitelmaa, jota pyritään noudattamaan saavuttaakseen tavoiteltu päämäärä. Ennustaminen sen sijaan liittyy tulevaisuuden ymmärtämiseen ennalta, ja ennustamiseen usein liittyy jokin tuotettu arvio siitä, mitä tulee tapahtumaan. Liike-elämän kontekstissa Duus (2015) toteaa strategisen ennustamisen liittyvän pääsääntöisesti yrityksen tapaan omaksumaa strategisesti tärkeitä ennusteita sen toimintaan. Strategisen ennustamisen koetaan liittyvän vain erilaisten mallien, tekniikoiden tai vallitsevien teorioiden laskemiseen ja noudattamiseen. (Duus 2015.)

Kuitenkin strategisen ennustamisen tulisi olla myös paljon muuta. Sen tulisi sisältää analyysia yrityksen toimintaympäristöstä ja sen muutoksista sekä vallitsevista trendeistä ja sykleistä. Tämän lisäksi sen tulisi sisältää analyysia yrityksen pitkäaikaisesta taloudellisesta tilanteesta, sisältäen myös ennusteita ja tekniikoita, joilla sopeudutaan tapahtuviin muutoksiin. Duus kiteyttää strategisen ennustamisen olevan organisaation tapa ajatella ja ”nähdä metsä puilta.” (Duus 2015.)

Noel Capon ja James Hulbert (1985) mukaan suunnittelu ja ennustaminen tulee yhdistää yhdeksi kokonaisuudeksi. Ajatustaan he nimittävät strategiseksi suunnitteluksi. Strategisessa suunnittelussa tulee huomioida toimintaympäristön rooli, pitkän aikavälin suunnitelmat, ehdollinen ennustaminen, ennustamisen tarkkuus ja saatavuus. Lisäksi nämä pitää sovittaa vallitseviin ennustamisen metodeihin ja IT-järjestelmiin. He kokevat strategisen suunnittelun olevan osa tulevaisuutta ja tämän ajatusmallin mahdollistavien järjestelmien vaativan kehitystä. (Capon & Hulbert, 1985.)

Edellä kuvatut strategisen suunnittelun ajatukset eroavat ajallisesti toisistaan 30 vuotta, mutta painottavat samantyyppisiä asioita. Ne painottavat strategisen ennustamisen olevan ympäristöönsä sidonnaista toimintaa, mihin pitkän tähtäimen suunnitelmat tulee sovittaa. Tämän lisäksi muutokset ympäristössä ja organisaation toimintatavoissa aiheuttavat strategiselle ennustamiselle jatkuvan tarpeen kehittyä.

Jouko Karjalainen, Maria Blomqvist ja Olli Suolanen (2001) toteavat, että ennusteita tarvitaan silloin, kun tuotantojärjestelmän reagoitinopeus ei riitä vastaamaan kysynnän muutoksiin (Karjalainen ym. 2001, 55). Tapoja ennakoita tulevaa ovat esimerkiksi erilaisten keskiarvojen ja historiatietojen tutkiminen. Tämän lisäksi ennusteiden laatimista voidaan helpottaa jatkuvalla suunnittelulla ja yritysten välisellä yhteistyöllä. (Sakki 2014, 100.) Edellä mainitut toimenpiteet ilmentävät tapoja, joilla myös kohdeyritys harjoittaa strategista ennustamista. Koska tuotantojärjestelmän reagoitinopeus on käsityön takia hidas, korostuu ennustamisen tärkeys kohdeyrityksessä. Tämän seurauksena ajatus strategisen ennustamisen roolista yrityksen tapana ajatella toteutuu kohdeyrityksessä.

Pienelle organisaatiolle strategisen ennustamisen rooli sen tapana ajatella on elintärkeä. Kilpaillulla alalla, jota hallitsee suuret yritykset, on pienen

yrityksen pyrittävä tekemään tuotannossaan kaikki oikein. Sen takia strategisen ennustamisen onnistuminen etenkin tuotannonsuunnittelussa on kohdeyritykselle poikkeuksellisen tärkeää. Toistaiseksi tämä on ollut myös kohdeyrityksen vahvuus. Toimintaperiaatteiden pysyvyyden takia on ennustaminen ollut osittain myös helppoa. Yritys on pysynyt kärryillä toimintaympäristönsä muutoksista ja onnistunut arvioimaan tuotteidensa kysynnän hyvin. Nyt muutoksen hetkellä kohdeyritys on uuden edessä.

2.4 Perinteinen kustannuslaskenta ja toimintolaskenta

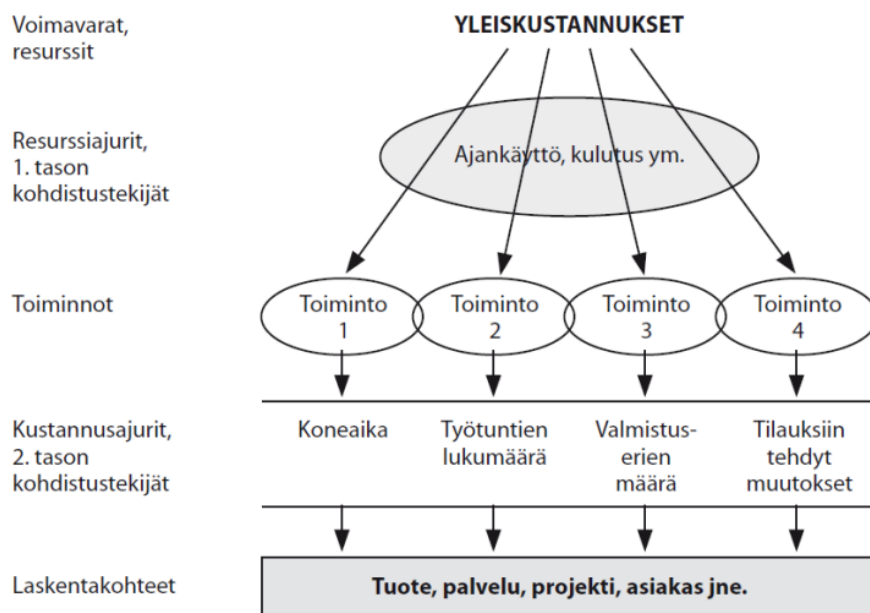
Tässä kappaleessa käsitellään kustannuslaskennan ja toimintolaskennan käsitteitä. Kustannuslaskenta liittyy tutkimuksessa muodostettavaan kustannuslaskennan konstruktion, jossa käytetään apuna aikaperusteisen toimintolaskennan tapaa käsitellä aikaa yrityksen ydinresurssina. Kustannuslaskennan avulla pyritään arvioimaan liiketoimintakanvaasin (Osterwalder & Pigneur 2010, 44) peruspilaria *kustannusrakenteet* ja lisäksi ymmärtämään käsityöresurssin tärkeyttä kohdeyrityksen tuotannossa ja tuotteissa.

Kustannuslaskennan tarve yrityksille ja menestymiselle on moniulotteinen. Kustannuslaskennan avulla yritys tulee tietoiseksi kustannuksistaan. Tyypillisiä johdon laskentatoimen kustannuksia jaotellaan kiinteisiin ja muuttuviin, välittömiin ja välillisiin, yhteis- ja yleiskustannuksiin sekä erillis- ja kokonaiskustannuksiin. (Järvenpää ym. 2010, 54)

Perinteinen kustannuslaskenta jakautuu yleensä kolmeen vaiheeseen. Kustannuslajilaskennassa selvitetään kohteen kokonaiskustannukset kustannuslajeittain. Kustannuspaikkalaskennassa välilliset kustannukset kohdistetaan eri kustannuspaikoille, ja suoritekohtaisessa kustannuslaskennassa eri suoritteiden osuus yleisistä kustannuksista pyritään kohdistamaan suoritteille erilaisia kohdistamisperusteita käyttäen. Näitä laskentaan käytettäviä kohdistamisperusteita ovat esimerkiksi jako- ja lisäyslaskenta. (Alhola 2008, 11–12.)

Robin Cooper ja Robert Kaplan (1988) toivat esille ensimmäistä kertaa ajatuksen toimintolaskennasta, jossa yleiset (epäsuorat) kustannukset pystyttäisiin kohdistamaan niitä käyttäville toiminnoilleen oikeassa suhteessa. Toimintolaskenta esiteltiin rinnakkaisena vaihtoehtona perinteiselle kustannuslaskennalle. Nykyisin toimintolaskennan hyödyiksi nähdään luotettavat ja tarkat kustannusinformaatiot, eri toimijoiden tarpeiden huomioiminen laskentakohteiden valinnassa ja kattavampi näkemys resurssien kulutuksesta sekä kustannuksien käyttäytymisestä (Järvenpää ym. 2010, 155).

Toimintolaskennan lähtökohtana ovat yrityksen toiminnot, jotka ovat luonnollisesti yrityskohtaisia. Yhteistä toiminnoille on kuitenkin resurssien kulutus ja sitä myöten kustannuksien syntyminen. (Alhola 2008, 27.) Toimintolaskenta alkaa toimintojen määrittämisestä toimintoanalyysillä. Eri toiminnot ja niiden väliset suhteet ovat tarpeellista tunnistaa, jotta yleisiä kustannuksia päästään kohdistamaan ensin resursseilta toiminnoille ja tämän jälkeen toiminnoilta eri tuotteille. (Järvenpää ym. 2010, 156–157.)



Kuva 6.1 Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen

Kuvio 8 Toimintolaskennan kustannusten kohdentaminen Järvenpää ym. 2010, 147

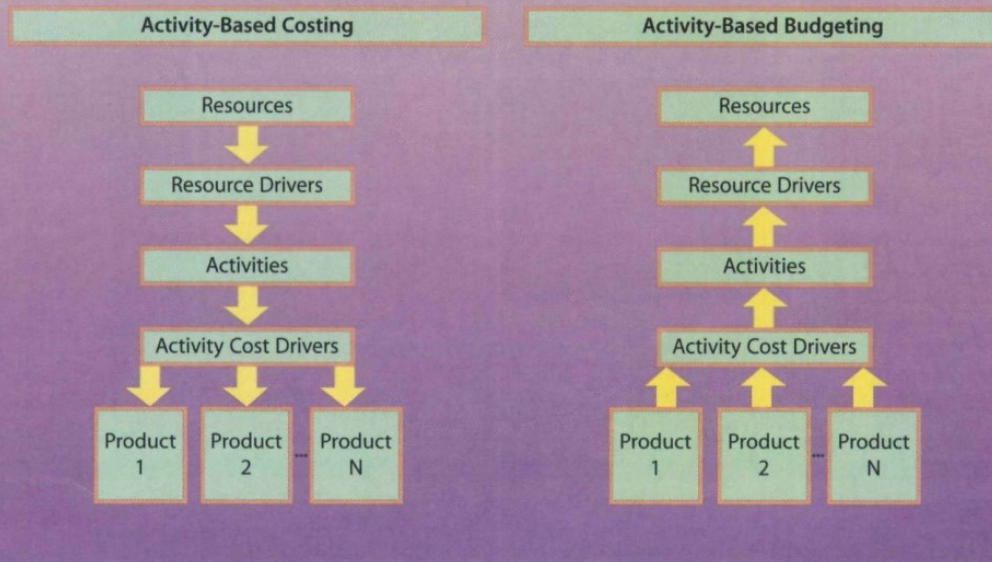
2.4.1 Aikaperusteinen toimintolaskenta

Aika on resurssina aikaperusteisen toimintolaskennan kulmakivi. Riittävä huomion kiinnittäminen aikaresursseihin on tärkeää, koska ajan vaikutukset ovat monitasoiset. Ajan ymmärtäminen resurssiksi voi johtaa esimerkiksi asiakkaan kokeman laadun paranemiseen, tai organisaation toimintavarmuuden paraneamiseen. (Alhola 2008, 116–117.)

Cooper ja Kaplan (1998) toivat esille tarpeen yhdistää johdon ohjausjärjestelmät ja toimintolaskennan. Näitä kahta järjestelmää pidettiin erillisinä kokonaisuuksina oleellisina kulmakivinä yrityksen menestymiselle. Kuitenkin näiden välille kaivattiin "yhteistä kieltä", jolla molempien erillishyödyt saataisiin yhdistettyä. Kehitettiin aikaperusteinen budjetointi, jossa perinteinen toimintolaskenta ikään kuin käännettiin ympäri ja laskenta tehtiin tuotteilta kohti aktiviteetteja ja resursseja, käyttäen hyväksi toimintolaskennasta tuttuja ajureita. (Cooper & Kaplan, 1998.)

ACTIVITY-BASED BUDGETING IS ABC REVERSED

Activity-based costing traces costs from resources (people, machines) to activities and then from activities to specific products and services. Activity-based budgeting moves in the opposite direction—it traces costs from products to activities and then from activities to resources.



Kuvio 9 Aikaperusteinen budjetointi Cooper & Kaplan 1998, 116

Aikaperusteisesta budjetoinnista on myöhemmin kehittynyt käsitys aikaperusteisesta toimintolaskennasta. Janne Järvinen ja Kim Väättäjä (2018) tutkivat aikaperusteista toimintolaskentaa ja sen hyötyjä asiakaskannattavuusanalyyseissa. He toteavat aikaperusteisen toimintolaskennan olevan tavallisen toimintolaskennan yksinkertaistettu malli, jossa vaadittujen resurssien tunnistamiseksi on tiedettävä vain kaksi parametria, jotka ovat resurssienkulutuksen yksikkökustannukset ja aika, joka kuluu toiminnon suorittamiseen. (Järvinen & Väättäjä, 2018.) Robert Kaplan ja Steven Anderson (2004) mukaan ajankäyttöön liittyvä parametri saadaan arvioitua esimerkiksi haastattelemalla työntekijöitä tai mittaamalla työtä itsessään.

Aikaperusteisen toimintolaskennan työtehtävä- tai työvaihekohtaisen ajankäytön määrittämisessä selvitetään, kuinka paljon tehtävä tai työvaihe tyypillisesti vie aikaa. Ajankäytön mittaamisen ajatuksena on saada mahdollisimman tarkka tieto siitä, kuinka paljon olennaiset työvaiheet vaativat työaika. (Järvenpää ym. 2010,167.) Tässä tutkimuksessa aikaperusteisen toimintolaskennan mukaista työvaiheen ajankäytön määrittämistä käytetään hyväksi aikaperusteisen kustannuslaskennan mallissa.

Cooper ja Kaplan (1998) näkevät aikaperusteisen laskennan hyödyt moninaisina. Sen avulla voidaan tunnistaa organisaation pullonkauloja, tai vaihtoehtoisesti tunnistaa organisaation toiminnot, joissa kapasiteetti ei ole täydessä

käytössä. Oikeanlaisella johdon ohjausjärjestelmän ja toimintolaskennan synkroinnilla organisaatio tunnistaa kehitysmahdollisuutensa. Tämän lisäksi se nähdään tavallista toimintolaskentaa yksinkertaisemmaksi laskentavaksi, jota on helpompi ylläpitää ja päivittää. (Cooper & Kaplan, 1998.) Myös Kaplan & Anderson (2004) pitävät aikaperusteista laskentaa tavallisen toimintolaskennan yksinkertaistettua mallina, jonka etuna on tuottaa hyödyllistä kulu- ja kannattavuuslaskentatietoa nopeammin ja halvemmin kuin moniulotteinen toimintolaskenta pystyy tekemään.

2.5 Kannattavuus ja strateginen suorituksen mittaaminen

Tässä tutkimuksessa esille tuodun muutoksen takia, on kohdeyrityksellä jatkossa suurempi tarve ohjata tuotantoaan ennakoivasti itse. Tässä onnistuakseen on kohdeyrityksessä syntynyt tarve kehittää aikaperusteisen kustannuslaskennan malli, jolla lasketaan kohdeyrityksen eri tuotteiden kannattavuutta. Tämän lisäksi malli pyrkii selvittämään yrityksen ydinresurssi käsityöstä syntyviä kuluja yrityksen tuotteissa. Liiketoimintakanvaasissa (Osterwalder & Pigneur 2010, 44) tämän tutkimuksen kustannuslaskentamalli liittyy *kustannusrakenteen* sekä *ydin toimintojen ja -resurssien* pilareihin.

Kannattavuutta voidaan arvioida esimerkiksi katteiden avulla. Katetuotto-laskennassa yrityksen toiminnan kannattavuutta arvioidaan ja hallitaan muuttuvien kustannusten ja toiminnan volyymin suhteessa. Katetuotto tarkoittaa myyntikatetta, jossa myyntituotoista on vähennetty tuotteen muuttuvat kustannukset. (Järvenpää ym. 2010, 101.) Muuttuvia kustannuksia ovat tuotantomäärän mukaan vaihtelevat kustannukset, kuten esimerkiksi materiaalikustannukset. Tuotantomäärän kasvaessa muuttuvat kustannukset lisääntyvät ja tuotantomäärän vähentyessä ne laskevat. Vastaavasti kiinteät kustannukset pysyvät tuotannon määrästä riippumatta samana. (Järvenpää ym. 2020, 55.)

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten lisäksi kustannukset voivat olla välittömiä tai välillisiä. Välittömät kustannukset ovat helposti kohdistettavissa suoraan laskentakohteille, kuten esimerkiksi tuotteelle. Vastaavasti välillisiä kustannuksia ovat kustannukset, joiden kustannuksia on vaikea kohdistaa suoraan tuotteille. (Järvenpää ym. 2020, 58.)

Alholan (2008, 97) mukaan tunnettu tosiasia on, että talouden ja strategian yhteyttä ei juuri tunneta tai strategian edellyttämiä taloudellisia vaikutteita ei oteta huomioon talouden ennakkoinnissa. Järvenpää ym. (2010, 332) toteavat strategian toimivan lähtökohtana suorituskyvyn mittaamiselle, joskin strategiseen johtamiseen liittyvät ongelmat kohdataan tyypillisesti strategioiden toimeenpanossa. Strateginen suorituskyvyn mittaaminen on prosessi, jossa yritykselle tärkeiden menestystekijöiden perusteella yritykselle muodostetaan tavoitteet ja niille ohjausmittarit. Muodostettuja mittareita käytetään yrityksen strategian toimeenpanossa ja mittaustuloksia uusien strategioiden kehittämisessä. (Järvenpää ym. 2010, 330–331.) Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen ydinresurssina ja ydin toimintona on käsityö ja siihen kuluva aika. Yhdessä ne muodostavat yritykselle

menestystekijän. Tätä menestystekijää ja siihen liittyviä suorituksia käydään läpi myöhemmin tämän tutkimuksen kustannuslaskennan konstruktiossa.

Suorituskyvyn ja suorituksen mittaaminen eroavat toisistaan niiden lähtökohtien perusteella. Suorituksen mittaamisessa mitataan jo tapahtunutta suoritusta, ja suorituskyvyn mittaaminen liittyy parhaan mahdollisen suorituksen ja sen tavoittelemisen seurantaan. (Järvenpää ym. 2010, 330–331.) Tämän tutkimuksen konstruktiossa mitataan työtehtävä- ja työvaihekohtaisia suorituksia käyttäen hyväksi aikaperusteisen toimintolaskennan tyypillisen ajankäytön aikamäärittystä. Näitä mitattuja aikamääriä voidaan jatkossa kohdeyrityksessä käyttää myös strategisen suorituskyvyn tavoitteina ja ohjausmittareina.

3 AINEISTO JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimuksen kohdeyritys

Tutkimuksen kohdeyritys on suomalainen vuonna 2006 perustettu uistimia valmistava perheyritys. Se työllistää uistintehtaallaan Vääksyssä 5 työntekijää. Tämän tutkimuksen tutkimustyö on tehty kohdeyrityksen toimitiloissa Vääksyssä vuonna 2022 huhtikuun ja lokakuun välisenä ajanjaksona. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2021 497 000 euroa. Yritys omistaa käyttämänsä tuotemerkit itse, eikä käytä myynnissään välikäsiä vaan toimittaa jakelukanavilleen suoraan. Valmistetut tuotteet ovat kaikki suomalaista käsityötä ja tunnettuja sekä arvostettuja brändejä. Kohdeyritys on tyypillinen suomalainen uistintehdas, jolla on kyky ja osaaminen valmistaa uistintuotteita monista eri materiaaleista. Kohdeyrityksessä uistimia valmistetaan sekä puusta, muovista että metallista.

Tässä tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdeyrityksen liiketoimintaa ja erityisesti liiketoiminnan osa-alueita, joihin ennakoitu muutos suoraan liiketoiminnassa vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen tuotevalikoima, muutokset tuotannonohjauksessa, asiakassuhteissa ja myyntikanavissa. Tutkimus painottaa yrityksen liiketoimintamallin tuotteiden, asiakkaiden ja yrityksen infrastruktuurien näkökulmia.

3.2 Aineiston kerääminen ja laatu

Tätä tutkimusta varten tutkijalla on ollut pääsy kaikkiin kohdeyrityksen myynti-, laskutus-, ja kirjanpidodokumentteihin. Tämän lisäksi tutkijalla on ollut pääsy esimerkiksi kohdeyrityksen verkkokaupan hallintaan. Kohdeyrityksen pienen koon vuoksi, sillä on käytössä hyvin yksinkertaiset hallinto- ja kirjanpitomenetelmät. Esimerkiksi kehittyneitä toiminnanohjausjärjestelmiä tai taloudenhallintaohjelmia ei ole käytössä.

Tässä tutkimuksessa käytetyt myyntiseurantadokumentit on muodostettu manuaalisesti käyttäen hyväksi yrityksen kirjanpito menetelmää, jossa kirjoitetut laskut tulostetaan kolmin kappalein ja eritellään ja arkistoidaan. Tätä tutkimusta varten näistä kirjoitetuista laskuista on käsin läpikäymällä etsitty yrityksen suurimpien asiakkaiden tositteet ja kirjattu ne Exceeliin. Suurimmat asiakkaat on identifioitu tässä tutkimuksessa nimillä kauppa 1, kauppa 2 ja kauppa 3. Tämän jälkeen kirjoitettuja laskuja on verrattu tiliotteen tapahtumiin, jotta maksamattomat tai maksusuunnitelman sisältävät laskut on eliminoitu. Täten on saatu aikaan vuoden 2021 myynneistä syntyneet myyntiseurantadokumentit. Datan kerääminen oli prosessina pitkäkestoinen johtuen manuaalisuudesta. Kuitenkin myyntidokumenttien muodostaminen oli tutkimuksen kannalta oleellista, jotta yrityksen toiminnan nykytilanne saatiin paremmin hahmotettua.

Myyntiseurantadokumentteja on käytetty tämän tutkimuksen tulososion kuvioiden 11,12 ja 13 muodostamiseen. Tämän lisäksi myyntiseurantaa varten analysoitiin myös yrityksen oman verkkokaupan myynnit vuodelta 2021. Kuukausittaiset myyntiarvot otettiin talteen verkkokaupan hallintaohjelmassa muodostetuista raporteista, ja kuukausimyyynneistä muodostettiin tutkimuksessa käytetty verkkokaupan vuosimyynti. Tässä tutkimuksessa näkyvät kaaviot on jätetty tietoisesti ilman numerodataa kohdeyrityksen liikesalaisuuksien säilyttämiseksi. Taulukot ja laskurit on numeroineen nähtävissä tutkimuksen erillisessä liitteessä.

Tutkimusta ja sen konstruktiota varten tutkija on ollut läsnä yrityksen toiminnassa jatkuvasti havainnoiden. Havaintoja on syntynyt yrityspalaverien sisällöistä, yrityksen henkilökunnan puhelinkeskustelujen jälkeisistä raporteista ja yrityksen sähköpostiviestien sisältöjen analysoimisesta. Havainnointia on tehty sekä aktiivisesti tämä tutkimus mielessä pitäen, että tavanomaisten työtehtävien suorittamisen yhteydessä. Havaintojen analysoinnissa on painottunut yrityksen liiketoimintamallin kokonaisuuden hahmottaminen ja kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa kohdeyrityksen liiketoiminnasta on pyritty luomaan realistinen ja objektiivinen kuvaus.

Konstruktiviselle tutkimukselle on tyypillistä tutkijan empiirinen interventio ja vaikuttaminen tosielämään (Lukka 2001). Tutkimuksen tekemisessä on käytetty hyväksi paljon tutkijan omaa tietoa organisaation tämän hetken toiminnasta ja operaatioista. Tutkija on ollut mukana tutkimuksen kohteena olevaan muutokseen liittyvissä palavereissa ja puheluissa. Tutkijan oma tuntemus kohdeyrityksestä on vaikuttanut vahvasti tutkimuksessa tutkittaviin elementteihin. Myös tutkijan omaa työtä kohdeyrityksessä on käytetty osana tutkimusaineistoa.

Tämän tutkimuksen aineistossa on käsitelty paljon liike- ja viestintäsalaisuuksien piiriin tulkittavia dokumentteja, joita ei tutkimuksessa esitellä. Tutkimuksessa on myös vain kohdeorganisaation käyttöön jäävä liite.

3.3 Uistinvalmistusprosessi

Uistimen valmistus käsityönä on pitkä monivaiheinen prosessi, joka voidaan yksinkertaistettuna jaotella rungonvalmistukseen, rungon käsittelyyn, uistimen pintakäsittelyyn ja maalaukseen sekä viimeisenä viimeistelyyn. Kukin työvaihe sisältää lukuisia eri yksityiskohtaisia osuuksia.

Uistimen valmistus alkaa uistimen rungon valmistamisella. Tyypillisiä uistimen runkomateriaaleja ovat puu ja muovi. Puuvaapun valmistus alkaa rungon sorvaamisella. Kevyt puumateriaali sorvataan sopivan muotoiseksi uistimen rungoksi, minkä jälkeen runkoa päästään työstämään. Jokainen runko hiotaan käsin hiomapaperilla, minkä jälkeen runkoon asetetaan mahdolliset painotukset sekä rungon vatsaan porataan metallilankaa varten ura. Tyypillinen metallilanka väännetään muotoonsa sitä varten suunnitellulla työkalulla, minkä jälkeen lanka voidaan liimata ja kitata kiinni uistinrunkoon.

Rungonlangan kiinnittämisen jälkeen osaan uistimista liimataan kylkeen kirkas foliopaperi, jotta uistimista saadaan näyttävän näköisiä. Tietty osa uistimista vain maalataan, minkä takia ne ovat valmiita piikitettäväksi ilman folion liimausta. Piikityksessä jokainen uistin työnnetään perälenkistä kiinni piikkiin, jotta uistimelle saadaan tehtyä ensimmäinen pintakäsittely, eli lakkaus. Jokainen uistin kastetaan yksi kerrallaan lakkaan useita kymmeniä kertoja, jotta puun pinta saadaan kovaksi ja kestäväksi. Kestävä runko on nyt valmis maalattavaksi. Tyypillisesti jokaiseen uistimeen maalataan kynäruiskulla selkäväri, vatsaväri ja kylkiväri sekä mahdollisesti tehosteet. Maalauksen jälkeen uistin jälleen kerran kastetaan lakkaan muutamia kertoja, jotta maalipinta saadaan kestäväksi.

Maalatun uistimen lenkit putsataan puukolla veistäen, minkä jälkeen vaappuun sahataan nokkalistaan varten ura. Nokkalista liimataan uraan ja liiman kuivussa vaapulle maalataan käsin silmät. Kun silmät ja nokkalistan maali ovat kuivuneet, uistimeen kiinnitetään koukut ja jokainen uistin uitetaan uittoaltaassa yksitellen. Uittoaltaassa varmistetaan uistimen uiminen suoraan ja pyytävästi. Tämän jälkeen uistin on valmis paketoitavaksi. Yksittäisen uistimen valmistusaika rungon sorvaamisesta uimakouluun saakka on noin 2 viikkoa, minkä vuoksi uistimenvalmistus on sarjatyötä.

Muovirunkoisen ABS-muovista valetun vaapun valmistus on yksinkertaisempaa, koska osa pintakäsittelytyöistä voidaan jättää väliin, sekä kastokertoja lakkaamisen yhteydessä voidaan vähentää. Kohdeyrityksessä muovista tehtävät ovat kuitenkin vähemmistössä.

3.4 Uistin tuotteena

Valmistettavana hyödyketuotteena uistin on erityinen. Jo valmistusvaiheen alussa runkoon sijoitetut painot, foliot, langat tai poraukset määrittävät minkälainen lopputuote rungosta voidaan valmistaa. Kun runkoon on liimattu esimerkiksi kultainen folio, sitä ei voida enää poistaa tai maalata päälle hopeiseksi. Tai

jos runkoon on lisätty kahden gramman painoinen paino sitä ei voida enää poistaa, eikä uistimesta voida tehdä enää ns. matalamallia. Näiden seikkojen takia, jo hyvin varhaisessa vaiheessa valmistusprosessia on päätettävä uistimen lopullinen ulkonäkö ja malli. Tämän vuoksi esimerkiksi puolivalmiiden tuotteiden hyväksi käyttäminen valmistusprosessin ja varastovalikoiman kontrolloimisen helpottamiseksi on hankalaa.

Tutkijan omasta mielestä uistinta ja uistinkauppaa kuvaa hyvin metafora karkista ja karkkikaupasta. Uistin, kuten karamellikin valitaan ulkonäkö ja ensivaikutelmaperusteisesti. Tuotteen miellyttäessä omaa silmää se koetaan houkuttelevaksi ja kiinnostavaksi, usein riippumatta sen ominaisuuksista. Mustaan irtokarkkiin piirtyneet kaksi punaista raitaa vs. kokonaan musta karkki (oletetaan maku samaksi), tuskin vaikuttavat makuelämykseen, mutta ostohetkellä raidat miellyttävät silmää. Kalojen tarkkaa sielunelämää tuntematta, pidän todennäköisenä, että myös uistimen kylkeen maalattavalla ohuella vs. paksulla raidalla ei juuri kalan kannalta ole merkitystä. Kalastaja itse on kuitenkin valinnassaan tarkka, sen voi alalla työskennellessä huomata. Tästä esimerkkinä toimikoon tyyppillinen asiakaspalaute, jossa esimerkiksi särkivaapun punaisten silmien sävy on ollut liian tumma.

Tehtaalta lähtevien eri tuotteiden ja tuotenimikkeiden määrän vaihtelua tutkittiin tässä tutkimuksessa suoraan asiakkailta saaduista tilausvahvistuksista. Excel-dokumenttimuotoiset tilausvahvistukset on saatu sähköpostitse ja niistä laskettiin toimitettujen eri tuotenimikkeiden lukumäärä. Tilausvahvistukset ovat kauppojen itseluomia dokumentteja, joiden sisältö eroaa toisistaan reilusti. Verkkokaupan tuotemäärä on poimittu yrityksen verkkokaupan hallintajärjestelmästä.

3.5 Kustannuslaskennan mallintaminen kohdeyrityksessä. Miten laskentamalli tehtiin

Kustannuslaskentaan liittyvät yksityiskohdat ja arvot kerättiin kohdeyrityksen arkipäivän toiminnasta. Raaka-aineiden hinnat kohdistettiin tuotteille suoraan niiden käyttämien raaka-aineiden perusteella. Aikaa arvioitiin aikaperusteisen toimintolaskennan käyttämän aikasuoritteiden mittaamisen avulla, jossa pyritään selvittämään kuinka paljon tyyppillisesti jokin työvaihe vie aikaa. Eri työvaiheiden aikamääreitä pyrittiin mittaamaan ja arvioimaan mahdollisimman tarkasti, jotta aikamääreitä voidaan kohdeyrityksessä jatkossa käyttää strategisen suorituksen mittaamisen tavoite- tai ohjausmittarina. Työtä kelloitettiin tuotantotehtaassa esimerkiksi puolen tunnin ajan, jonka jälkeen laskettiin valmistuneet yksikkökappaleet. Tästä kerrottuna kahdella muodostettiin arvio siitä, kuinka paljon kappaleita saadaan valmistettua tunnissa. Tämä luku kohdistettiin työntekijän tuntipalkka-ajurin avulla muodostamaan kustannus euroa/kappale.

Osa työvaiheiden suorituksista on tutkijan omasta työstä kellottamia aikamääreitä ja osa luotuja arvioita esimerkiksi yhden työpäivän aikana koukutettujen uistinten kokonaismäärästä, jaettuna työpäivän tunneilla. Kustannuslaskentamalli on riippuvainen työntekijästä ja työnkohteena olevasta uistimesta, sillä yksilöiden työskentelytahdit ovat erilaisia ja uistinmallin vaatima työntarkkuus on myös vaihtelevaa.

Kustannuslaskennan konstruktion voidaan kuitenkin tiettyjen työvaiheiden osalta todeta olevan hyvinkin tarkka. Esimerkiksi urasahaus, koukutus, silmitus ja pakkaamiseen liittyvät toiminnot ovat hyvin mekaanista ja yksinkertaista työtä, missä työn vaihtelevuus on pientä. Sen sijaan esimerkiksi koeuitto ja pintakäsittelyyn liittyvä maalaaminen ovat vaiheita, joissa vaihtelu voi olla erittäin suurta. Aikaperusteinen kustannuslaskenta on perusteltu valinta kohdeyritykselle, sen yksinkertaisuuden sekä aikaresurssin tärkeyden takia.

Tässä tutkimuksessa kustannuslaskennan kohdetuotteiksi valikoitiin kolme erityyppistä myytävää uistintuotetta. Ne ovat ominaisuuksiltaan ja hintaluokaltaan erilaiset, minkä lisäksi niiden vaatimat käsityövaiheet poikkeavat sekä laadultaan, että määrältään merkittävästi. Arvolupauksen ja tulovirtojen peruspilareiden kannalta nämä tuotteet ovat kiinnostavia, koska niiden myynti on yrityksen kannalta merkittävää ja tuotteet ovat asiakkaiden keskuudessa haluttuja. Näiden vertailu on kuitenkin ollut vaikeaa, sillä ne kuuluvat tuotekategorian ääripäihin. Kustannuslaskentaa arvioidessa on yrityksen kannalta oleellista ymmärtää, että tuotannon yksinkertaistaminen, esimerkiksi tuottamaan pelkästään kalleimman hintaluokan uistimia, ei ole mahdollista markkinoiden rajallisuuden vuoksi.

Kustannuslaskennan konstruktiossa huomioitiin erityisesti tuotteisiin liittyvät muuttuvat ja välittömät kustannukset, koska niiden huomioiminen nähdään tuotevalikoiman supistamisen ja kustannusanalyysin kannalta kohdeyrityksessä olennaisiksi. Kohdeyrityksen eri tuotteiden valmistukseen liittyvät käsityötoiminnot vastaavat pitkälti toisiaan ja käyttävät esimerkiksi koneresursseja yhtä paljon. Tämän takia perinteisen toimintolaskentaan kuuluvat toiminnan yleiskustannukset tai yleiset välilliset kustannukset, kuten vuokrat ja konekustannukset on jätetty huomiotta.

Kustannuslaskennan konstruktion ja käsityöresurssin käyttöön liittyvät työvaiheet jakautuivat tutkimuksessa seuraavasti. *Rungon työstäminen* sisältää työvaiheet lankauran liimaus runkoon, lankauran täyttö sekä kittäminen ja hiominen, rungon hiominen ja painojen asettaminen. Työvaihe on työläs ja hidas ja vaatii osaamista.

Piikitys sisältää uistinrunkojen asettamisen maalausta ja kastamista varten käytettyyn kampaan. Työvaihe sisältää myös kammasta purkamisen. Piikityksen työvaihe toistuu kahdesti. *Puhdistus* eriteltiin laskurissa kahdeksi erilliseksi työvaiheeksi *puhdistus 1* ja *puhdistus 2*. Puhdistuksessa uistin ja uistimen lenkit putsaataan tyypillisesti mattoveitsellä ylimääräisestä kastolakasta. Puhdistuksia on kaksi, koska valmistettu uistin täytyy puhdistaa maalausvaihetta ennen, sekä sen jälkeen.

Pintakäsittelyvaihe sisältää uistimen kaikki kastokerrat ja maalauksen. Maalaus on työvaiheena suurimmin riippuvainen uistimen mallista ja väristä. Tiettyjen väritusten maalaaminen edellyttää pikkutarkkaa maalausta, jossa eri värisävyjä voi olla jopa 10. Tyypillisessä maalaustoiminnossa uistimelle maalataan vatsa-, kylki- ja selkäväri.

Uintilevyn urasahauksessa uistimeen sahataan käsin tai koneella uintilevyä varten ura, joka tehdään tyypillisesti uransaamiseen suunnitellulla koneella. Tässä työvaiheessa eniten aikaa vie uistinmallin vaihtuminen toiseen, koska jokainen malli vaatii sille sopivien sahauskulmien ja sahanterän leveyksien asettamisen.

Uistimien silmityksessä uistimen silmät maalataan käsin tikulla tai puikolla. Tyypillisesti uistimen silmä tehdään maalaamalla siihen kaksi erikokoista ja yleensä eriväristä maalipistettä päällekkäin. Työvaihe edellyttää maalinkuivumista ja se toistetaan uistimen molemmille puolille.

Uintilevyn liimaus on työvaihe, jossa sahattuun uraan asetellaan ja liimataan uintilevy. Tämän lisäksi työvaiheessa tarkastellaan silmämääräisesti, että uintilevy asettuu suoraan. Tämä on tärkeää, jotta uistin saadaan lopulta uimaan. *Koukutukseen ja renkaiden laittoon* kuuluu koukkujen ja renkaiden asettaminen uistimeen käyttäen tyypillisesti pihtejä. Koukut ja renkaat kierretään käsin kiinni uistimen lenkkeihin yksi kerrallaan.

Koeuitto on vaappujen uimakoulu, jossa jokainen vaappu yksi kerrallaan koeuitetaan uittoaltaassa. Koeuitossa varmistetaan uistimen uivan suoraan ja sille halutulla tavalla. Mahdollinen säätö tapahtuu uistimen nokkalenkistä kääntämällä. Koeuitto on toimintona vahvasti riippuvainen uistinmallista. Pienet ja kevyet uistimet ovat tyypillisesti herkempiä pienillekin virheille esimerkiksi uintilevyn suoruuden suhteen.

Uistinten *pakkaus* muodostuu uistinpakkauksen kokoamisesta ja uistimen asettamisesta pakkaukseen. Tämän lisäksi pakkaukseen liimataan tarvittavat tarat, joita ovat esimerkiksi viivakoodi ja uistimen tuotetietotarra.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

4.1 Eri asiakkaiden tilauskäytännöt

Tutkimuksessa selvitettiin eri asiakkaiden tilauskäytäntöjä seuraavasti. Kaupat 2 ja 3 ovat toimittaneet tilausvalikoimavahvistuksen kohdeyritykselle vasta joulukuun puolessa välissä. Näiden kauppojen tilauksissa on listattu tulevana keväänä kauppojen valikoimissa olevat tuotteet EAN-koodeittain. Kohdeyritys on tämän jälkeen sitoutunut toimittamaan vahvistusten mukaisia tuotteita tilauksen tullen viipymättä. Kauppojen automaattitilaukset ovat olleet viikoittaisia ja alkaneet tyypillisesti maaliskuussa.

Kauppojen 2 ja 3 tilaustapa, jossa ilmoitetaan vain tulevan vuoden valikoimavahvistus, aiheuttaa yritykselle paineita vastata viikkotäydennyksiin nopeasti. Tämän vuoksi kohdeyrityksessä on kauppojen 2 ja 3 tuotteille molemmilla oma varastonsa. Vastaaminen kauppojen 2 ja 3 tilaustavan vaatimukseen on edellyttänyt tuotannossa työntöohjattua tuotantoa ja sille tyypillisten varastojen ylläpitämistä. Näitä varastoja on päästy valmistamaan vasta joulukuussa, mistä aiheutuu kevättalvella tuotantoprosessiin painetta ja ruuhkaa. Kauppojen 2 ja 3 myöhäisestä tilauksesta syntyvä kevään pullonkaula on kohdeyrityksen kannalta ongelmallinen, koska aikaa muulle tuotannolle ei joulukuun ja maaliskuun välillä juuri ole. Muun tuotannon jatkuminen olisi kohdeyritykselle tärkeää, koska esimerkiksi verkkokaupan myynti on kiivaimmillaan kalastuskauden alussa keväällä ja alkukesästä.

Kauppojen 2 ja 3 toimitavoista johtuvat varastonhallinnalliset ongelmat syntyvät näiden kauppojen tilausmäärien määrittelemättömyydestä. Kohdeyrityksen on ennustettava kysyntä ja valmistettava tuotteita varastoon vähintään riittävästi. Pienelle yritykselle toimitusongelmat aiheuttavat mainehaittaa, ja suurien kauppojen kanssa asioidessa on muistettava, että asiakkuus on kohdeyritykselle elintärkeä.

Kuviossa 10 on havainnollistettu kolmen eri EAN-koodillisen tuotteen nimet. Kuva on kopio suoraan kaupan 3 tilauksesta ja se kuvastaa kuinka

spesifisesti tuotteita tietyille asiakkaille eritellään. Kaupalle 1 nämä kolme, ja kaikki muut 18 cm Karikat myytiin lajitelmana yhden tuotenimen alla.

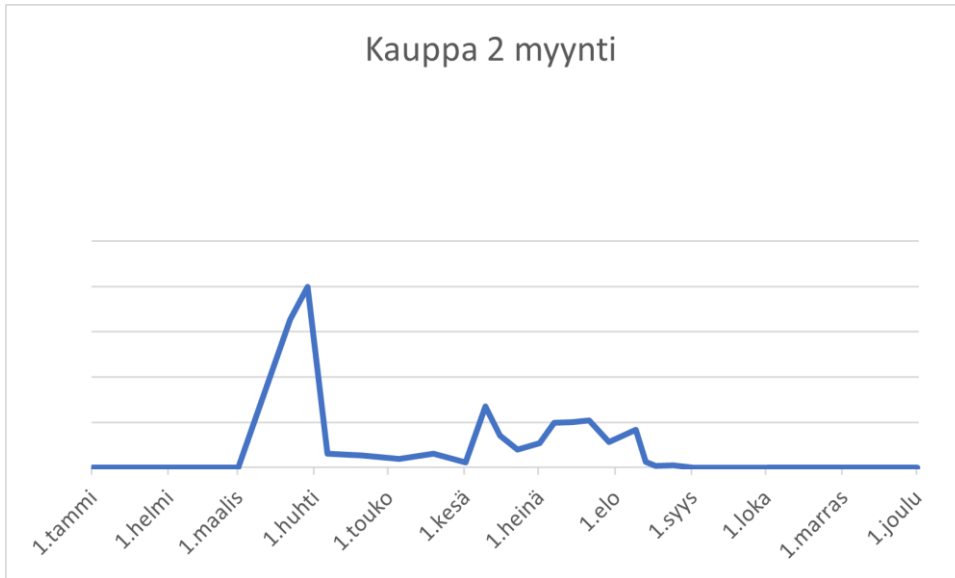
KARIKKO 18 SAVUAHVEN	KARIKKO 18 CM
KARIKKO 18 AHVEN	KARIKKO 18 CM
KARIKKO 18 AHVENPAPUKAIJA	KARIKKO 18 CM

Kuvio 10 Tuotteiden spesifioiminen kaupan 3 tuotevalikoimassa

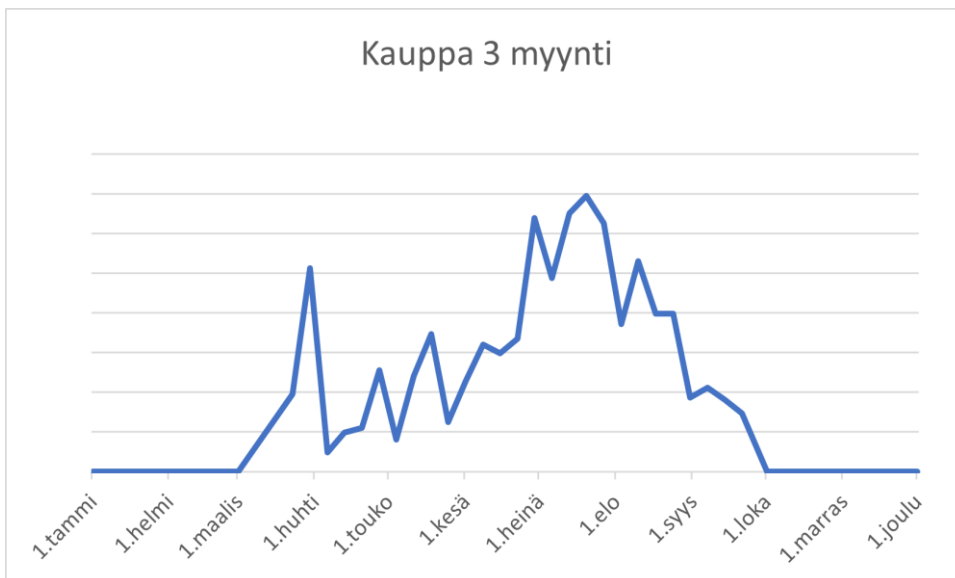
Kuvio 10 kuvastaa kohdeyrityksen tuotteiden ja tuotteisiin liittyvien arvolupaus-ten välisiä ristiriitoja yrityksen tuotevalikoimissa. Esimerkiksi värimalli "ahven" on tyypillinen uistimeen maalattava väritys, jossa painottuu suomalaisen ahven-piirteet, eli vihreä selkä, mustat raidat kyljessä ja vaaleahko vatsa ehkä hen-noin oranssin vivahtein. Kuvion 10 kaikki uistinmaalaukset muistuttavat ah-venta. Ne sisältävät pieniä sävyeroja, mutta pääsävy on kaikissa ahven. Kuvion 10 kolmea tuotetta on kohdeyrityksen kaupan 3 tuotevarastossa aina saatavilla, koska tuotteet kuuluvat automaattitäydennysten valikoimaan.

Tämän tutkimuksen johdannossa on kuvattu uistimia ostavan asiakkaan ostoprosessia käyttäen kahta erilaista esimerkkiä ostotapahtumasta. Toisessa uis-tin ostetaan menetetyt ottipelin korvaamiseksi, ja toisessa uuden mahdollisesti paremman ottipelin etsimisen tarkoituksessa. Kun oletettu asiakas lähtee kau-pasta etsimään korvaavaa tuotetta menetetylle ahvenuistimelle, hän etsii tyypil-lisesti joko pääpiirteittäin ahvenenväristä uistinta, tai täsmälleen menetetyt uis-timen kanssa samanväristä tuotetta. Pääpiirteittäin "ahventa" etsivälle asiak-kaalle riittäisi valikoiman kannalta yksi ahventuote, joka täyttäisi kysynnän. Vas-taavasti täysin samanlaista tuotetta etsivän asiakkaan kannalta yhtälö on pitkällä aikavälillä mahdoton, koska tuotteiden valmistuserien välillä on aina sävyeroja riippuen esimerkiksi käytetyistä maalieristä. Myös altistuminen auringonvalolle muuttaa ajan mittaan värejä huomattavasti. Tämän takia kolmen samanlaisen värin sisällyttäminen kapeaan tuotevalikoimaan on ottivaapun "korvaamistar-koituksessa" kohdeyrityksen näkökulmasta turhaa.

Myöskään uutta entistä parempaa ottipeliä kartoittavan asiakkaan tarpeet eivät kuviossa 10 täyty, sillä tuotevalikoimat muuttuvat korkeintaan kerran vuo-nessa, jolloin valikoimavahvistukset päätetään. Tämän seurauksensa valikoima ei ole tavaratalon asiakkaan kannalta kiinnostava. Alan standardina toimiva ti-lausmalli ja rajalliset toimitettavat eri tuotteiden määrät aiheuttavat yrityksen tuotannolle ja myyntikanavien vaatimuksien välille ristiriidan, joka ei palvele ar-volupauksen osalta ketään. Kaupan 1 kanssa erilaisia ahvenvärejä on voitu kus-tomoida toimitettuihin valikoimiin yhden tuotenimen alla niin monta, että aina-kin uutta ottipeliä kartoittavan ja pääpiirteittäin samanlaista tuotetta etsivän asi-akkaan vaatimukset ovat täyttyneet.



Kuvio 11 Kaupan 2 myynnin kausipainotteisuus



Kuvio 12 Kaupan 3 myynnin kausipainotteisuus

Kuvioiden 11 ja 12 diagrammit kauppojen 2 ja 3 myynneistä kuvaavat hyvin uis-tinteollisuuden kausipainotteisuutta. Myynnit ja toimitukset alkavat tavanomaisesti maaliskuussa ja loppuvat kesän päätyttyä. Tästä kausipainotteisuudesta aiheutuu kohdeyritykselle varastonarvon purkautuminen maaliskuussa. Kauppojen 2 ja 3 käyttämä tilausmalli on alalle tyypillinen ja se edellyttää vahvaa ennustamista ja tuotannonsuunnittelua.

Tutkijan mielestä kauppojen 2 ja 3 tilausmalli on kohdeyrityksen ja uistimenvalmistuksen kannalta huono. Se korostaa entisestään alan kausipainotteisuutta samalla vaikeuttaen tuotantoyritysten tuotannonohjausta. Sen lisäksi se kannustaa kauppiaita pieniin kertatilauksiin, joita täydennetään viikoittain automaattilla. Tämän lisäksi muuttumattoman valikoiman takia näissä kaupoissa ei

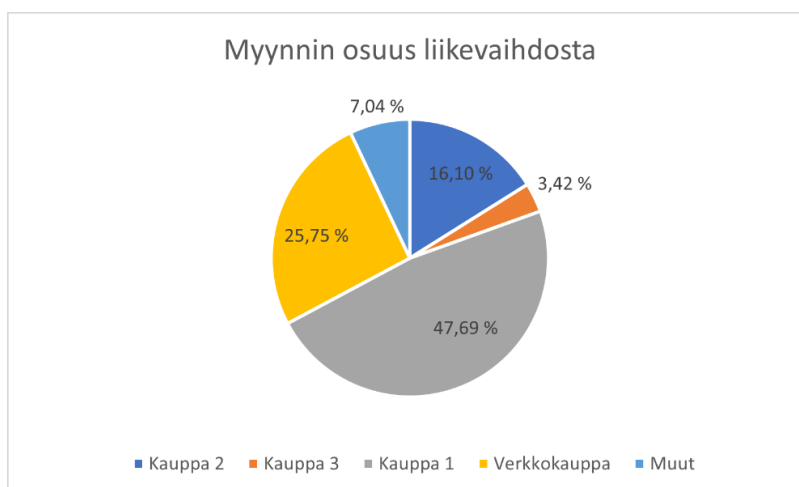
tule koskaan olemaan tavallisesta valikoimasta poikkeavia ”erikoistuotteita”, jotka houkuttelisivat asiakkaita kauppaan sisään. Näissä kaupoissa tutkijan suosima irtokarkki-metafora ei toteudu.

Kauppa 1 on tähän mennessä sitoutunut ennakkotilaukseensa jo syyskuussa. Ennakkotilaus on tehty heille tehdyn tarjouksen perusteella. Tarjous on lähetetty elokuussa. Ennakkotilauksessa kauppa 1 on esimerkiksi saattanut tilata tiettyä tuotetta kaikkiin liikkeisiinsä yhteensä 2910 kappaletta ilman eriteltyjä EAN-koodeja, tai vaatimuksia väreistä. Tämän seurauksena kaupan 1 liikkeissä on ollut poikkeuksellisen laaja valikoima kohdeyrityksen tuotteita.

Kaupankäynti kaupan 1 kanssa on luonut kohdeyrityksen tuotantoon imuohjauksen, jossa tilauksen valmistaminen on voitu toteuttaa markkinavetoisesti ja sen täyttäminen on ollut tuotannon kannalta yksinkertaista. Molempia osapuolia hyödyttävä tilausmalli on vahvistanut kaupan 1 merkitystä kohdeyrityksen tärkeimpänä yhteistyökumppanina. Tämä kumppanuuden myötä on kohdeyritys myös priorisoinut tuotantoaan kaupan 1 näkökulmasta mahdollisimman kiinnostavaksi. Heille on voitu tarjota esimerkiksi kustomoituja värityksiä, joita muille ei ole voitu tarjota.

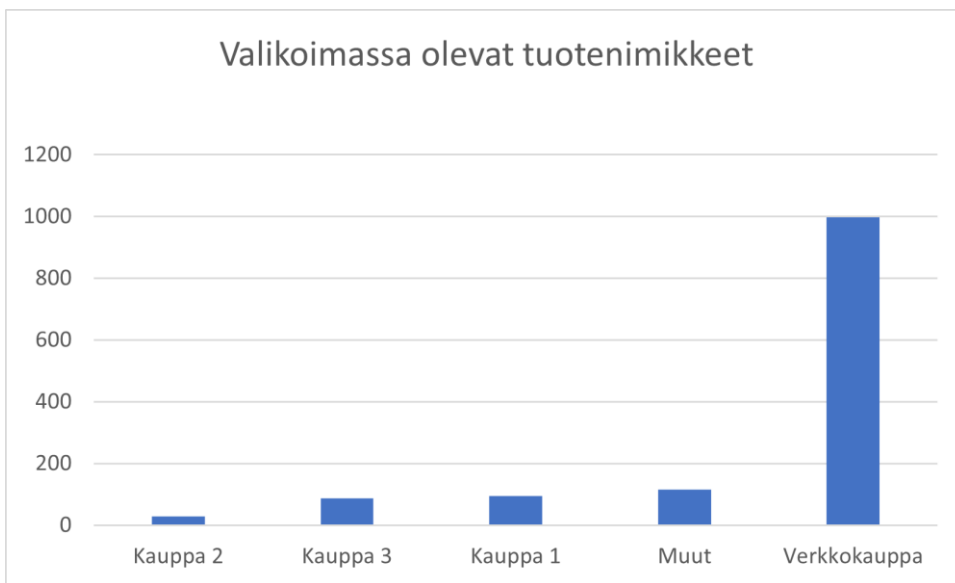
4.2 Asiakkaiden vaikutukset tuotannosuunnitteluun ennen muutosta

Kauppa 1 on kohdeyritykselle luotettava monivuotinen kumppani. Kuviosta 13 käy ilmi, että sen osuus yrityksen liikevaihdosta oli vuonna 2021 jopa 47,7 prosenttia. Kokonsa lisäksi kaupan 1 rooli strategisessa tuotannosuunnittelussa on ollut merkittävä. Kauppa 1 on vuosittain sitoutunut tekemään ennakkotilauksen ennen muita, yleensä aikaisin syksyllä. Käytäntö on alan standardiin verrattuna poikkeava, ja siitä on ollut valtavasti hyötyä, koska tuotantotehdas on päässyt tekemään imuohjauksellista tuotantoa jo viimeistään lokakuussa.

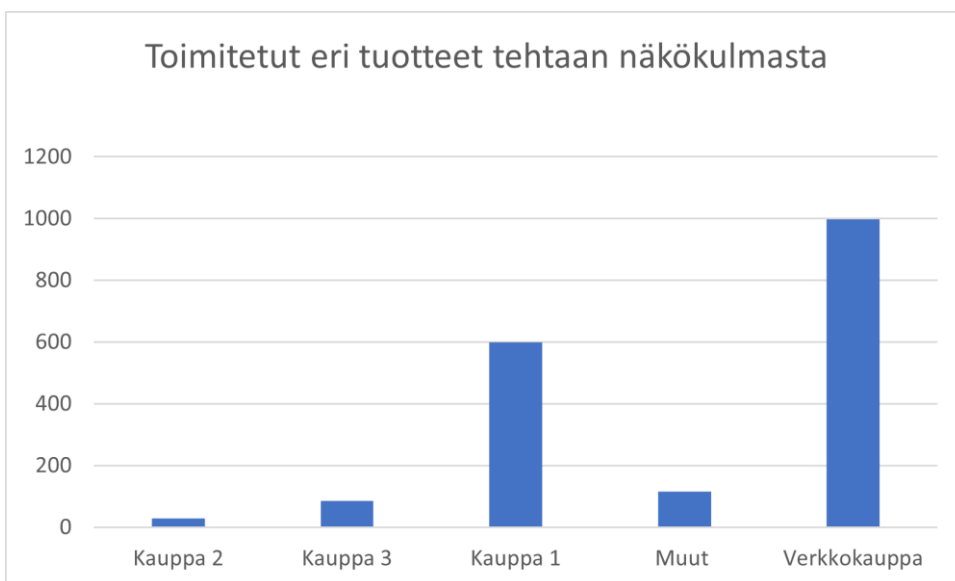


Kuvio 13 Eri asiakkaiden osuus yrityksen liikevaihdosta

Tutkimuksessa muodostettiin laskelmat eri asiakkaille toimitetuista tuotteista ja tuotenimikkeistä vuoden 2021 aikana. Kuvioissa 14 ja 15 näkyy kaupan 1 rooli ja tärkeys tehtaan tuotesuunnittelun vapaudessa. Kaupalle 1 on voitu toimittaa laajaa valikoimaa, joka on pitänyt kaupan valikoiman asiakkaan kannalta karkki-kauppamaisen mielenkiintoisena, ja lisäksi kohdeyrityksen tuotannonsuunnittelun vapaana ja luovana. Tästä on kohdeyrityksen ja tutkijan itsensä mielestä ollut molemmille osapuolille hyötyä. Kaupalle 1 on toimitettu yli viisinkertaista tuotemäärää tuotenimikkeisiin verrattuna, mikä on lisännyt positiivisesti kohdeyrityksen läpivirtausta.



Kuvio 14 Eri myyntikanavien valikoimissa olevat tuotenimikkeet



Kuvio 15 Eri myyntikanaville toimitettujen tuotteiden määrä

Vastaavasti kaupoille 2 ja 3 jokainen tuote on oma tuotenimikkeensä, joiden määrä on rajattu. Kun kaupat 2 ja 3 pitävät valikoimansa rajallisina, yksittäiset tilausmäärät pieninä he rajoittavat molempien osapuolien toimintamahdollisuuksia ja pitävät riskinsä pieninä. Kohdeyritys toimitti vuonna 2021 kaupalle 1 reilusti yli kymmenkertaisen määrän erilaisia tuotteita kuin toiseksi suurimmalle asiakkaalleen kaupalle 2. Kaupalle 1 toimitettu tuotemäärä oli kauppojen 2 ja 3 yhteenlaskettuun tuotemäärään verrattuna lähes viisinkertainen.

Kuvioissa huomattavaa on myös kohdeyrityksen oman verkkokaupan tuotenimikkeiden suuri määrä. Kohdeyrityksen verkkokauppa on helppohoitoinen, jossa uuden tuotteen lisääminen valikoimaan on yksinkertaista ja nopeaa. Tyypillisesti työläin prosessi uuden tuotteen lisäämisessä on tuotekuvan ottaminen ja käsittely verkkokauppaan sopivaksi. Tämän vuoksi verkkokauppaan on voitu laittaa saataville hyvin laaja valikoima valmistettuja tuotteita. Vaikka erilaisten tuotenimikkeiden määrä on suuri, ei verkkokaupan tuotesisältöä ole tähän mennessä kustomoitu esimerkiksi erottumaan tavaratalojen valikoimista. Verkkokauppaan on käytännössä lisätty vain tuotteita, jotka ovat myös muualla myynnissä. Jatkossa myyntiä voidaan todennäköisesti ohjata omaan verkkokauppaan esimerkiksi suunnittelemalla tuotteita ainoastaan verkkokaupan valikoimiin.

Tutkijan mielestä kaupan 1 tilausmalli on uistinalalla ylivoimaisesti paras vaihtoehto. Aivan ensimmäiseksi se mahdollistaa tuotantotehtaan luovuuden ja takaa kaupalle itselleen laajan irtokarkkimaisen laajan valikoiman tuotteita. Samalla se edesauttaa tuotantotehtaan toimitusvarmuuden kanssa, sillä täydennyksiä voidaan toimittaa käytännössä aina.

Toiseksi kaupan 1 malli on tutkijan mielestä nykypäivän globaalin maailman asiakkaan näkökulmasta kiinnostava. Kun jokin kauppa pystyy tarjoamaan jatkuvasti vaihtuvan ja houkuttelevan valikoiman, asiakkaat menevät sitä paikan päälle katsomaan. Kauppa 1 on luonut tilauskäytännöillään itselleen aseman markkinoiden kattavimpana kohdeyrityksen tuotteiden myyntikanavana.

On totta, että kaupan 1 malli sisältää kaupan itsensä kannalta riskin toimitettavien tuotteiden laadusta. Jos toimitetut tuotteet olisivat laadultaan huonoja, ne voisivat jäädä lojumaan kaupan hyllyille. Tai jos kohdeyritys purkaisi omat huonot varastonsa vaan eteenpäin, näkyisi se kaupan 1 valikoimassa esimerkiksi yksipuolisuutena. Tämä ei kuitenkaan ole kohdeyrityksen toimintatapa. Pienen yrityksen on ylläpidettävä laadukkaat asiakassuhteet pääkumppaneihinsa ja päinvastoin toimitettava sinne parhaat tuotteensa mahdollistaakseen yhteistyön jatkumisen.

4.3 Kustannuslaskennan konstruktio

Tutkimuksessa muodostettiin kustannuslaskelmat kolmelle tyypilliselle uistin-tuotteelle, joiden menekki on ollut hyvää, ja jotka kuvaavat kohdeyrityksen tuotevalikoiman arvolutupausta sekä lukeutuvat kalastajien luottotuotteisiin ympäri Suomea. Tutkimuksen kustannuslaskentamalli huomioi vain ns. onnistuneet työsuoritukset ja niihin käytetyn ajan. Eli esimerkiksi maalauksessa, uintilistan

laskelmasta huomataan tiettyjen uistintyyppien valmistamisen vaativan käsityötä liki kaksinkertaisen tuntimäärän. Tuotannosuunnittelun kannalta aika onkin kohdeyrityksessä rajoite ja pullonkaula.

Rajoitteiden teorian mukaan tuotantoprosessin hallinnassa pullonkaulan kuormittumisen estämistä varten pidettiin tärkeänä varmuusvarastojen ylläpitämistä (Orue, ym. 2020). Kohdeyrityksen kannalta tämä on kuitenkin mahdotonta, koska käsityön vaatimaa aikaa on mahdotonta säilöä purkkiin. Kuitenkin kun jatkossa syksyisin kohdeorganisaation valmistuskapasiteetista osa vapautuu, saatetaan varmuusvarastoiksi luokiteltavia puolivalmisteita ehtiä valmistaa.

Käsityön aikarajoite ja siihen liittyvät resurssit vaikuttavat myös tasaavan tuotteiden hinnoissa ja katteissa olevia eroja. Tämä on nähtävissä, kun verrataan oletetun 100 kappaleen tuotantoerän aikaansaamaa katetta ja katetta tämän määrän vaatimaa työtuntimäärää kohden. Tätä varten laskettiin yhteen 100 kappaleen erän eri työvaiheiden vaatimat työtunnit ja 100 kappaleen yhteenlaskettu kate. Tämän jälkeen yhteenlaskettu kate jaettiin vaadittujen työtuntien määrällä. Tällä laskennalla saatiin muodostettua euromääräinen kannattavuutta arvioiva strateginen mittari katetta/vaadittu työtunti, jonka perusteella tuotteita ja niihin liittyvää valmistusprosessia voitiin verrata keskenään.

Tässä tutkimuksessa tutkittujen tuotteiden osalta kahden toisistaan poikkeavan tuotteen kate/vaadittu työtunti oli samankaltainen. Tuotteet vaikuttavat molemmat yrityksen kannalta kannattavilta ja niiden hinnoittelu siten oikealta. Kolmas tutkittu tuote oli kuitenkin poikkeus. Tämänkin tuotteen raaka-ainekulut ovat samankaltaiset kuin muissa vertailutuotteissa, mutta tuotteeseen kohdistuvat käsityöresurssit eivät vastanneet lainkaan sen hintaa. Tiettyihin työvaiheisiin liittyvät työn kulut osoittautuivat liian suuriksi ja tuotteen valmistaminen, ainakin nykyisellä myyntihinnalla on käytännössä katteetonta.










Kun kohdeyritys joutuu jatkossa lisäämään MTS-tuotantoaan asiakkaiden tilauksien siirtyessä kalenterivuodessa eteenpäin, tulee sen huomioida kustannuslaskennassaan aikaresurssiin liittyvät kulut paremmin. Varastoon on valikoitava parempikatteisia tuotteita ja arvoa tuottamattomien tuotteiden valmistus on todennäköisesti lopetettava kokonaan. Työn tekeminen tai lisääminen ilman katetta ei ole kannattavaa. Tuotevalikoiman supistamisella on mahdollisuus vähentää myös tuotannon pullonkauloja, koska valmistuksen käsityöresurssia voidaan kohdistaa tehokkaammin parempikatteisiin tuotteisiin.

Myynnin kausipainotteisuus kohdistaa keväälle painetta, jolloin aikaa reagoida on vähemmän. Tämän lisäksi käsityö on itsessään hidasta ja sen jakautuminen epätasaisesti eri työvaiheiden kesken aiheuttaa tuotantoon pullonkauloja. Tämä korostuu entisestään, kun huomioi kohdeyrityksen pienen koon. Tietty työvaiheet ovat vain yhden tai kahden työntekijän varassa ja heidän poissaolonsa näkyvät tuotannossa saman tien. Kokonaisuudessa aika- ja ajanhallintaresurssin merkitys on kohdeyrityksessä korostunut. Tämän vuoksi aikaperusteisen kustannuslaskennan käyttäminen välittömien kulujen selvittämiseksi, on jatkossakin perusteltua. Kannattavuuden kannalta eri tuotteisiin kohdistuvat käsityön aikaresurssit on analysoitava tarkemmin koko tuotevalikoiman osalta.

4.4 Liiketoimintakanvaasi ennen muutosta

Kuviossa 17 esitellään kohdeyrityksen liiketoimintakanvaasi ennen muutosta. Kanvaasi on tutkijan oma näkemys perustuen tämän tutkimuksen tuloksiin.

The Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <p>Kauppa 1 Tavarantoimittajat</p>	<p>Key Activities </p> <p>Tuotannonohjaus MTO ja MTS</p> <p>Strateginen ennustaminen</p> <p>Tuotannon käsityö oikeille tuotteille</p> <p>Key Resources </p> <p>Käsityö Käsityöhön kuluva aika Käsityön pullonkaulat</p>	<p>Value Proposition </p> <p>Tuotevalikoima</p> <p>Korkea laatu ja käsityö</p> <p>Kustomointi</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Kauppa 1 rooli sekä kumppanina että asiakkaana</p> <p>Kaupat 2 ja 3 asiakkaina</p> <p>Toimitusvarmuus kaikille</p> <p>Channels </p> <p>Kauppa 1 MTO</p> <p>Kaupat 2,3 MTS</p> <p>Oma verkkokauppa</p>	<p>Customer Segments </p> <p>1. Tavaratalot asiakkaana</p> <p>2. Oman verkkokaupan asiakkaat</p> <p>3. Tavarataloissa käyville asiakkaille laaja valikoima</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Tehdäänkö arvon luominen asiakkaille, ja sopeutuminen asiakkaiden vaatimuksiin yrityksen kannalta kannattavasti</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Kausipainotteisuus</p> <p>Kauppa 1 48% liikevaihdosta</p> <p>Oikea tuote</p>		

Kuvio 17 Tutkijan muodostama liiketoimintakanvaasi yrityksen nykytilanteelle

Kohdeyrityksen tärkein asiakassegmentti on tavaratalot yrityksen asiakkaina. Tavaratalojen tilaukset ja siihen liittyvä myynti on kohdeyrityksessä vahvasti kausipainotteista (kuviot 11 ja 12). Näistä tavarataloista kaupan 1 rooli sekä asiakkaana, että kohdeyrityksen kumppanina on korostunut. Kauppa 1 on kohdeyrityksen suurin asiakas (kuvio 13) ja asiakassuhde kaupan 1 kanssa on kohdeyrityksen suurin tulovirta. Sille on toimitettu eniten erilaisia tuotteita (kuvio 15), minkä myötä kohdeyrityksen tuotanto on voinut pysyä monipuolisena ja luovana. Tämä heijastuu kohdeyrityksen tuotteisiin liittyvään arvolupaukseen, koska tuotevalikoima kaupan 1 tavarataloissa on ollut laaja ja myös tavarataloissa käyvien asiakkaiden asiakassegmentin näkökulmasta kiinnostava. Myös kohdeyrityksen ydintoiminnon uistintuotannon tuotannonohjauksen kannalta kaupan 1 rooli on merkittävä, sillä kumppanuus kaupan 1 kanssa on luonut kohdeyrityksen tuotantoon imuohjauksen.

Kaupan 1 aikaisin syksyllä tehty vuositulo on helpottanut kohdeyrityksen tuotannon strategista ennustamista. Aikaisen tilauksen takia kohdeyrityksen tuotannon toimitusvarmuus kaupalle 1 on ollut erinomainen ja kumppanuus

molempia osapuolia hyödyttävä. Myös käsityöresurssin kohdistaminen oikeisiin tuotteisiin on helpottunut aikaisen tilauksen myötä.

Käsityöresurssin kohdistaminen oikeille tuotteille on kohdeyrityksen kannattavuuden ydintoiminto. Oikea tuote tarkoittaa kohdeyrityksen kannalta tuotetta, joka menee kaupaksi ja jonka tuottaminen on kannattavaa. Kannattavuuden kannalta kohdeyrityksessä oleellinen resurssi on käsityöhön kuluva aika ja sen aiheuttamat kulut tuotteille. Tuotannon sopeuttaminen asiakkaiden vaatimuksiin ja tilauksiin voidaan nähdä kohdeyrityksen kannalta kuluna, jos tilatut tuotteet eivät ole kannattavia. Vastaavasti, jos tuotannon sopeuttaminen asiakkaiden vaatimuksiin tehdään kannattavasti, esimerkiksi kustomoimalla kannattavia tuotteita, on sopeuttamisen avulla saatavilla kilpailuetua.

Kohdeyrityksen toiminnassa oman verkkokaupan asema on merkittävä. Verkkokauppa on yrityksen oma myyntikanava, jonka asiakkaat muodostavat yritykselle oman asiakassegmenttinsä. Verkkokaupan valikoima ja tuotanto on yrityksen omassa hallinnassa, mikä helpottaa jatkossa tuotevalikoiman luomista kiinnostavaksi. Toistaiseksi verkkokaupan asema myyntikanavana on ollut kohdeyrityksessä etenkin tuotannonohjauksen näkökulmasta muihin kanaviin verrattuna pieni. Tuotannon ollessa rajallista on tuotanto sopeutettu pääasiassa tavaratalojen tarpeisiin. Etenkin keväisin ruuhka-aikaan verkkokaupan tuotteita ei ole ollut aikaa valmistaa.

4.5 Muutos ja muutoskonstruktion taustatekijät

Kohdeyrityksen kannalta on käynyt selväksi vuoden 2022 aikana, että yrityksen toiminnan kannalta hyvin suosiollinen yhteistyömalli kaupan 1 ei tule enää jatkumaan. Kauppa 1 on indikoinut muuttavansa toimintaperiaatteitaan kohdeyrityksen kanssa vahvasti kohti kauppojen 2 ja 3 toimintamallia. Tutkimuksen aikana kohdeyrityksessä on selvinnyt kaupan 1 jo vakiinnuttaneen mallinsa muiden saman alalla toimivien tuotantoyritysten kanssa.

Tämä muutos tulee kohdistumaan kohdeyrityksen toimintaan suuresti. Ensimmäisen suurimman asiakkaan syksyinen tilaus tulee siirtymään eteenpäin, ja täten tuotannon tilauksen kohdennuspiste tulee vaihtumaan myöhemmäksi ja tuotanto entistä enemmän työntöohjaukselliseksi MTS-tuotannoksi. Toiseksi kauppaan 1 toimitettavien tuotteiden valikoimatoimitukset joudutaan lopettamaan ja jokaiselle tuotteelle on jatkossa oma EAN-koodinsa. Tämä tarkoittaa tuotannon eri tuotenimikkeiden määrän isoa supistusta. Myös tilaus- ja toimitusmäärissä kaupalle 1 ennakoidaan pientymistä.

Muutos aiheuttaa kohdeyrityksessä lisääntyvää epävarmuutta. Kun aiemmin tuotannossa on voitu aloittaa kaupan 1 tuotteiden valmistus jo syyskuussa, siirtyy tämä todennäköisesti joulukuuhun. Täten syyskuun, lokakuun ja marraskuun aikana tehdyille tuotteille ei ole varmaa tilausta. Sekä epävarmuus, että kohdepisteen siirtyminen lisäävät kohdeyrityksessä strategisen ennustamisen tarvetta (Duus 2015; Olhager 2003).

Kohdeyrityksen kannalta ennustamista voidaan kuitenkin helpottaa. Uusi järjestelmä, johon kaupan 1 kohdalla ollaan siirtymässä, on yritykselle jo ennestään tuttu kauppojen 2 ja 3 kanssa. Kohdeyrityksen pieni koko ja keveät organisaatorakenteet tekevät siitä sopeutuvaisen nopeisiinkin muutoksiin. Tämän lisäksi kohdeorganisaatiossa on uistinalalta vuosikymmenten kokemus, minkä takia sillä voidaan olettaa olevan kokoansa suurempi mahdollisuus vaikuttaa kumppaneihinsa muutosneuvotteluissa.

Muutoksen ennakoidaan lisäävän keväisen kausipainotteisuuden merkittävyyttä, sillä myös kaupan 1 tuotteiden tuotanto alkaa jatkossa myöhemmin. On kuitenkin huomioitava, että toimitusmäärät tulevat tippumaan, ja että kohdeyritys on toistaiseksi pystynyt vastaamaan kauppojen 2 ja 3 automaattitäydennyksiin hyvin. Tämän lisäksi kaikilta asiakkailta saatavia valikoimavahvistuksia voidaan todennäköisesti aikaistaa, aikaistamalla omien valikoimatarjouksien lähettämistä. Toistaiseksi tähän ei ole ollut tarvetta. Alan standardijärjestelmä on kohdeyrityksen kannalta kokonaisuudessaan kuitenkin yksinkertainen ja tuotannonohjauksellisesti helppo organisoitava. Tämän vuoksi kaupan 1 tilauskannan siirtyminen vastaavaan järjestelmään voidaan nähdä tuotannonsuunnittelun kokonaisuutta helpottavaksi muutokseksi.

Kohdeyrityksen kannalta muutoskonstruktion oleellinen tavoite on yhteistyön jatkuminen kaupan 1 kanssa tavalla, joka mahdollistaa molempien osapuolten tyytyväisyyden myös jatkossa. On tärkeä ymmärtää, että yhteistyö kaupan 1 kanssa jatkuu edelleen muuttaen kuitenkin muotoaan kohti alan standardia. Kauppa 1 tulee säilyttämään asemansa kohdeyrityksen tärkeimpänä asiakkaana.

Kaupan 1 vaatiessa tuotevalikoiman pysyvyyttä ja tuoteseurannan helpotumista, tulee se välittymään myös kohdeyrityksen tuotannon tuotevalikoimaan. Kauppa 1 on muutosta koskevissa neuvotteluissa luvannut toimittaa kohdeyritykselle seurantaraportit liittyen kohdeyrityksen tuotteisiin kaupan 1 kaikissa liikkeissä. Näiden perusteella voidaan kohdeyrityksessä ennustaa tulevaa ja siten suunnitella tuotantoa. Tämä tulee tehdä huomioiden tässä tutkimuksessa syntyneet tulokset esimerkiksi tuotteisiin liittyvistä käsityön kustannuksista.

Tämän tutkimuksen kustannuslaskentamallissa yksi tuote kolmesta osoitautui kannattamattomaksi. Koska kannattamattomuus tuli kohdeyritykselle yllätyksenä, voidaan kannattamattomia tuotteita olettaa olevan valikoimassa enemmänkin. Näiden tuotteiden tunnistaminen ja poistaminen tuotannosta tulee ottaa kohdeyrityksessä tavoitteeksi. Interaktiivisten kontrollijärjestelmien, joissa johto toimii vuorovaikutuksessa tuotannon kanssa, tulee olemaan tärkeässä osassa. Tämä tarkoittaa tuotannon ja johdon välisen kommunikaation ja vuorovaikutuksen lisäämistä. Jatkossa kohdeyritys saa vapaammin suunnitella tuotantoaan, sillä osa valmistuskapasiteetista tulee vapautumaan etenkin syksyisin. Muutostilanteeseen sopeutuminen tulee tehdä yhdessä tuotannon kanssa, jotta kaupalla 1 vapautuva kapasiteetti tulee käytetyksi tehokkaasti. Tässä apuna voidaan käyttää esimerkiksi kustannuslaskennan konstruktiossa mitattujen aikasuoritteiden tyypillisen perussuoritteen kestojen muodostamia tavoite- ja ohjausmittareita.

Suurin muutos kohdeyrityksen tuotannossa tulee kohdistumaan siihen, mitä syksyllä valmistetaan. Tähän mennessä syksyt on valmistettu kaupan 1 valikoimia, joissa on ollut mukana kohdeyrityksen kannalta arvoa tuottamattomia tuotteita. Koska kaupan 1 valikoimatuotteiden valmistus siirtyy myöhemmäksi ja kannattamattomien tuotteiden valmistus lopetetaan, tulee säästyvä aika käyttää tehokkaasti. Yritys on tähän mennessä ehtinyt valmistaa vain vähän puolivalmiita tuotteita, koska aika on käytetty valmiisiin tuotteisiin. Jatkossa puolivalmisteiden valmistamiseen aukeaa mahdollisuus. Uistimen valmistuksessa osa työvaiheista voidaan tehdä ennen tuotteen lopullista määrittystä. Esimerkiksi puolivalmiiden runkojen ja lankojen työstäminen on yksi hitaimmista ja eniten kustannuksia aiheuttavista työvaiheista. Tämä on nähtävillä myös tämän tutkimuksen kustannuslaskennan työkalulla. Jatkossa puolivalmiita runkoja voidaan valmistaa syksyllä, mikä tulee purkamaan kevään valmistukseen liittyvää painetta ja siten helpottamaan käsityön hitaudesta ja alan kausipainotteisuudesta aiheutuvien rajoitteiden hallitsemista.

Toinen yrityksen kannalta oleellinen strateginen toimenpide tulee olla tuotemäärien supistaminen. Kaupalle 1 toimitettiin kuvion 15 mukaisesti vuonna 2021 noin 600 eri tuotetta. Jatkossa määrä tulee vähentymään, minkä seurauksena yrityksen tuotannosuunnittelu yksinkertaistuu. Valmistettujen sarjojen kokoja voidaan kasvattaa, koska valmistettavia tuotteita on vähemmän ja tilausten yksikkömäärät suurempia. Suuremmista tuotantomääristä seuraa skaalaetuja, mitkä lisäävät lyhyen ajan läpivirtausta. Tuotevalikoiman kiinnostavuutta voidaan kuitenkin ylläpitää varioimalla eri kauppojen valikoimia.

Kokonaisuudessaan tuotannon muuttuminen voidaan nähdä kohdeorganisaation kannalta myös mahdollisuutena. Muutos antaa kohdeyritykselle mahdollisuuden järjestää tuotantoaan uudelleen ja siten auttaa purkamaan kohdeyrityksen pullonkauloja, toteuttaen Goldrattin (1990) rajoitteiden teorian vaiheet 3, 4 ja 5. Vaikka tilauksien kohdennuspiste siirtyy myöhemmäksi, ei sitä välttämättä tarvitse pitää negatiivisena asiana. Se tulee käsitellä muutoksena yrityksen strategiassa.

Merkittävin muutoksen aikaansaama potentiaalinen strateginen hyöty on kuitenkin yrityksen oman myynnin ja verkkokaupan kasvattaminen myyntikanavana. Kohdeyrityksen verkkokauppa vastaa jo nyt noin neljäsosaa yrityksen liikevaihdosta (Kuvio 13). Muutoksen jälkeen tätä on mahdollisuus kasvattaa entisestään kehittämällä yrityksen strategiaa kohti omaa myyntiä. Tämä on myös realistista, koska osa syksyn vapautuvasta tuotantokapasiteetista voidaan kohdistaa oman verkkokaupan tarpeisiin. Tämän lisäksi kohdeyrityksen tuotteiden valikoiman alan kaupoissa tulee olemaan pienempi, jättäen asiakkaille potentiaalisen tarpeen uuden myyntikanavan etsimiseen. Tähän mennessä yritys on jo menestyksekkäästi, mutta pienissä määrin, käyttänyt verkkokaupassaan erilaisia myyntiä nostaneita markkinakampanjoita. Vaikka kohdeyrityksellä ei ole mahdollisuuksia esimerkiksi Rapalan ja Rovion kaltaisten brändien yhdistymisen koiksiin markkinatempauksiin (Akrenius 2021; Simola 2017), voi se jatkossa pyrkiä lisäämään verkkokaupansa kiinnostavuutta esimerkiksi pienemmän mittakaavan yhteistöillä.

4.6 Muutoskonstruktio

Edellisissä kappaleissa esitelty muutokseen liittyvät yksityiskohdat huomioon ottaen tutkija ehdottaa yrityksen liiketoiminnalle muutoskonstruktioita, jossa luodaan yrityksen liiketoiminnan kannalta kriittinen strategiamuutos. Strategianmuutos on laitettava käyntiin saman tien, jotta yritys pystyy jatkamaan toimintaansa kannattavasti meneillään olevan muutoksen keskellä.

Tässä muutoskonstruktiossa koko tuotannon strategia yksinkertaistetaan vastaamaan ympärivuotista MTS-tuotantoa, jossa tuotteita valmistetaan varasto-ohjautuvasti tulevaa myyntiä varten. Tämän myötä kohdeyrityksen tuotanto tulee olemaan työntöohjattua tuotantoa, jossa valmista kysyntää tuotteille ei ole. Vaihdos poistaa yrityksen toiminnasta erilaisten tilauksien kohdennuspisteiden huomioimisen ja yksinkertaistaa tuotannon vuosittaista suunnittelua. Tämän mahdollistamiseksi yrityksen tuotevalikoimaa on supistettava. Tämä tulee tehdä tunnistamalla kustannuslaskennan ja interaktiivisten tuotannon kontrollijärjestelmien avulla arvoa tuottamattomat tuotteet, jotka on poistettava tuotannosta. Interaktiiviset kontrollijärjestelmät auttavat muutoksen hallinnassa ja sen välittymisessä tuotantoon.

Tämän lisäksi tuotevalikoimaa on rajattava edelleen sisältämään kohdeyrityksen kannalta kustannuksiltaan suosiollisimmat tuotteet. Näistä tuotteista on muodostettava yrityksen ydintuotevalikoima, joka valmistetaan suuremmissa valmistuserissä nopeammin ja tehokkaammin. Ydinvalikoiman määrittäminen tulee helpottamaan push-tuotannon kontrolloimista ja mahdollistamaan esimerkiksi varmuusvarastojen ylläpitämisen hallittavan kokoisina. Ydinvalikoiman tulee koostua markkinavetoisista *Item in pull with the market* -tuotteista (Caridi & Cigolini 2011). Ydinvalikoiman muodostaminen aiheuttaa kohdeyrityksessä tuotannon nopeutumista, läpivirtauksen lisääntymistä ja skaalaetuja. Tämän lisäksi syksyiltä vapautuvaa tuotannon kapasiteettia voidaan käyttää hyödyksi valmistamalla myös puolivalmisteita sisältäviä varmuusvarastoja, joilla helpotetaan keväisin syntyvää tilausruuhkaa ja käsityöstä aiheutuvia pullonkauloja.

Lisäksi syksyn tuotannosta vapautuvaa aikaa tulee käyttää yrityksen verkkokaupan myynnin tehostamiseen. Omasta verkkokaupasta on mahdollista luoda markkinoiden kiinnostavin uistinten karkkikauppa, jolla voidaan täyttää markkinoille syntyvä valikoima-aukko. Tämä voidaan toteuttaa, koska oman verkkokaupan valikoiman monipuolisuus on kohdeyrityksen kannalta helpommin hallittavissa ja toteutettavissa. Tämä siksi, että omaa verkkokauppaa voidaan täydentää tuotantotehtaan omilla ehdoilla ja salliman ajan sekä kapasiteetin puitteissa. Tämän lisäksi on arvioitava, kuinka paljon mahdollisten korkeampikatteisten tuotteiden myyntiä, mikä muutoksessa menetetään, voidaan siirtää omaan verkkokauppaan.

Ensimmäisenä muutosvuonna konstruktion toimeenpanon onnistuminen edellyttää kohdeorganisaation puolesta strategista ennustamista. Tämän onnistumista voidaan helpottaa käyttämällä hyväksi olemassa olevaa dataa kaupoista 2 ja 3. Tämän lisäksi on huomioitava, että muutos koskee vain yhtä kauppaa,

jonka kanssa kohdeorganisaation suhteet ovat molemmin puolin positiiviset. Toistaiseksi käydyt neuvottelut ovat antaneet hyvän viitoituksen ensimmäisen vuoden siirtymälle, ja kohdeyrityksen esittämiin ehdotuksiin on oltu myötämielisiä.








Tuotevalikoiman supistamisen kannalta oleellista on kustannusten selvittäminen myös koko muun tuotannon osalta. Tässä tutkimuksessa käytiin yksityiskohtaisesti läpi kolmen eri tuotteen luomat aikaperusteiset kustannukset. Laskenta on tehtävä loppuun koko tuotannon osalta, jotta tuotannon supistamisesta saatavat hyödyt voidaan maksimoida. Tuotevalikoiman supistaminen tulee todennäköisesti vaikuttamaan kaupan 1 ja kohdeyrityksen väliseen asiakkuuteen etenkin ensimmäisenä vuonna. Kohdeyritys ei välttämättä pysty vastaamaan kaikkeen kysyntään, mutta Olhager (2003) tapailleen tämä voi olla korkea kausivaihtelun tuotteissa tuloksen kannalta jopa positiivista.

Edellä esitelty konstruktio on ehdotus, jossa kohdeyrityksen kokemaa epävarmuutta voidaan suunnitellusti hallita. Se ottaa huomioon muutoksen yrityksen toimintaympäristössä ja pyrkii luomaan yritykselle konkreettisen pidemmän aikavälin toiminnan muutossuunnitelman, huomioiden yrityksen koon ja vahvuudet. Konstruktiossa on pyritty mainitsemaan myös keinoja, jotka voidaan tehdä tai jättää tekemättä, riippuen muutoksen lopullisista vaikutuksista kohdeyrityksen toimintaan. Konstruktioon jätetty pelivara on osa yrityksen muutosstrategiaa, jolla tasoitetaan muutokseen liittyvää epävarmuutta

4.7 Muutoskonstruktion liiketoimintakanvaasi

Kuviossa 18 on tutkijan muodostama kohdeyrityksen liiketoiminnan kanvaasi muutostilanteen aikana. Yrityksen kannalta merkittävimmät erot ennen muutoshetkeä (kuvio 17) liittyvät kaupan 1 rooliin, yrityksen tuotantomuotoon ja verkkokaupan asemaan. Samana pysyviä elementtejä ovat esimerkiksi myynnin kausipainotteisuus, käsityön korostettu rooli, asiakassuhteet kauppojen 2 ja 3 kanssa sekä tavarantoimittajien rooli kumppaneina.

The Business Model Canvas

<p>Key Partners </p> <p>Verkkokaupan kampanjat esimerkiksi kumppanuuksien avulla</p> <p>Tavarantoimittajat</p>	<p>Key Activities </p> <p>MTS-tuotanto</p> <p>Syksyn tuotannon ohjaaminen oikeille tuotteille</p> <p>Muutostilanteen kontrollointi</p>	<p>Value Proposition </p> <p>Ydintuotevalikoima</p> <p>Korkea laatu ja käsityö</p> <p>Oman verkkokaupan karkkikauppa</p>	<p>Customer Relationships </p> <p>Kaupan 1 rooli kumppanuudesta kohti asiakkuutta</p> <p>Kaupat 2,3 asiakkaina</p> <p>Verkkokaupan asiakkaat</p>	<p>Customer Segments </p> <p>1. Oma verkkokauppa</p> <p>2. Tavaralot asiakkaina</p> <p>3. Tavaratalojen asiakkailta pienempi valikoima</p>
<p>Cost Structure </p> <p>Skaalaedut</p> <p>Tuotteiden kannattavuuden varmistaminen</p> <p>Arvonluominen asiakkaille oikeiden tuotteiden avulla</p>		<p>Revenue Streams </p> <p>Myyntin ohjaaminen verkkokauppaan ja tuotteiden optimointi</p> <p>Kauppojen 1,2 ja 3 asiakkuuksien ylläpitäminen kannattavina</p> <p>Myyntin kausipainotteisuus</p>		

Kuvio 18 Tutkijan muodostama liiketoimintakanvaasi muutostilanteessa

Muutoksen takia kaupan 1 rooli muuttuu kumppanuudesta kohti asiakkuutta. Uistinalan standardia kohti muuttuva tilausmalli ei tule jatkossa luomaan kohdeyrityksen tuotannonohjaukselle imuohjausta. Tämän myötä kaupasta 1 tulee kauppojen 2 ja 3 kaltainen myyntikanava, jolle toimitetaan tuotteita valmiista varastosta. Koko yrityksen tuotanto vaihtuu MTS-tuotannoksi, jossa tuotteita tehdään varastoon. Tämä vaatii etenkin syksyn tuotannon osalta onnistunutta strategiaa, jossa tuotantoa ja käsityötä pyritään ohjaamaan ennakoivasti oikeille tuotteille. Oikeiden tuotteiden määrittelyä helpottaa olemassa olevat hyvät asiakassuhteet ja oman verkkokaupan roolin kasvu kohdeyrityksessä. Oikeiden tuotteiden ajatteluun täytyy liittää myös osaksi tuotteiden kannattavuus, jossa kustannuslaskenta on tärkeässä osassa.

Oikeat tuotteet muodostavat yritykselle ydinvalikoiman, jonka tuotanto voidaan valmistaa suuremmissa valmistuserissä mahdollistaen yritykselle skaalaetuja, jotka vaikuttavat yrityksen kulurakenteeseen. Oikeat tuotteet voidaan pyrkiä kustomoimaan kauppakohtaisesti, jotta valikoimat eri myyntikanavissa pysyvät kaikkien asiakassegmenttien kannalta kiinnostavina. Oikeiden tuotteiden valmistusprosessia voidaan helpottaa käyttämällä hyväksi puolivalmisteita, joissa tuotemääritys tehdään vasta esimerkiksi saadun tilauksen jälkeen. Tästä on hyötyä etenkin keväisen pullonkaulan purkamisessa.

Muutoskonstruktion olennaisin vaikutus kohdeyrityksen liiketoimintakanvaasiin on kuitenkin verkkokaupan myyntikanavan merkityksen lisääntyminen. Koko toiminnan kapasiteettia voidaan ohjata vastaamaan verkkokaupan vaatimuksia. Verkkokaupan tuotevalikoimaa voidaan kasvattaa ja räätälöidä

markkinoiden parhaaksi uistinten karkkikaupaksi. Verkkokauppa myyntikanavana on kohdeyritykselle omaa myyntiä, jossa kannattavuus on parempi. Tämä on potentiaalisten lisääntyvien tulovirtojen näkökulmasta tärkeää. Verkkokaupan tuotevalikoima voidaan kustomoida ja optimoida sisältämään tuotteita, joita ei esimerkiksi tavarataloissa ole myynnissä.

Muutoksen onnistumisen kannalta oleellisessa osassa on myös muutoksen kontrollointi. Koko tuotannon sitouttamista muutokseen voidaan edesauttaa esimerkiksi interaktiivisten johdon strategisten ohjausjärjestelmien avulla. Vuoro-vaikutus ja eri ennusteiden luominen auttavat epävarmuuden hallitsemisessa. Tämän lisäksi esimerkiksi tässä tutkimuksessa mitattuja eri työvaiheiden perussuorituksen keston aikamääriä voidaan käyttää jatkossa suorituskyvyn tavoitteina ja ohjausmittareina.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

5.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suomalaisen uistimia valmistavan pienyrityksen liiketoimintaa keskittyen strategiseen ennustamiseen, kustannuslaskentaan ja toiminnanohjaukseen. Tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan kohdeyrityksen liiketoimintamalli, sekä luomaan yrityksen kannalta ajankohtaiselle muutostilanteelle muutosstrategia.

Nykyinen liiketoimintamalli kuvattiin muodostamalla taulukkoja eri asiakkaille myytyjen ja toimitettujen tuotteiden määrästä. Tämän lisäksi tutkimuksessa kerättyä myyntidataa käytettiin hyväksi ilmentämään kohdeyrityksen toimialan myynnin kausipainotteisuutta. Tutkimuksessa pyrittiin myös havainnollistamaan kohdeyrityksen toiminnassa esiintyviä pullonkauloja ja rajoitteita. Liiketoimintamallin kannalta tärkeimmät toiminnot jäsenneltiin tutkijan muodostamaan liiketoimintakanvaasiin. Kanvaasi esitettiin yrityksen liiketoiminnan tilasta sekä ennen muutosta että muutoksen jälkeen.

Tutkimuksessa havaittiin kaupan 1 merkitys kohdeyrityksen myynnille ja tuotannonsuunnittelulle. Tulosten perusteella todettiin kaupan 1 olevan merkittävä vaikuttaja kohdeyrityksen tuotannonsuunnittelussa. Tämän lisäksi kaupan 1 harjoittamien tilauskäytäntöjen todettiin mahdollistaneen kohdeyrityksessä imuohjauksisen tuotannon, jolla on helpotettu yrityksen strategista ennustamista. Kauppa 1 todettiin kohdeyrityksen suurimmaksi asiakkaaksi ja merkittäväksi kauppakumppaniksi.

Tutkimuksessa muodostettiin myös aikaperusteista kustannuslaskentaa hyödyntävä konstruktio, jolla kohdeyritys pystyy kohdistamaan ydintoimintonsa uistinvalmistuksen edellyttämiä käsityön kustannuksia tuotteilleen. Kustannuslaskennan konstruktion käyttö todettiin kohdeyrityksessä järkeväksi ja sillä saatiin aikaan hyödyllistä kustannustietoa yrityksen tuotteista.

Tutkimuksessa muodostettiin muutoskonstruktio, joka perustuu tutkimuksessa havaituille yksityiskohdille. Muutoskonstruktiossa esitetään konkreettinen

toimintasuunnitelma ja toiminnan strateginen muutos kohti työntöohjattua toimintaa. Muutoskonstruktiossa esitetään ratkaisuja kohdeyrityksen toiminnan rajoitteille ja sen pullonkauloille. Muutoskonstruktio tarjoaa kohdeyritykselle ratkaisumallin sen edessä olevan muutoksen luoman epävarmuuden tasapainottamiseksi.

5.2 Pohdintaa tutkimuksen onnistumisesta

Tässä osiossa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja kuinka tutkimus täyttää konstrukttiivisen tutkimuksen peruselementit (Kuvio 3). Kuten aiemmin mainittua jää tutkimuksen konstruktion toteuttaminen aikavelvoitteiden takia kesken. Konstruktiossa esitelty muutosstrategia on polkaistu yrityksessä alkuun, mutta sen tulosta tai onnistumista ei pystytä tämän tutkimuksen puitteissa arvioimaan. Joka tapauksessa konstruktio on kohdeyrityksen puolesta hyväksytty.

Tutkimus noudattaa Salmen ja Järven (2000) luomaa mallia case-tutkimuksesta laskentatoimen alalla. Tutkimuksessa on käytetty paljon aikaa tutkimuskohteen havainnointiin, sen toiminnan selittämiseen sekä analysoimiseen. Tutkimuksen kannalta oli oleellista selvittää kaupan 1 tämänhetkinen merkitys kohdeorganisaatiolle, sekä edessä olevan muutoksen luomat haasteet. Lisäksi uistinvalmistusprosessin vaiheiden selventäminen koettiin pakolliseksi kohdeyrityksen liiketoimintamallin kuvaamisen takia. Myös tutkimuksessa luotu konstruktio perustuu tutkijan mielestä kelpollisesti tutkimuksessa käytetylle teoriapohjalle ja esittää ratkaisun yrityksessä syntyneelle käytännön ongelmalle.

Tutkimuksen konstruktio perustuu pääsääntöisesti tutkimuksessa esitettyihin teorioihin. Konstruktiossa esitetään muutoksen aiheuttavan kohdeyritykselle tarpeen muuttaa sen tuotantotapaa imuohjauksesta kohti työntöohjausta. Se käy läpi, miten pullonkauloja syntyy organisaatioon, ja kuinka niitä voitaisiin ratkoa. Tämän lisäksi konstruktio käsittelee tilauksen kohdennuspistettä sekä ongelmana että mahdollisuutena. Kustannuslaskennan konstruktio perustuu kannattavuuden ja kustannusten käsitteisiin sekä aikaperusteisen toimintolaskennan tapaan muodostaa eri työtehtäville tyypillinen aikamääre. Tämän lisäksi koko luotu konstruktio perustuu yrityksen liiketoimintamalliin ja strategiaan.

Konstruktivisen tutkimuksen olennaispiirre on, että tuotetaan vain yksi ratkaisu kohdeyritykselle (Virtanen 2006). Tässä tutkimuksessa teorian pohjalta muodostettuja uusia konstruktioita on enemmän, mutta niiden käyttö liittyy varsinaiseen muutoskonstruktioon. Esimerkiksi kustannuslaskennan konstruktio on luotu vain tämän tutkimuksen tarpeisiin, mutta sellaisenaan se ei ratkaise tutkimuksessa esiintyviä ongelmia. Kustannuslaskennan konstruktion käyttö kuuluu tutkimuksessa osaksi muutoskonstruktiota.

Lukka (2001) painottaa onnistuneen konstruktivisen tutkimusotteen konstruktion siirrettävyyttä muihin organisaatioihin. Tässä tutkimuksessa esitelty konstruktio on pienelle yritykselle suunniteltu strateginen suunnitelma, jolla se sopeutuu muutokseen toimintaympäristössään. Tutkija on aiemmin tutkimuksessa muotoillut uistinalan tyypillisen kaupan standardin olevan kohdeyrityksen

ja sen asiakassegmenttien kannalta ristiriitainen, minkä vuoksi se ei sellaisenaan sovellu kalastaja-asiakkaan tarpeisiin. Tämän takia tutkimuksessa esitellään konstruktio, jossa on esitetty ratkaisuja ristiriitojen ratkaisemiseksi. Lisäksi konstruktiossa esitellään vaihtoehtoisia keinoja kannattavuuden parantamiseksi. Tässä mielessä kokonaan uudenlaisen toimintastrategian muodostamisen voisi nähdä sopivan ratkaisuksi mille tahansa muulle organisaatiolle, joka kokee samanlaisia ongelmia toiminnassaan. Myös tutkimuksen rakenne, jossa kuvataan yrityksen liiketoimintamalli ja muodostetaan sen perusteella uusi strategia, olisi sopiva tapa tutkia mitä tahansa muutoksen kohteena olevaa yritystä. Varsinaisen konstruktion sisältämät kohdeyrityksen kannalta spesifiset ratkaisut tuskin ovat siirrettävissä, kuin korkeintaan saman alan uistinyrityksille. Näitä kuitenkin on vain vähän.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio on tutkijan mielestä ollut tutkimuksen onnistumisen kannalta kynnyskysymys jo tutkimuksen alusta saakka. Lukka (2001) toteaa käytännön ongelmien nousevan esiin, jos tutkittavalla alueella vallitsee teoreettinen tutkimaton kuilu. Kuten tutkimuksen alussa mainitaan, kalastusala liiketoimintana on Suomessa tutkittu vain vähän. Suurista yrityksistä Rapala VMC:tä on pörssiyhtiönä tutkittu harvoissa tutkimuksissa, mutta pieniä kalastusalaan liittyviä tutkimuksia ei ole. Tämä tutkimus havainnollistaa esiteltyjä laskentatoimen teorian osa-alueita kalastusalan kontekstissa ja esimerkiksi kustannuslaskennan aikaperusteisesta laskurista voisi nähdä olevan mille tahansa pienelle käsityöyritykselle hyötyä.

Tutkijan oma asema osana tutkimusta on ollut vahva ja tutkijan tausta kohdeyrityksessä näkyy tutkimuksen eri elementeissä. Oman työn tutkiminen osoittautui tutkimuksen edetessä odotetun vaikeaksi. Ymmärrys kohdeyrityksen toiminnan erityispiirteistä vaikeutti teoriapohjan muodostamista. Tässä syntyneet vaikeudet johtuvat siitä, että jokainen organisaatio on oma kokonaisuutensa, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen. Yksittäisen teorian tai mallin soveltaminen sellaisenaan ei kuvaa realistisesti kohdeyrityksen toimintaa, koska se on vuosien saatossa muuttanut toimintojaan vastaamaan omia vahvuuksiaan sekä alan vaatimuksia. Rinnastamalla käytetyt teoriat liiketoimintamalliin tutkimus sai kuitenkin järkevän teoreettisen näkökulman.

Jatkotutkimuksen kannalta tämän tutkimuksen aihepiiriä voisi laajentaa esimerkiksi koskemaan pienen yrityksen liiketoiminnan tai strategian sopeuttamista sen asiakkaiden käytäntöihin. Vaihtoehtoisesti voisi tutkia miten aikaresursseja ja siihen liittyvää laskentaa hyödynnetään käsityöyrityksissä. Kohdeyrityksessä työvaiheisiin käytetyn ajan tutkiminen ja vertaaminen toi esille merkittäviä kannattavuuseroja eri tuotteiden välillä. Koska käsityön määrää ei ole selkeästi nähtävissä lopullisessa lopputuotteessa, sen välittyminen osaksi laskentaa oli puutteellista. Vaikka tuotteisiin liittyvän käsityön määrä tiedettiin ennalta olevan eri, niin silti sen vaikutusta kannattavuuteen ei osattu ennustaa.

Kohdeyrityksen toimialan oleellisimpia kynnyskysymyksiä on asiakkaiden tarpeiden ja myyntikanavien vaatimusten välillä tasapainoilu, mitä ei ole toistaiseksi tutkittu. Tuottajana olisi helpompi toimia, jos myyntikanavat tunnistaisivat kalastaja-asiakkaidensa toiveet paremmin. Tämän takia tutkimuksen

kohdeyritystä, tai sen toimialaa, voisi käyttää tutkimukseen, jossa käsitellään toimialoja, joilla asiakkaiden, myyntikanavien ja tuotantoyritysten tarpeet eivät kohtaa.

Tutkijasta tuntuu, että viimevuosien kehitys, jossa pienet eräälanyritykset ovat poistuneet markkinoilta, avaten tavarataloille markkinoita, tulee vaikuttamaan uistintuotantoyrityksiin suuresti. Koska kauppa tavaratalojen kanssa on rajoittunutta, niin myynninohjaaminen omiin myyntikanavoihin nousee yhä tärkeämpään rooliin. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen hyöty kohdeyritykselle voi osoittautua tulevaisuudessa merkittäväksi. Joka tapauksessa tutkimuksen konstruktio tulee toiminaan kohdeyrityksen liiketoimintaa ohjaavana elementtinä yrityksen jatkaessa toimintaansa kohti vuotta 2023.

LÄHTEET

- Akrenius, S., 2021. *Online survey study: measuring and comparing Finnish consumer brands and their co-branded products brand equities*. Turun Ammattikorkeakoulu. Saatavilla: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505185/Siiri_Akrenius.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alhola, K. (2008). *Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Boyd, L., & Gupta, M. (2004). Constraints management: What is the theory? *International Journal of Operations & Production Management*, 24, 350–371.
- Duus, H.J. (2016). Strategic forecasting: the management perspective. *Management Research Review*, 39, 998–1015.
- Capon, N., & Hulbert, J.M. (1985). The integration of forecasting and strategic planning. *International Journal of Forecasting*, 1, 123–133.
- Caridi, M., & Cigolini, R. (2001). Buffering against lumpy demand in MRP environments: a theoretical approach and a case study. *Manufacturing Information Systems*, 120.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: make the right decisions. *Harvard business review*, 66(5), 96–103.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1998). The promise-and peril-of integrated cost systems. *Harvard business review*, 76(4), 109–120.
- Galbraith, J., 1973. *Designing Complex Organizations*. Addison Wesley, Reading, MA.
- Goretzki, L., Kraus, K. *Balancing Diagnostic and Interactive Cost Systems*. [viitattu 13.10.2022] Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/balancing-diagnostic-and-interactive-control-systems/>
- Goldratt, E. M. (1990). *Theory of constraints*. Croton-on-Hudson: North River.
- Kaplan, R., & Anderson, S. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard business review*, 11, 131–138.
- Karjalainen, J., Blomqvist, M., Suolanen, O. (2001). *Kehittyvä toiminnanohjaus*. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Lukka, K. (2001). *Konstruktiivinen tutkimusote* [viitattu 13.10.2022]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): URL: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard business review*, 80(5), 86–92.
- Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2010). *Talousohjaus ja kustannuslaskenta*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Järvinen, J., & Väättäjä, K. (2018). Customer Profitability Analysis Using Time-Driven Activity-Based Costing. Three Interventionist Case Studies. *Applied Accounting - Practitioner eJournal*, 67, 27–47.
- Olhager, J. (2003). Strategic positioning of the order penetration point. *International journal of production economics*, 85(3), 319–329.

- Orue, A., Lizarralde, A., Amorrotu, I., & Apaolaza, U. (2021). Theory of constraints case study in the make to order environment. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(1), 72–85.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. *Harvard business review*, 79(3), 62–79.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. (2011). *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Sakki, J. (2014). *Tilaus-toimitusketjun hallinta*. Digitalisoitumisen haasteet. Vantaa: Jouni Sakki Oy.
- Salmi, T. & Järvenpää, M. (2000). Laskentatoimen case-tutkimus ja nomoteettinen tutki-musajattelu sulassa sovussa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 2/2000.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the association for Information Systems*, 13(1), 25.
- Simola, L., (2017). *Rapalan ja Rovion brändiallianssi ja sen onnistuminen: Case Angry Birds in vieheet* (Master's thesis). Tampereen Yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101125/GRADU-1495108071.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press, Boston.
- Spearman, M. L., & Zazanis, M. A. (1992). Push and pull production systems: issues and comparisons. *Operations research*, 40(3), 521–532.
- Virtanen, A. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote Miten koulutus ja elinkeinoelämän odotukset kohtaavat ammattikorkeakoulun opinnäytetöissä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 8(1), 46–52.