

Kopara Crafts käsityöyrityksen nykytila-analyysi ja  
SOSTAC<sup>®</sup>-suunnittelumalli liiketoiminnan kehittämisen työ-  
välineenä.

Kati Hirvasniemi

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus  
Restonomi

2023

Matkailu- ja ravitsemisala  
Restonomi

---

<b>Tekijä</b>	Kati Hirvasniemi	<b>Vuosi</b>	2023
<b>Ohjaaja(t)</b>	Marja Lempiäinen Sisko Häikiö		
<b>Toimeksiantaja</b>	Kopara Crafts		
<b>Työn nimi</b>	Kopara Crafts käsityöyrityksen nykytila-analyysi ja SOSTAC®-suunnittelumalli liiketoiminnan kehittämisen työvälineenä		
<b>Sivumäärä</b>	33 + 2		

---

Opinnäytetyöni aiheena oli Kopara Crafts käsityöyrityksen nykytilan analysointi ja SOSTAC®-suunnittelumallin esittely yleisesti ja käytännössä liiketoiminnan kehittämisen työvälineenä. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli soveltaa markkinoinnista tuttua SOSTAC®-suunnittelumallia yritystoiminnan kehittämiseen ja työn tavoitteena on ollut ensisijaisesti tarjota tietoa Kopara Crafts käsityöyrityksen yrittäjälle yrityksen nykytilasta, yrityksen kehittymisen mahdollisuuksista ja SOSTAC®-suunnittelumallin käytöstä yrityksen systemaattisessa kehitystyössä.

Opinnäytetyön tietoperusta on luotu käyttäen käsityö- ja matkailun toimialakatsauksia, matkailustrategioita, matkailu- ja käsityötutkimuksia, kirjallisuutta, bloggeja ja podcasteja apuna käyttäen. Osana opinnäytetyön laadullista tietoperustaa oli asiantuntijahaastattelut koskien yrityksen kannattavuutta kirjanpidon näkökulmasta sekä käsityö- ja suutarialan menestystekijöitä, sudenkuoppia ja kehittymisen mahdollisuuksia suutarinalan näkökulmasta.

Opinnäytetyön keskeisinä tuloksina on saatu kattava analyysi Kopara Crafts käsityöyrityksen nykytilasta ja kuinka SOSTAC®-suunnittelumallia sovellettuna voidaan hyödyntää käytännönläheisesti yritystoiminnan kehittämiseen.

**Avainsanat** Käsityöyrittäjäys, Nykytila-analyysi, Kannattavuus, SOSTAC-suunnittelumalli, Yritystoiminnan kehittäminen

---

Hospitality Management  
Bachelor of Hospitality Management

---

<b>Author</b>	Kati Hirvasniemi	<b>Year</b>	2023
<b>Supervisor(s)</b>	Marja Lempiäinen Sisko Häikiö		
<b>Commissioned by</b>	Kopara Crafts		
<b>Title</b>	Current situation analysis of a Kopara Crafts and business development using SOSTAC®-marketing planning model		
<b>Number of pages</b>	33 + 2		

---

This thesis is about a current situation analysis of a crafting company Kopara Crafts and using SOSTAC®- marketing planning model for business development. Meaning of this thesis was to use SOSTAC®- marketing planning model for business development even though designing model is highly used at the business marketing field. This thesis was aimed at shearing knowledge about the current situation of Kopara Crafts, business development possibilities and how to use SOSTAC®- marketing planning model for systematic business development.

The theory in this thesis is from different crafting and tourism field statics, tourism strategies, crafting and tourism research, literature, blogs, and podcasts. A part of this thesis quality theory is specialist interviews about business profitability from accounting perspective, business success and possible pitfalls and development possibilities from cobbler field perspective.

In conclusions we have had inclusive current situation analysis from the Kopara Crafts business and how to use the SOSTAC®- marketing planning model for business development in practical way.

**Keywords**                      Crafting, Current situation analysis, SOSTAC-marketing planning model, Business Development

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	5
2 KOPARA CRAFTS KÄSITYÖYRITYKSEN NYKYTILA-ANALYYSI.....	7
2.1 Yrityksen kannattavuus ja tilinpäätös .....	8
2.2 Yrityksen SWOT -nelikenttäanalyysi .....	9
2.3 Yrityksen toimintaympäristön analyysi .....	13
2.4 Yrityksen menestystekijät .....	15
2.5 Yrityksen kohderyhmien kartoittaminen .....	17
2.6 Yrityksen asiakassuhteiden rakentuminen.....	19
3 SOSTAC®-SUUNNITTELMALLI  LIIKETOIMINNAN  KEHITTÄMISEN TYÖVÄLINEENÄ .....	21
3.1 Sovellettu SOSTAC®-suunnittelumalli.....	23
3.2 Kopara Crafts käsityöyrityksen kehittäminen sovelletun SOSTAC®- suunnittelumallin avulla .....	24
4 POHDINTA .....	28
LÄHTEET.....	30
LIITTEET .....	33

## 1 JOHDANTO

Tämän työn keskeisimpänä tavoitteena on toimia yrityksen kehittämisen tukena tarjoten tietoa yrityksen nykytilasta ja kartoittaa toiminnan kehittämisen alueita sekä esitellä SOSTAC<sup>®</sup>-suunnittelumallia liiketoiminnan kehittämisen työvälineenä yleisesti ja käytäntöön sovellettuna.

Tässä työssä Kopara Crafts käsityöyritystä lähestytään nykytila-analyysin avulla, joka toimii myös tämän työn kehittämismenetelmänä. Käsityöyrityksen nykytila-analyysissä arvioidaan yrityksen kannattavuutta yrityksen ensimmäisen vuoden tilinpäätökseen tukeutuen, kartoitetaan yrityksen toimintaympäristöä, kohderyhmiä sekä käsityöyrityksen ja muiden käsityötoimialalla toimivien yritysten menestyskijöitä, perehdytään käsityöyrityksen asiakassuhteiden rakentumiseen sekä analysoidaan itse yritystoiminnan luonnetta, toiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja yritystoimintaan kohdistuvia uhkia SWOT-nelikenttäanalyysin avulla.

Tämän työn lopussa esitellään SOSTAC<sup>®</sup>-suunnittelumalli yleisesti, kuinka suunnittelumallia voi soveltaa liiketoiminnan kehittämisen työvälineenä ja miten sovelletun SOSTAC<sup>®</sup>-suunnittelumallin kehityssuunnitelma toimii käytännössä. SOSTAC<sup>®</sup>-suunnittelumalli on valittu tähän työhön esiteltäväksi liiketoiminnan kehittämisen työvälineeksi, koska malli taipuu markkinoinnin lisäksi myös yrityksen kehittämiseen, sillä malli tarjoaa kokonaisvaltaisen katsauksen liiketoiminnan ympäristöstä ja nykytilasta yrityksen tavoitteelliseen kehittämiseen (Strong 2014, 161).

Kopara Crafts käsityöyritys on vuonna 2021 perustettu inarilainen yritys, jonka toimialaksi on määritelty YTJ-rekisterin mukaan taiteellinen luominen. Yrityksen toimialana voidaan kuitenkin pitää suutari- ja käsityöalaa. Kopara Crafts on perustettu ensisijaisesti mahdollistamaan lisätulon yrittäjälle kokoaikaisen palkkatyön ohelle ja mahdollistamaan yrittäjän harrastuneisuus käsitöitä kohtaan. Käsityöyritys on tällä hetkellä keskittynyt toiminnassaan neule- ja turkistuotteiden valmistukseen. Yrityksen missio, eli olemassaolon syy, on tuoda perinteisiä käsityömenetelmiä, raaka-aineita sekä tuotteita paremmin asiakaskunnan tietoisuuteen.

Toisin sanoen yrityksen toiminnalla halutaan luoda vastuullisia ja kestäviä tuotteita arktisiin olosuhteisiin perinteitä vaalien. Vastuullisuus, eettisyys ja kiertotalous ovat yrityksen arvoista tärkeimmät ja ohjaavat päivittäistä työtä muun muassa materiaalivalinnoissa sekä tuotantomenetelmissä. Nämä kolme arvoa korostuvat erityisesti yrityksen turkistuotteissa, joissa käytetään paikallista vastuullisesti pyydettyä villikettua, -minkkiä ja -näätää sekä Etelä-Suomesta pyydettyä villisupikoiraa. Turkistuotteita on työstetty niin käsin, kuin koneellisesti ompelemalla. Villatuotteissa sen sijaan korostuu kestävyys, vastuullisuus ja kotimaisuus. Neuletuotteet on valmistettu perinteiseen tapaan käsin neulomalla ja osa tuotteista on huovutettu koneellisesti. Yrittäjän mukaan on ensin määriteltävä käyttötarkoitus, jotta voidaan valita käyttöön sopiva villakuitu ja sitten itse lammasrotu. Kun selvillä on käyttötarkoitus ja valitaan siihen soveltuva materiaali, saadaan aikaan kestävä tuote.

## 2 KOPARA CRAFTS KÄSITYÖYRITYKSEN NYKYTILA-ANALYYSI

Konsultointi yritys Redocap (2021) kertoo blogissaan, että yrityksen nykytila-analyysin avulla voidaan selvittää yritystoiminnan luonnetta, toiminnan haasteita ja analyysi toimii pohjana itse liiketoiminnankehitystyölle. Nykytila-analyysi on siis kattava kertomus yrityksen kulurakenteesta, yrityksen toimialasta, yritystoiminnan luonteesta (Autio 2018, 13) yrityksen toimintaympäristöstä (Kokkonen 2016, 10) sekä asiakassuhteiden rakentumisesta (Sivula 2016, 17) ja yrityksen omista kohderyhmistä (Kivirinta 2017). Yrityksen nykytilaa voidaankin määritellä näiden erilaisten elementtien, suorituskykymittareiden ja menestystekijöiden avulla. Syvä ymmärrys yrityksen nykytilasta auttaa yritystä kehittämisen kohteiden tunnistamisessa (Redocap 2021). Kriittisesti tarkastelemalla yritystoimintaa, liiketoiminnan luonnetta ja yritystoiminnan eri prosesseja voi löytää odottamattomiakin yritystoiminnan kehittymisen polkuja.

Ensimmäisessä alaluvussa Kopara Crafts käsityöyrityksen nykytilaa on kartoitettu yritystoiminnan kannattavuuden näkökulmasta tukeutuen yrityksen ensimmäisen vuoden tilinpäätökseen ja tasekirjaan, jotka on esitetty myös liitteessä 1.

Toisessa alaluvussa keskitytään yrityksen nykytilaan yritystoiminnan näkökulmasta nelikenttäanalyysin avulla. SWOT-nelikenttäanalyysissä on kartoitettu liiketoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja yritystoimintaan kohdistuvia uhkia.

Kolmannessa alaluvussa yrityksen nykytilaa-analysoidaan toimintaympäristön analyysin avulla, jossa kartoitetaan itse yrityksen fyysistä, digitaalista ja valtakunnallista toimintaympäristöä sekä tarkastellaan toimintaympäristössä havaittuja muuttujia eli megatrendejä, trendejä ja heikkoja signaaleja.

Neljännessä alaluvussa tarkastellaan käsityöyrityksen sekä yleisesti käsityörittäjyyden menestystekijöitä, jotka vaikuttavat yritystoiminnan menestymiseen käsityö- ja matkailumarkkinoilla.

Viidennessä alaluvussa keskitytään yritystoiminnan suurimpiin vaikuttajiin eli käsityöyrityksen asiakkaisiin, kartoittamalla yritystoiminnan kohderyhmiä yrityksen sosiaalisesta mediasta saataviin analytiikkatietoihin tukeutuen.

Kuudennessa alaluvussa yrityksen nykytilaa määritellään yritystoiminnan asiakassuhteiden rakentumisen avulla ja esitellään yrityksellä havaitut kaksi erilaista asiakaspolkua.

## 2.1 Yrityksen kannattavuus ja tilinpäätös

Yrityksen nykytilaa voidaan määritellä yritystoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. Finanssialan yritys Capital box (2022) kirjoittaa blogissaan yleisesti yrityksen kannattavuuden määrittelemisen olevan hyvin monitahoinen aihe, johon vaikuttavat useat muuttujat kuten toimiala, yrityksen luonne sekä yrityksen oma kullurakenne. Kirjanpidollisesta näkökulmasta lyhyellä aikajänteellä kannattavaksi yrityksen tekee se, että yritystoiminnasta saatavat myyntitulot kattavat yritystoiminnasta syntyvät kulut, kun taasen pitkän aikajänteen tavoitteena ei ole pelkästään myyntituloilla kattaa yrityksen kulut, vaan myös elättää itse yrittäjä (Turtiainen 2023).

Analysoitaessa yrityksen nykytilaa ja kannattavuutta voidaan käyttää apuna vuotuista tilinpäätöstä. Kopara Crafts käsityöyrityksen tilinpäätös on esitetty liitteessä 1, tilinpäätöksestä voidaan todeta yritystoiminnan olleen ensimmäisenä toimintavuotenaan tappiollinen, joka puolestaan on hyvin tyypillistä aloitteleville yrityksille (Turtiainen 2023). Tappiollisen tilinpäätöksen selittää osittain heikoksi jäänyt liikevaihto sekä yrityksen ensimmäinen toimintavuosi, johon on sisältynyt paljon yritystoimintaan kohdistuvia investointeja niin koneiden ja kaluston, kuin materiaalihankintojen osalta.

Kattavampaa tunnuslukuanalyysiä ei koeta tässä analyysissä tarpeelliseksi suorittaa, koska kyseessä on yrityksen ensimmäinen toimintavuosi. Tällaisessa tapauksessa analyysi antaa toiminnasta herkästi virheellisen kuvan, koska tunnusluville ei löydy menneistä tilikausista muodostuneita vertailu arvoja (Turtiainen 2023).

Kopara Crafts käsityöyrityksen taseesta on nähtävissä, ettei yritystoiminta ole vaatinut vierasta pääomaa ja yritystoimintaan kohdistuvat sijoitukset ovat yrittäjän omia yksityissijoituksia. Vieraan pääoman puuttuminen kieli siitä, että yrityksen varallisuus rakentuu yrittäjän omien tulojen, sijoitusten ja säästöjen ympärille. Yrityksen taseesta havaitaan myös, että yritystoiminnan suurimmat kuluerät ovat



olleet koneet ja kalusto sekä tuotteiden valmistukseen kuluvat materiaalit. Yrityksen kannattavuutta arvioitaessa on kuitenkin otettava huomioon, ettei yrityksen ensimmäisenä toimintavuotena yrittäjä ole voinut yritystoiminnasta maksaa itselleen ollenkaan palkkaa, joka puolestaan kielii toiminnan kannattamattomuudesta.

Käsityöyrityksen tämänhetkisen yritystoiminnan luonne luo haasteita yritystoiminnan kannattavuuden parantamiselle, koska suurimmat kuluerät muodostuvat itse tuotteiden valmistamisesta eli ajallisista resursseista. Toiminnassa on havaittu aikaan kytkeytyviä haasteita perinteisten menetelmien mukaisessa tuotteiden tuottamisessa ja tähän haasteeseen vastaten yritys on tuotannon tehostamiseksi investoinut neulonta- ja turkisompelukoneen marraskuussa 2022.

Kannattavuuden parantamiselle ja yritystoiminnan kehittämiseksi yleisesti yrityksen kehittämisen näkökulmasta on useita erilaisia keinoja, niitä ovat finanssialan yrityksen Capital Box (2022) blogin mukaan muun muassa myynnin lisääminen, hintojen nostaminen, tuotevalikoiman muuttaminen, kustannusten leikkaaminen ja pääoman käytön tehostaminen. Kopara Crafts käsityöyrityksen tapauksessa parhaimpina keinoina parantaa yritystoiminnan kannattavuutta nykyisillä resursseilla on myynnin lisääminen ja tuotevalikoiman muuttaminen, koska tilinpäätöksestä on havaittavissa hiljaisen kassavirran johtuvan vähäisestä myynnistä ja tuottamisesta. Tilinpäätöksestä on havaittavissa myös, ettei yrityksen kulurakenteessa ole mahdollisuuksia leikata yritystoiminnasta aiheutuvia kuluja, koska yritystoiminnasta nykyisellään syntyvät kulut ovat hyvin vähäisiä.

## 2.2 Yrityksen SWOT -nelikenttäanalyysi

Yrityksen nykytilaa analysoitaessa on tärkeää tunnistaa liiketoiminnan vahvuudet ja heikkoudet, toiminnan mahdollisuudet ja yritykseen kohdistuvat uhat. Parhaiten näitä elementtejä voidaan analysoida SWOT-nelikenttäanalyysin avulla, sillä analyysi tarjoaa syvempää ymmärrystä itse liiketoiminnasta, liiketoiminnan kannattavuudesta ja auttaa kartoittamaan yritystoiminnallisia kehittämisen kohteita sekä lisää yritystoiminnan riskienhallintaa (Kokkonen 2016, 41). Kopara Crafts käsityöyrityksen SWOT-analyysi on kuvattu taulukossa 1, jonka avulla on voitu määritellä yrityksen nykytilaa.

Taulukko 1. Kopara Crafts käsityöyrityksen SWOT-analyysi

S (Vahvuudet)	W (Heikkoudet)
Omaperäisyys ja erikoisuus (turkis) Kustannustehokkuus Yrittäjän vahva ammattitaito, kiinnostuneisuus ja innostuneisuus alasta Trendikkyys, ekologisuus, kiertotalous ja vastuullisuus Sijainti	Jakelu ja toimitusvarmuus Tuotannon tehottomuus Epäsäännöllinen markkinointi ja markkinointi tapahtuu ainoastaan suomen kielellä Heikko tunnettavuus Rajalliset resurssit: Tilat, aika
O (Mahdollisuudet)	T (Uhat)
Asiakkaana alueen muut yritykset Tuotannon tehostaminen ja tuoteperheen laajentaminen Nettikauppa ja laajempi jakelu Markkinointistrategia ja markkinointi myös muilla kielillä eri sosiaalisen median kanavilla Brändin kehittäminen	Resurssit: Aika Hinnoittelu Materiaalien hintojen nousu → tuotteiden hintojen nousu Paljon kilpailua neuleissa sekä tekstiilituotteissa Eettisyys erityisesti turkiksissa Ekologisuus villatuotteissa

Käsityöyrityksen vahvuuksiin on voitu luetella toiminnan omaperäisyys erityisesti villi- ja kierrätysturkisten hyödyntämisen osalta, kustannustehokkuus, trendikkyys, ekologisuus, yrittäjän vahva ammattitaito käsistöissä ja kiinnostuneisuus käsityöalaa kohtaan sekä yrityksen konkreettinen sijainti. Käsityöyrityksen toiminta on hyvin kustannustehokasta, eikä vaadi erityisen suuria tiloja tai mittavaa koneistoa toimiakseen. Nykyinen koneisto toimii pääsääntöisesti lihasvoimin eikä näin ollen tuotteiden tuottamiseen kulu energiaa, toiminta on toisin sanoen energiatehokasta. Valmistusprosessissa tuotteiden valmistuksesta ei synny juurikaan hukkaa tai hävikkiä ja valmistusprosessissa syntyvä vähäinen hukka käytetään hyödyksi muissa tuotteissa, esimerkiksi neuletuohteissa syntyvät langan pätkät karstataan hahtuvaksi ja käytetään turkistupsujen täyteinä. Tämä hukkamateriaalien hyödyntäminen lisää tuotannon ekologisuutta ja vastuullisuutta (Siitonen 2022), pienentää tuotteen hiilijalanjälkeä ja edistää kiertotaloutta (Lehtinen 2022).

Yritystoiminnan ehdottomasti mittavimpiin vahvuuksiin voidaan luetella yrityksen fyysinen sijainti, koska Inarin matkailualue on suosittu matkailukohde, jossa vieraillee vuosittain tuhansia ihmisiä sekä alueella on vahva käsityöläisverkosto, jota

kehitetään jatkuvasti eri tavoin vastaamaan kuluttajien muuntautuvaa kysyntää (Kilpimaa, Kugapi & Laivamaa 2021, 7). Sijainnin tuoma verkosto on ehdottomasti voimavara kaikille Inarin matkailualueella sijaitseville käsityöyrityksille.

Käsityöyrityksen mahdollisuuksina voidaan nähdä muut Inarin matkailualueen myymälät, ei pelkästään matkamuistomyymälät vaan myös alueen hotellien myymälät, museot, kahvilat, ruokakaupat sekä Ivalon lentokentän myymälät. Toiminnalla nähdään kehittämisen mahdollisuuksia yrityksen digitaalisessa ympäristössä ja yhtenä näistä on nettikaupan perustaminen laajemman jakelun edistämiseksi. Käsityöyrityksen brändin luominen ja brändin sekä markkinoinnin strateginen kehittäminen lisää yrityksen tunnettavuutta (Vahtola 2020, Alastalon & Alastalon 2020, 32 mukaan), joka puolestaan edistää asiakassuhteiden rakentamista (Sivula 2016, 17). Käsityöyrityksen mahdollisuuksiin voidaan luetella edellä mainittujen lisäksi tuotannon tehostaminen ja tuoteperheen laajentaminen, joka puolestaan lisää myynnin mahdollisuutta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen kassavirtaan.

Tuotannon tehostamisen keinoja on useita digitaalisesta kaavoittamisesta ja tuotesuunnittelusta automatisoituihin koneisiin. Tuotantoa tehostaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon yrityksen omat arvot sekä arvolupaus asiakkaalle, jotta vältytään sisäisten prosessien ja arvolupauksen väliseltä ristiriidalta. Kopara Crafts käsityöyrityksen tapauksessa sisäisiä prosesseja tulee kehittää yrityksen arvojen mukaisesti eli vaalien tuotantoprosessien ja materiaalien perinteisyyttä, vastuullisuutta ja kestävyyttä. Tuoteperheen laajentamisen näkökulmasta käsityöläisyys aihealueena ja toimialana on hyvin laaja, jossa usein mielikuvitus on vain rajana. Tuoteperhettä on mahdollista laajentaa käyttäen samoja materiaaleja, kuin muissa tuotteissa tai vaihtoehtoisesti laajentaa toimintaansa muiden lisäksi johonkin toiseen materiaaliin.

Käsityöyrityksen heikkouksiin on lueteltu muun muassa tuotteiden jakelu ja toimitusvarmuus, tuotannon tehottomuus, brändin heikko tunnettavuus, epäsäännöllinen markkinointi yrityksen sosiaalisen median kanavalla sekä yrittäjän rajalliset resurssit yritystoiminnan toteuttamiselle. Yrityksen heikon toimitusvarmuuden selittää osittain se, ettei myytäviä tuotteita ole valmiina varastossa, joka puolestaan

johtuu käsityötuotteiden tuotannon tehottomuudesta. Syitä tuotannon tehottomuuteen on muun muassa perinteiset käsityötekniikat sekä yrittäjän ajalliset haasteet tuotteiden tuottamiselle. Kopara Crafts käsityöyrityksen tuotteiden valmistusprosessissa on havaittavissa kaksi erilaista tuotantomenetelmää, joita ovat neulotut villatuotteet ja ommellut turkistuotteet. Neulottujen villatuotteiden valmistusprosessi perinteisesti käsin neulomalla on hyvin työläs ja aikaa vievä prosessi, jossa neuletuotteet valmistuvat langasta neulontapuikoilla silmukka kerrallaan käsin neuloen. Turkistuotteissa puolestaan ommeltavat kappaleet ovat nopeita tuottaa, mutta erityisesti turkishankojen sisähanska on neulottu villalapanen, joka puolestaan hidastaa turkistuotteiden tuotantoprosessia. Haasteita turkistuotteiden osalta on havaittu materiaalina turkiksen eettisyys, vastuullisuus ja saataavuus haasteet sekä villan osalta on havaittu erityisesti tuonti villan ekologisuus ja eettisyysaasteita.

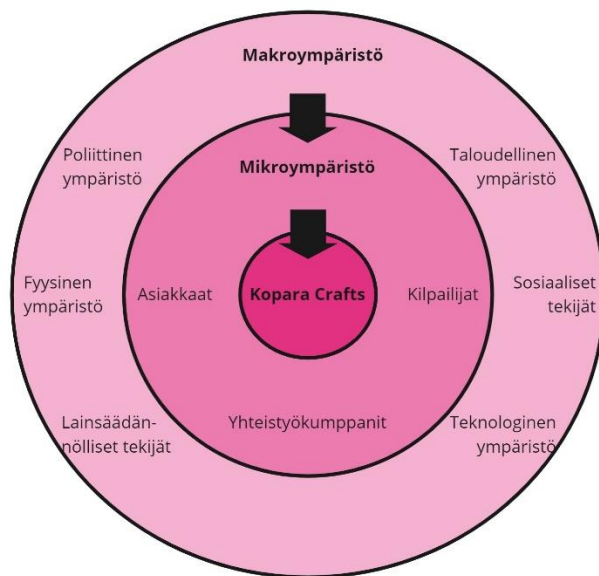
Käsityöyrityksen heikko jakelu puolestaan johtuu yrityksen suppeista myyntikanavista, joita on tunnistettu kaksi, yrityksen oma Instagram sivusto sekä matkamuistomyymälä Saariselän matkailukohteessa, jossa käsityöyrityksen tuotteita on myynnissä. Epäsäännöllinen markkinointi ja brändin heikko tunnettavuus linkittyvät vahvasti toisiinsa ja tähän heikkouteen voidaan vastata markkinointisuunnitelmalla. Yrittäjän ajalliset haasteet ovat analyysin havainnoissa huomattavimmat sekä haasteellisimmat ratkaista. Yritystoiminnan kustannusrakenne ja toiminnan luonne kertovat, että ydin työ yrityksessä muodostuu tuotteiden valmistamisesta. Tuotteiden valmistaminen puolestaan on kytköksissä käytettyyn aikaan, koska koneistoa ei ole automatisoitu ja ne vaativat toimiakseen ja tuottaakseen ihmistä. Koko yritystoiminta tapahtuu yrittäjän omalla vapaa-ajalla palkkatyön ohella, joka lisää tuotannon tehokkuuden eli ajankäytön tehokkuuden merkitystä.

Uhkina liiketoiminnalle on nähty jo aiemmin mainitut yrittäjän ajalliset haasteet, maailman tilanteesta johtuva materiaalien hintojen nousu, joka vääjäämättä johtaa tuotteiden hintojen nostamiseen, villatuotteiden ekologisuus erityisesti tuontivillan osalta, turkistuotteiden eettisyys sekä vahva kilpailu neule- ja tekstiilituotteissa käsityömarkkinoilla.

### 2.3 Yrityksen toimintaympäristön analyysi

Yrityksen nykytilaan vaikuttaa vahvasti yrityksen toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten ymmärtäminen. Syvä ymmärrys yrityksen ja toimintaympäristön tilasta lisää liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia ja mahdollistaa tehokkaan riskienhallinnan (Kokkonen 2016, 11). Toimintaympäristöä analysoimalla ei nähdä pelkästään yrityksen tämänhetkistä tilannetta, vaan analyysi tarjoaa tietoa ja mahdollistaa ennakoinnin toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten varalle.

Kopara Crafts käsityöyrityksen toimintaympäristöä kuvataan kuviossa 1, joka muodostuu ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä (Ornela 2014, Kokkonen 2016, 11 mukaan), jotka vaikuttavat vahvasti yrityksen harjoittamaan liiketoimintaan niin operatiivisella, kuin strategisella tasolla.



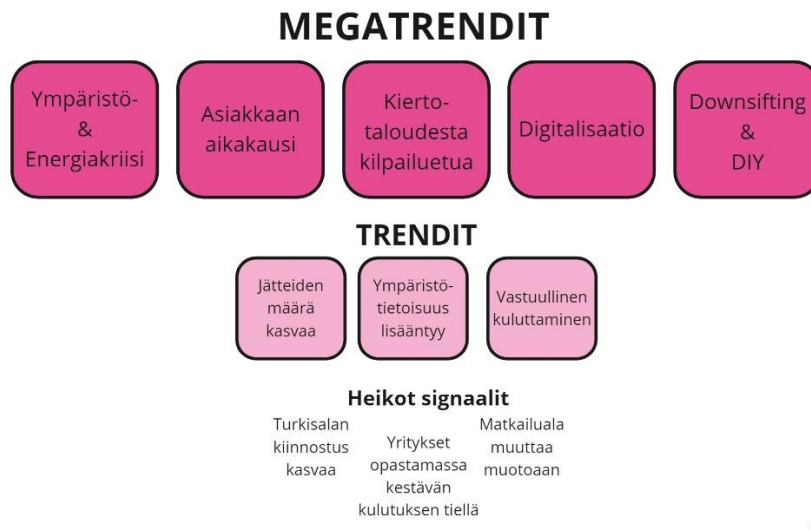
Kuvio 1. Yrityksen toimintaympäristö ja yritykseen vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset tekijät (mukaillen Kokkonen 2016, 12)

Kokkonen (2016,11) on todennut Fahy ja Jobber (2012) viitaten, että yrityksen mikroympäristö, eli sisäiset tekijät, vaikuttavat suoraan yrityksen toimintaan. Näihin sisäisiin tekijöihin voidaan luetella yrityksen asiakkaat, kilpailijat ja yhteistyökumppanit. Asiakkaiden kartoittaminen voidaan suorittaa kohderyhmien ja asiakassuhteiden rakentumisella, sekä kilpailijat voidaan kartoittaa kilpailija-analyysin

avulla. Toimintaympäristössä yhteistyökumppanit muodostavat oman verkostonsa yrityksen ympärille. Tähän verkostoon liittyy muun muassa jälleenmyyjät, tukkurit ja alihankkijat.

Yrityksen makroympäristöä, eli ulkoisia tekijöitä, kuvaa yritykseen vaikuttavat poliittiset-, taloudelliset-, sosiaaliset-, teknologiset- ja lainsäädännölliset tekijät sekä itse yrityksen fyysinen toimintaympäristö (Kokkonen 2016, 12–15). Makroympäristö onkin hyvin laaja käsite, jota voidaan pitää yhtälönä, joka koostuu useasta erilaisesta muuttujasta luoden mittavan kokonaisuuden. Tätä yrityksen ulkoisten tekijöiden yhtälöä voidaan hyödyntää yrityksen toimialan kehityksen ennakoinnissa, jossa erilaisten toimintaympäristön muuttujien eli megatrendien, trendien ja heikkojen signaalien avulla pyritään löytämään yritykselle tulevaisuuden kehittämisen polkuja. Näitä muuttujia voidaan havaita erilaisista toimiala raporteista ja toimintaympäristön selvityksistä.

Kopara Crafts käsityöyrityksen makroympäristön muuttujia on kuvattu kuviossa 2. Toimintaympäristössä havaittuja megatrendejä ovat muun muassa vallitseva ympäristö- ja energiakriisi, kiertotalous ja vihreäsiirtymä, digitalisaatio (Dufva & Rekola 2023), kuluttajien tee se itse -kulttuurin kasvaminen (Meillä kotona 2020) sekä asiakkaan aikakausi (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 19.). Trendeihin on kuvattu jätteiden määrän kasvu, kuluttajien vastuullinen ja kestävä kuluttaminen ja asiakkaiden lisääntyvä ympäristötietoisuus (Dufva & Rekola 2023). Kestävyys on erityisesti muotialalla kasvava trendi ja kestävyydellä tarkoitetaan tuotetta, jota voidaan pitää pitkään käytössä (Niinimäki, Peters, Dahlbo, Perry, Rissanen & Gwilt 2020). Kestävyys ajattelussa kuluttajan tulisi välttää siis uuden tuotteen ostamista ja käyttää tuotteita mahdollisimman pitkäikäisesti (Halme 2022), joka puolestaan lisää tuotesuunnittelun vastuullisuutta. Heikkoihin signaaleihin on lueteltu turkisalan kiinnostavuuden kasvu (Parviala 2020), yritykset opastamassa asiakkaita kestävän kulutuksen tiellä sekä toimialojen muutokset (Valtioneuvoston kanslia 2022, 14; Kokkarinen 2019). Käsityöyrityksen toimintaympäristössä havaittujen muutoksien avulla voidaan kartoittaa erilaisia yrityksen kehittymisen mahdollisuuksia, jotka vaikuttavat oleellisesti yrityksen kannattavuuteen ja menestymiseen käsityömarkkinoilla ja Inarin matkailualueella.



Kuvio 2. Toimintaympäristössä havaitut muuttajat 2023.

## 2.4 Yrityksen menestystekijät

Yrityksen nykytilaan ja erityisesti yritystoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksiin vaikuttaa vahvasti yritystoiminnan ja toimialaan liittyvät menestystekijät. Kopara Crafts käsityöyrityksen menestystekijöiksi voidaan luetella toiminnan kotimaisuus, ekologiset arvot ja tuotteet sekä osaava ja motivoitunut käsityöyrittäjä. Yrityksen menestystekijöihin voidaan luetella yrittäjän omia ominaisuuksia, koska pienyrittäjä usein luo omalla persoonallaan myös yritykselle kasvot (Juppo 2011, 16).

Käsityötoimialalla toimivan yrityksen menestystekijöiksi on taitoliiton teettämän kyselyn mukaan mainittu laatu ja laadunvalvonta, tuote- ja palvelukehitys, muotoiluosaaminen, toimitusvarmuus, kestävät, ekologiset ja eettiset materiaalit, erottautuminen kilpailijoista ja yrittäjän oma persoona. Lyhyessä ajassa on havaittu, että yrityksen menestymiseen markkinoilla ja toimialalla vaikuttaa vahvasti yrityksen asiakaspalvelun taso verkossa, verkkokaupan toimivuus, yrityksen verkkosivut ja aktiivisuus sosiaalisessa mediassa. (Lith 2019, 33.) Käsityöalalla yrityksen menestystekijöiksi voidaan luetella myös yritysten välinen yhteistyö, joka puolestaan mahdollistaisi monialaisemman ja monipuolisemman tuote- ja palvelutarjoaman asiakkaille (Saarimaa 2023). Valtakunnallisesti, toimialoittain sekä kuluttajien keskuudessa kiertotalous on merkittävä ja kasvava megatrendi

sekä yritystoiminnan menestystekijä, jossa kulutus perustuu palveluiden käyttämiseen tuotteiden valmistamisen sijaan. Kiertotalous on todella monipuolinen kokonaisuus ja liiketoiminnassa kiertotalous usein kytkeytyy jätteiden ja hukkan minimoimiseen, tuotteiden korjaamiseen ja uudelleen käyttämiseen. Kiertotalous ei kuitenkaan varsinaisesti ole tavoitetila vaan työkalu, jolla pyritään vastuullisempaan kuluttamiseen ja tuotteiden suunnittelemiseen. (Sahimaa & Herlevi 2021.)

Matkailutoimialalla toimivat tai siitä välillisesti hyötyvien yritysten menestystekijöiksi voidaan erilaisten alueella toimineiden hankkeiden sekä valtakunnallisten ja aluestrategioiden avulla määritellä vastuullisuus, paikallisuus ja aitous (Lapin liitto 2021, 14), verkostoissa toimiminen ja yhteistyö (Lapin liitto 2021, 15; Kilpi-maa, Kugapi & Laivamaa 2021, 13), myynnin ja markkinoinnin taito sekä yrityksen digitalisoituminen ja saavutettavuuden lisääminen (Lapin liitto 2021, 7; Työ- ja elinkeinoministeriö 2019, 45).

Yleisesti yritystoiminnan kehittämisen ja liiketoiminnan menestystekijöiden näkökulmasta, elämme asiakkaan aikakautta, jossa menestyvät ne yritykset, jotka syvällisesti ymmärtävät asiakkaidensa tarpeita. Muutosprosessi, jossa yritys uudistaa tarjomaansa tuotteiden valmistamisesta tuote-palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen, eli palvelullistamiseksi. Palvelullistamisen keskeisimpänä tavoitteena on tyydyttää asiakkaiden tarpeita, syventää asiakassuhdetta, saavuttaa toiminnallaan kilpailuetua markkinoilla ja parantaa yrityksen kilpailukykyä. Onnistuakseen muutosprosessi edellyttää yrityksiltä vahvaa asiakaslähtöisyyttä ja kattavaa ymmärrystä kuluttajien tarpeista, sillä palvelullistamisen tavoitteena on tarjota kuluttajalle myytäviä tuotteita laajempi ratkaisu sekä monipuolisemmin arvoa. (Koivisto, Säynäkangas & Forsberg 2019, 17–18, 20.) Vahva yrityksen asiakaslähtöisyys ja palvelullistaminen mahdollistaa myös palvelumuotoilun kehittämisen liiketoiminnassa. Palvelumuotoilun menetelmiä voidaan soveltaa yrityksen eri kehittämiskohteisiin niin strategisella, kuin asiakasrajapinnan tasolla. Palvelumuotoilun tyypillisiin kehittämiskohteisiin voidaan luetella palveluprosessien ja kontaktipisteiden kehittäminen, palvelutuotteiden ja tarjooman kehittäminen, palveluviestinnän, -myynnin ja markkinoinnin kehittäminen, yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen ja yleisesti yrityksen liiketoiminnan kehittäminen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 55–57.)



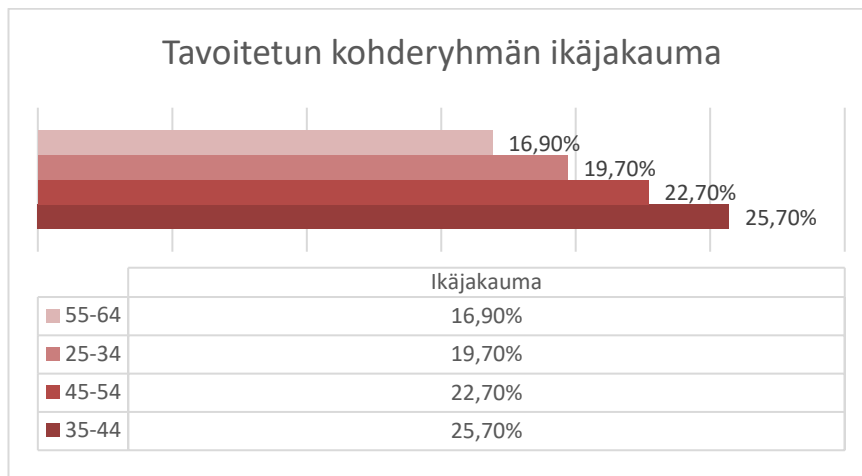
Kopara Crafts käsityöyrityksen näkökulmasta käsityö- ja matkailumarkkinoilla toimivalta yritykseltä menestyäkseen vaaditaan paljon erilaista osaamista ja näkemystä sekä ennen kaikkea kykyä kehittyä ja toimia yhteistyössä alueen muiden yritysten kanssa. Tällaisessa tapauksessa tulisikin yritystoiminnan näkökulmasta pohtia omaa ydinosaamista ja työskennellä niiden asioiden ja elementtien parissa, joissa kokee olevansa oman alansa asiantuntija (Paronen 2020, 15).

## 2.5 Yrityksen kohderyhmien kartoittaminen

Yrityksen nykytilaan vaikuttaa suurimpana elementtinä yrityksen omat asiakkaat, joita ilman ei olisi itse yritystoimintaa. Yritystoiminnan asiakaskunta voi olla hyvinkin laaja käsite ja erityisesti markkinoinnin kohdentamisen sekä tuotesuunnittelun näkökulmasta kohderyhmien kartoituksesta on yritystoiminnalle hyötyä. Kohderyhmän kartoituksen avulla yritys voi syventää omaa asiakasymmärrystään ja kohdentaa tuotteiden sekä palveluiden markkinointia ja tuotemuotoilua asiakasryhmälle, joka on jo entuudestaan osoittanut kiinnostustaan yritystä kohtaan (Rytilahti & Kosonen 2021). Tällaisella kohderyhmien määrittelyllä voidaan tehostaa yrityksen markkinointia (Kivirinta 2017), joka puolestaan onnistuessaan vaikuttaa suoraan yrityksen kassavirtaan. Kohderyhmien määrittelyä on mahdollista käyttää vastaavasti myös kohderyhmien laajentamiseen, jossa nostetaan asiakkaiden tarpeet ja arkipäivän toiminnot tuotesuunnittelun keskiöön (Miettinen, 2021, Ihminen ja muotoilu).

Kopara Crafts käsityöyrityksen tapauksessa, helpointa on aloittaa tiedon kerääminen jo olemassa olevien analytiikka tietojen analysoimisesta (Ikonen 2022), jotka saadaan vain yrityksen Instagram profiilista, koska yrityksellä ei ole muita sosiaalisen median kanavia käytössä. Yrityksellä ei myöskään ole muuta kohderyhmän kartoitukseen hyödynnettävää asiakastietokantaa. Kohderyhmää kartoittaessa ja määriteltäessä on muistettava, että yhden lähteen analytiikkatiedoista saatava kuva kohderyhmästä, voi olla hyvinkin suppea. Tarkasteltavaksi jaksoksi on valittu 14.syyskuuta – 12.joulukuuta 2022. Analytiikkatietojen mukaan yritys tavoittaa Instagram päivityksillään naisia 77,2 % ja miehiä 22,7 %. Kotimaiset seuraajat selkeänä enemmistönä 76,5 %, Norjalaisia 3,8 %, Saksalaisia 2,2 % ja Ruotsalaisia 2 %. Analytiikkatiedoista selviää myös yleisimmät käyttäjien paikka-

kunnat, jotka jakautuvat hyvin tasaisesti, mutta yleisimmäksi muodostuvat Helsinki ja Tampere. Ikäjakauma on esitetty kuviossa 3, ikäjakaumasta voidaan havaita, että selkeä enemmistö kohderyhmästä on 35–44-vuotiaita. Käsityöyrityksen asiakaspersoonaksi voidaan analytiikkatietoihin nojaten karkeasti määritellä käsitöistä kiinnostunut suomalainen 35–44-vuotias nainen Helsingistä. Kohderyhmän kartoituksessa on otettava huomioon, että sosiaalisessa mediassa toimiminen tapahtuu pääasiassa suomen kielellä, joka puolestaan rajaa kohderyhmää.



Kuvio 3. Yrityksen sosiaalisen median tavoitetun kohderyhmän ikäjakauma

Kopara Crafts käsityöyrityksen tapauksessa yhdeksi merkittäväksi kohderyhmäksi voidaan luokitella myös matkamuistomyymälässä vierailevat kansainväliset ja kotimaiset matkailijat, jotka ostavat tuotteita matkamuistoina. Kansainvälisen ja kotimaisen matkailija asiakaspersoonan luomiseen voidaan käyttää matkailualueelta saatavia yleisiä analytiikkatietoja sekä myymälöistä saatavia asiakastietoja. Kotimaisen ja kansainvälisen asiakaspersoonan ja kohderyhmän tai ryhmien määrittäminen on hyvin tärkeää, koska käsityöyritys hyötyy välillisesti alueella toimivasta matkailusta ja kansainväliset asiakkaat muodostavat yritykselle suuren potentiaalisen asiakasryhmän. Kohderyhmien määrittelyssä tulee kuitenkin huomioida yrityksen käytössä olevat resurssit, eikä välttämättä pienyritystä hyödy useista erilaisista kansainvälisistä kohderyhmistä yhtä paljon kuin suurempi organisaatio, jolla on käytössään huomattavasti suuremmat resurssit hyödyntää määriteltyjä kohderyhmiä.

Pienen yritystoiminnan kehittämisen näkökulmasta kansainvälisen kohderyhmän määrittelyä voidaan hyödyntää yrityksen markkinoinnissa ja B2C (Business to Customer) -viestinnän tehostamisessa, eli asiakasviestinnässä. Kansainvälisen viestinnän ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa sitä, että yritys viestii asiakkailleen kaikilla mahdollisilla kielillä vaan voi halutessaan valita yleiskielen, esimerkiksi englannin, jota käyttää viestinnässään eri alustoilla sekä itse myytävissä tuotteissa selosteina, etiketteinä tai tuotelappuina.

## 2.6 Yrityksen asiakassuhteiden rakentuminen

Yrityksen nykytilaa voidaan määritellä asiakassuhteen rakentumisen eli asiakaspolun ymmärtämisen avulla. Asiakassuhteen rakentumisen avulla yritys voi syventää omaa asiakasymmärrystään ja kehittää erilaisia palveluita tai ratkaisuja koettujen haasteiden tai havainnoitujen innovaatioiden ympärille. Asiakaskeskeinen ja asiakasymmärrykseen tukeutuva ajattelu auttaa yritystä identifioimaan paremmin, mikä heidän tuotteissaan tai palveluissaan on asiakkaan mielestä uniikkia ja kiinnostavaa (Rytilahti & Kosonen 2021).

Kopara Crafts käsityöyrityksellä on havaittavissa kaksi erilaista asiakaspolkua, joiden avulla voidaan määritellä asiakassuhteen rakentumista. Ne ovat yrityksen oma Instagram sivusto sekä matkamuistomyymälä, jossa käsityöyrityksen tuotteet ovat myynnissä. Sivula (2016, 17) on todennut Puusaan ym. (2015, 191–192) viitaten, että asiakassuhteen voidaan määritellä alkaneen siitä, kun potentiaalinen asiakas ja yritys tiedostavat toisensa. Asiakkaiden saavutettavuudelle haasteita luo erityisesti myymälät, sillä myymälässä asiakassuhde rakentuu pääsääntöisesti asiakkaan kiinnostuksen herättämiseen ja ainutlaatuisuuteen nojautuen (Vikman 2015, 21, 24). Toisin sanoen tämä molemmin puolinen tietoisuus on helpommin saavutettavissa yrityksen digitaalisessa toimintaympäristössä, kuin yksittäisessä matkamuistomyymälässä, koska digitaalisessa toimintaympäristössä yritys pystyy markkinoimaan ja tuomaan esille itseään monin eri tavoin.

Myymälässä asiakassuhteen muodostumista voidaan tehostaa visuaalisen markkinoinnin keinoin, joka puolestaan voi tarkoittaa muun muassa kilpailijoiden tuotteista erottumista ja myymäläsuunnittelua (Nieminen 2004, Julkusen 2019, 13

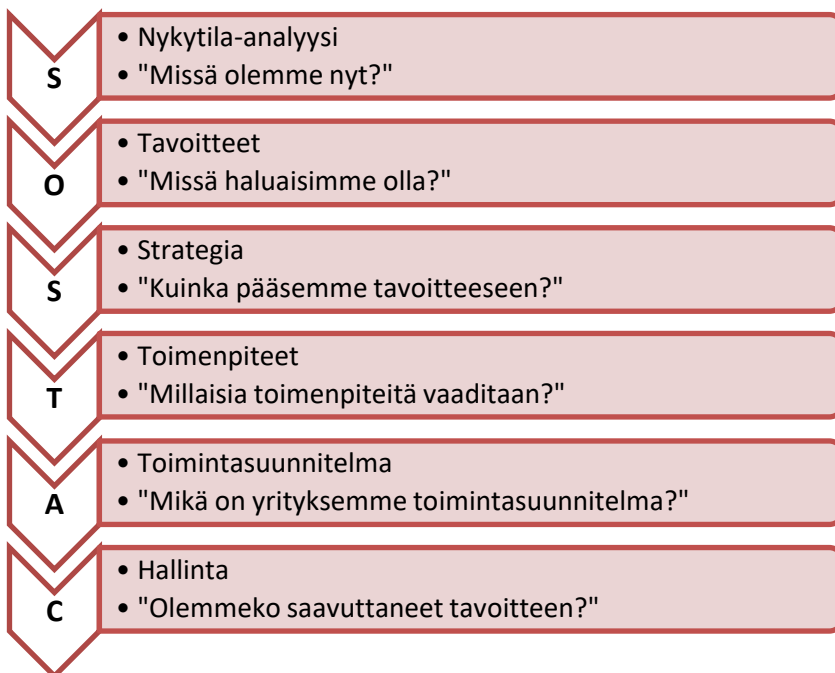
mukaan). Koska kyseessä ei kuitenkaan ole käsityöyrityksen oma matkamuistomyymä, on käsityörittäjän vaikea vaikuttaa itse myymäläsuunnitteluun ja myymälän visuaaliseen ilmeeseen, jolloin tuotesuunnittelua kannattaakin lähestyä kilpailijoista erottumisen näkökulmasta. Asiakassuhteen muodostumisen kehittämisen näkökulmasta, jos yrityksellä ei ole käytössään omaa myymälää tai putiikkia voi käsityöyritys kehittää asiakassuhteiden muodostumista olemalla esillä alueella järjestettävissä tapahtumissa, markkinoilla ja myyjäisissä.

Digitaalisen asiakaspolun määrittelemiseksi on syvennyttävä yrityksen digitaaliseen toimintaympäristöön. Kopara Crafts käsityöyrityksellä on käytössään ainoastaan Instagram sovellus ja sinne perustettu yritysprofiili, jonka kautta muodostuvat yrityksen digitaaliset asiakassuhteet. Yrityksen yritysprofiilista saatavista analytiikkatiedoista saadaan selville, että yritys on julkaisuillaan tavoittanut laajemmin ei-seuraajia, kuin tilin sitoutuneita seuraajia. Tämä puolestaan tarkoittaa, että yritys on julkaisuissaan onnistunut käyttämään seurattuja tunnisteita (Lehtonen 2019). Haasteita on selkeästi tilien sitouttamisessa, koska yrityksen seuraajamäärä ei ole kasvanut, vaikka yrityksen julkaisut tavoittavat enemmän potentiaalisia asiakkaita. Syitä tälle on monia muun muassa, että käsityöyritys on julkaisuissaan käyttänyt näkyvyyttä parantavia tunnisteita, mutta sisältö ei miellytä käyttäjiä tai on samanlainen muiden samoja tunnisteita käyttävien tilien kanssa, jolloin kilpailu näkyvyydestä on kovaa ja käsityöyrityksen luoma sisältö hukkuu massaan. Sosiaalisen median viestinnässä voi tukeutua hieman pienemmän tunnettavuuden tunnisteisiin, jolloin ei ole yhtä suurta vaaraa hukkuu massaan, kuin tunnetuimpien tunnisteiden käytössä (Lehtonen 2019).

Digitaalisen asiakaspolun kehittämisen näkökulmasta käsityöyritys voi kehittää toimintaansa laajentamalla digitaalista toimintaympäristöään esimerkiksi luomalla yritykselle Facebook sivuston tai oman nettisivuston, joka myöhemmin on mahdollista muuttaa nettikaupaksi. Digitaalista toimintaympäristöä ei kuitenkaan tule laajentaa laajentamisen pakosta, vaan on kartoitettava eri alustoilla toimimisen tarvetta sekä yrityksen omia viestinnällisiä tavoitteita (Kokkonen 2016, 11).

### 3 SOSTAC®-SUUNNITTELMALLI LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISEN TYÖVÄLINEENÄ

Yritystoiminnan kehittämiseen on tarjolla paljon erilaisia kehittämisen työvälineitä, malleja ja analyysejä (Paronen 2020, 6). Näistä erilaisista työvälineistä Paul Smithin kehittämä SOSTAC®-suunnittelumalli, joka on esitetty kuviossa 4, on pääsääntöisesti markkinoinnin sekä digitaalisen markkinoinnin kehittämisen työkalu. Suunnittelumallin käyttö ei ole kuitenkaan sidonnainen mihinkään tiettyyn toimialaan (Smith 2014, Kokkosen 2016, 7 mukaan). SOSTAC®-suunnittelumalli taipuu markkinoinnin lisäksi ketterästi myös yrityksen kehittämiseen, koska malli tarjoaa kokonaisvaltaisen katsauksen liiketoiminnan ympäristöstä yrityksen tavoitteelliseen kehittämiseen (Strong 2014, 161).



Kuvio 4. SOSTAC®-suunnittelumalli (Chaffey 2022)

SOSTAC®-mallin mukainen kehitysprosessi aloitetaan analysoimalla toimintaa tämänhetkisen tilanteen perusteella, vastaten kysymykseen "missä olemme nyt?" (Chaffey 2022). Nykytila-analyysin avulla voidaan selvittää yritystoiminnan luonnetta, toiminnan haasteita ja analyysi toimii pohjana itse kehitystyölle (Redocap 2021). Mallin mukaisesti, kun yritystoiminnan nykytila on selvillä, voidaan laatia yritystoiminnan kehittämiseksi selkeät tavoitteet ja vastata kysymykseen "Missä

haluaisimme olla?” (Chaffey 2022). Selkeät hyvin laaditut tavoitteet ovat kehitystyön perusta ja ohjaavat sekä antavat suunnan itse yrityksen kehitysprosessille (Hosiaislouma 2021). Mallin strategia osuudessa pyritään vastaamaan kysymykseen ”Kuinka pääsemme tavoitteeseen?” (Chaffey 2022), eli millaisia toimenpiteitä vaaditaan, jotta yritystoiminnan kehitysprosessi saavuttaa aiemmin laaditun tavoitteen. Yleisesti kehitystyössä yrityksen strategian peruselementteinä toimivat yrityksen visio, arvot ja missio, jotka ohjaavat kehitystyötä (Autio 2018, 12). Näiden tavoitteiden mukaisten toimenpiteiden avulla voidaan yritystoiminnan kehittämiseksi laatia toimintasuunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi eli millä konkreettisilla toimenpiteillä yrityksessä tavoite on mahdollista saavuttaa. SOS-TAC®-suunnittelumallin prosessi päättyy prosessinhallintaan, jossa tarkastellaan yrityksen tavoitteiden mukaista kehitystä erilaisten yritystoimintaan kytkeytyvien mittarien avulla (Chaffey 2022).

Yritystoiminnan suorituskykymittareiden, eli KPI (Key Performance Indicator), valinta tulee suorittaa tarkoin saadakseen kaiken mahdollisen hyödyn irti saaduista tuloksista. Näiden suorituskykymittareiden valintaan vaikuttaa vahvasti yritystoiminnan luonne. Yksi keskeinen jatkuvan mittauksen kohde yrityksessä on muun muassa kassavirta, joka on yksi yritystoiminnan taloudellisista mittareista. (Ylisiurunen 2021.) Yritystoiminnan suorituskykymittareiden valinta tulee aina aloittaa yrityksen tavoitteesta ja tarpeista. Yritystoiminnan suorituskykymittarien valintaan voidaan hyödyntää Balanced Scorecard, eli BSC tulokorttia, joka on strategisen suunnittelun ja johtamisen malli. (Taskinen 2015, 18–20.) Tässä BSC tulokortissa nähdään neljä eri johtamisen näkökulmaa, jotka ovat taloudellisen mittariston näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma (Taskinen 2015, 20: Laakso 2023). Näitä mittareita on esitetty tarkemmin liitteessä 2.

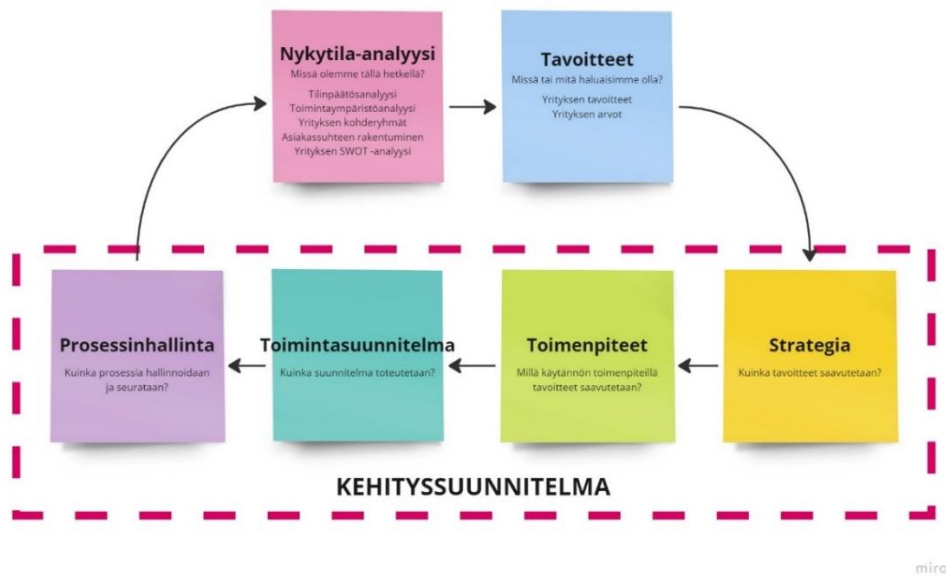
Taloudellisiin mittareihin voidaan luetella numeraalisia mittareita, jotka viestivät liiketoiminnan kulurakenteesta ja myyntituotoista. Asiakasnäkökulman mittareita ovat muun muassa yritystoiminnan markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja uusien asiakkuuksien määrä. Asiakasnäkökulman mittareihin voidaan luetella myös yritystoiminnan toimitusvarmuus sekä hintalaatu suhde, jota voidaan pitää yrityksen kilpailustrategiana (Laakso 2023). Sisäisen prosessien mit-

tareihin lukeutuu muun muassa tuotannonkustannukset, jotka yleisimmin koostuvat käytetyistä materiaaleista ja aineista, tilaus- ja toimitusprosessista sekä myynnin jälkeisestä palvelusta. Sisäisiin prosesseihin lukeutuu myös toimitusvarmuus, tuotannon ympäristövastuu sekä tuotannosta syntyvän hukan ja hävikin hallinta. Oppimisen- ja kasvun mittaristoon lukeutuu yrityksen syvä asiakasymmärrys, uusien tuotteiden tai palveluiden innovointi, tuotekehitys, -suunnittelu ja reklamaatiot sekä turvallisuus, henkilöstön hyvinvointi, koulutus ja kehitystyö organisaatiossa. (Taskinen 2015, 29–62; Laakso 2023.)

*”Mitä ei voi mitata sitä ei voi kehittää.”* (Ylisiurunen 2021)

### 3.1 Sovellettu SOSTAC®-suunnittelumalli

SOSTAC®-suunnittelumallia sovellettaessa yritystoiminnankehittämiseen, mallin toimintaperiaate on pitkälti sama, kuin mallin alkuperäisessäkin esitysmuodossa. Sovellettu SOSTAC®-malli on esitetty kuviossa 5, siinä malli esitetään jatkumona palaten aina takaisin suunnittelumallin alkuun eli nykytila-analyysiin. Sovelletun suunnittelumallin nykytilaa voidaan soveltaa yleisesti kuvaamaan koko yritystoimintaa tai vastaavasti kuvaamaan vain tiettyä osaa liiketoiminnasta. Syvä ymmärrys yrityksen nykytilasta auttaa yritystä kehittämisen kohteiden tunnistamisessa, kun yrityksessä on havaittu kehittämisen kohteita, voidaan mallin mukaisesti määritellä kehittämistyölle tavoitteet. Sovelletussa SOSTAC®-mallissa itse kehityssuunnitelma koostuu suunnittelumallin strategia, toimenpiteet, toimintasuunnitelma ja prosessinhallinta osuuksista. Kun kehityssuunnitelman mukainen kehitystyö on saatu päätökseen, palaudutaan sovelletun mallin mukaisesti nykytilananalysoimiseen tai vastaavasti tarkastelemaan onko aiemmin määritelty tavoite saavutettu.



Kuvio 5. SOSTAC® -malli (mukaiillen Kokkonen 2016, 8)

SOSTAC®-mallin monikäyttöisyys, laaja-alaisuus ja ketteryys tekee siitä hyvän ja toimivan kehittämistyömallin. Mallissa analysoidaan jo olemassa olevaa toimintaa ja toiminnan tilaa niin operatiivisella kuin strategisella tasolla sekä laaditaan käytännönläheinen toimintasuunnitelma toimenpiteineen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vaikka Paronen (2020, 12) toteaa Samsiin (2020) viitaten, että liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä paras lopputulos on saavutettavissa, kun yritys laatii sekä pitkän että lyhyen aikavälin kehittämisen suunnitelmia, on kuitenkin pohdittava tarkoin mitä kehitystyöllä halutaan saavuttaa ja mikä on yritystoiminnan kannalta kannattavaa kehitystyötä. Käsityöyrityksen kaltaiselle mikroyritykselle jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen malli voi olla äärimmäisen kuormittavaa, johtuen siitä, että kehitystyö vie paljon aikaa ja resursseja itse päivittäiseltä työltä.

### 3.2 Kopara Crafts käsityöyrityksen kehittäminen sovelletun SOSTAC®-suunnittelumallin avulla

Kopara Crafts käsityöyrityksen nykytilaa on analysoitu tämän työn alussa, ja yritys on määritellyt kehityssuunnitelmansa tavoitetilakseen yrityksen kehittämisen kannattavaksi liiketoiminnaksi. Juurisyinä toiminnan kannattamattomuuteen on tuotannon tehottomuus, heikko tuotteiden toimitettavuus ja hiljainen kassavirta.



Toisin sanoen käsityöyrityksen ongelmana on, ettei yrityksellä ole valmiina tuotteita mitä myydä ja itse tuotteiden valmistusprosessi vie liikaa yrittäjän aikaa, eikä tuotteita valmistu tarpeeksi paljon tarpeeksi nopeasti. Tässä kehityssuunnitelmassa yrityksen kehitystyötä ohjaa käsityöyrityksen missio, joka on luoda vastuullisia ja kestäviä tuotteita arktisiin olosuhteisiin perinteitä vaalien, sekä yrityksen arvot eli tuotteissa tulee korostua kotimaisuus, vastuullisuus, eettisyys ja kiertotalous. Sovelletun SOSTAC®-suunnittelumallin mukaista kehityssuunnitelmaa esitellään taulukossa 2 käytännössä.

Taulukko 2. Sovelletun SOSTAC®-suunnittelumallin kehityssuunnitelma käytännössä

Tavoite: Kannattava liiketoiminta → Tuotannon tehostaminen	
<b>Strategia</b>	Tavoite saavutetaan:
Kuinka tavoitteet saavutetaan?	Tuotantoa kasvattamalla, tuotekehityksellä, tuotannon tehostamisella ja tuoteperheen laajentamisella.
<b>Toimenpiteet</b>	Tavoite saavutetaan seuraavilla käytännön toimenpiteillä:
Millä käytännön toimenpiteillä tavoite saavutetaan?	Tuotantoa tehostetaan ja tuoteperhettä kasvatetaan yrityksen arvot (perinteisyys) huomioon ottaen, tuotekehityksessä ja -suunnittelussa otetaan huomioon yrityksen arvot (vastuullisuus, eettisyys, kiertotalous) materiaaleissa ja tuotantomenetelmissä
<b>Toimintasuunnitelma</b>	Suunnitelma toteutetaan seuraavasti:
Kuinka suunnitelma toteutetaan?	Käsin neulottujen tuotteiden määrää vähennetään ja koneellisesti tuotettujen tuotteiden määrää lisätään. Suunnitellaan pääasiassa tuotteita, jotka valmistetaan koneellisesti. Laajennetaan tuotevalikoimaa monipuolisemmaksi resurssit huomioon ottaen.
<b>Prosessinhallinta</b>	Prosessia hallinnoidaan ja seurataan seuraavasti:
Kuinka prosessia hallinnoidaan ja seurataan?	Tuotanto kapasiteetti kasvaa → Toimitusvarmuus paranee → Myynti lisääntyy → Kannattavuus paranee

	Mittarit: Materiaali ostot, tuotantomäärät, varastosaldo, tilausmäärät (Taskinen 2015, 29–62; Laakso 2023), liikevaihto, tilikauden tulos (Ylisiurunen 2021)
--	---

Kopara Crafts käsityöyrityksen kehityssuunnitelman toimenpiteitä ovat tavoitteen mukaisesti tuotannon lisääminen sekä tuotteiden valmistusprosessin kehittämisen tehokkaaksi, jotta yritys saa valmistettua enemmän käsityötuotteita toimitettavaksi ja myytäväksi, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen kassavirtaan. Kehityssuunnitelman tavoitteiden mukaisesti määritellyt toimenpiteet on tarkoitus panna käytäntöön niin, että käsin neulottujen tuotteiden määrää vähennetään ja koneellisesti tuotettujen tuotteiden määrää kasvatetaan. Tämä on mahdollista toteuttaa käsityöyrityksen aiemmin investoidun neulontakoneen avulla, jota ei ole vielä otettu aktiiviseen käyttöön. Neulekoneen avulla neulontaprosessia voidaan tehostaa perinteisestä käsin työstämisestä. Tässä tapauksessa neulekoneella viitataan manuaaliseen mekaaniseen laitteeseen, joka toimiakseen vaatii ihmistä, tämän tyylinen manuaalinen neulontakone mahdollistaa yrityksen arvojen mukaisen tuotannon tehostamisen, kuitenkin vaarantamatta yrityksen missiota tai arvoja.

Turkist tuotteiden osalta itse turkist tuotteiden ompelun tehostaminen on jo itsessään tehokasta ja kehitystyö tulisi suunnata tuotteiden muihin osiin, esimerkiksi turkishanskojen osalta sisähanskaan, joka nykyisellään on käsin neulottu. Sisähanskan kehittämisen mahdollisuuksia tarjoutuu itse neulekoneesta tai sisähanskan voi vaihtoehtoisesti ommella käyttämällä erilaisia tekstiilivaihtoehtoja esimerkiksi huopakangasta. Haasteita tosin tuo kotimaisen huopakankaan saatavuus haasteet, sillä suurin osa markkinoilla olevista kankaista ovat ulkomaalaista tuotantoa tai valmistettu ulkomaalaisista materiaaleista, josta villan alkuperä ei ole helposti selvitettävissä tai ei täytä yrityksen ekologisia vaatimuksia. Tällaisten materiaalien kohdalla tuleekin pohtia, onko ulkomaalaista materiaalia kannattavaa käyttää, ettei yrityksen arvot ja kehitystoimet ajaudu ristiriitaan keskenään.

Tuotteiden suunnittelun osalta suunnittelunpääpaino tulisi olla koneellisesti tuotetuissa tuotteissa, koska tehokas tuotanto lisää tuotteiden tuotantokapasiteettia

ja yrityksen toimitusvarmuutta. Tuotevalikoimaa voidaan toki laajentaa monipuolisemmaksi tuotannolliset resurssit kuitenkin huomioon ottaen. On kuitenkin ensiarvoisen tärkeää yrityksen pohtia omaa ydinosaamistaan eikä laajentaa tuoteperhettä laajentamisen pakosta, sillä yrityksen kannattavuutta ei välttämättä paranna pelkästään laaja tuoteperhe, vaan vahva osaaminen ja tuottaminen tietynlaisissa tuotteissa.

Kopara Crafts käsityöyrityksen kehityssuunnitelman mukaista kehitystyötä hallinnoidaan prosessin erivaiheissa erilaisilla mittareilla. Tuotantokapasiteetin kasvua voidaan mitata materiaalitilausten, tuotantomäärien ja varastosaldon perusteella, toimitusvarmuutta voidaan mitata tilausmäärien avulla (Taskinen 2015, 29–62; Laakso 2023), myynnin kasvua liikevaihdon ja kuukausittaisten myyntitilastojen avulla ja liiketoiminnan kannattavuutta voidaan mitata ja määritellä vuosittaisen tilinpäätöksen ja siitä saatavan tilikauden tulos osuutta tarkastelemalla ja vertailemalla arvoja vuoden takaiseen (Ylisiurunen 2021).

#### 4 POHDINTA

Tämän työn keskeisimpänä tavoitteena on ollut analysoida Kopara Crafts käsityöyrityksen nykytilaa liiketoiminnan eri elementtien avulla sekä esitellä SOSTAC®-suunnittelumallia yrityksen kehittämisen työvälineenä ja soveltaa suunnittelumallia käytäntöön konkreettisen esimerkin avulla.

Vaikka Kopara Crafts käsityöyritys on ollut ensimmäisenä toimintavuotenaan tappiollinen ja kannattamaton, kannattavuuden parantamisen ja yritystoiminnan kehittämisen mahdollisuuksia on kuitenkin havaittavissa ja kannattava yritystoiminta on saavutettavissa systemaattisella kehitystyöllä. Käsityöyrityksen nykytila on laaja kokonaisuus, vaikka yritys itsessään on kooltaan pieni, eikä nykytilaa pysty hyödyntämään sellaisenaan kehitystyössä yhtenä suurena kokonaisuutena. Kehitystyön kannalta onkin järkevää pilkkoa yrityksen nykytila pienempiin osioihin, joita tulisi tarkastella ja kehittää syvemmin.

SOSTAC®-suunnittelumallia on voitu toimivasti hyödyntää tässä työssä yrityksen toiminnan kehittämiseen. Suunnittelumallin avulla on voitu tarkasti analyysiin tukeutuen määritellä kehitystyölle tavoitteet ja luoda kehityssuunnitelma yritystoiminnassa havaittuun haasteeseen. Tässä työssä esitetyn SOSTAC®-mallin avulla yritys voi aloittaa kehitystyön kohti kannattavaa yritystoimintaa.

Tämä opinnäytetyöprojekti on lähtenyt liikkeelle tutustumalla SOSTAC®-suunnittelumalliin ensin markkinoinnin kautta, siitä soveltaen yrityksen yleiseen kehittämiseen ja käsityöyrityksen nykytilan analysoimiseen. Suunnittelumallista markkinoinnin käytössä löytyy paljon tietoa ja harmillisen vähän tutkimuksellista tietoa erityisesti yrityksen toiminnan kehittämistyössä. Kun taasen yrityksen nykytila-analysoimisen aihepiirin eri elementteihin on löytynyt paljon tutkimuksellista tietoa, kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja aiheesta.

Asiantuntijahaastattelujen avulla tähän työhön on tuotu lisää syvyyttä erityisesti yrityksen kannattavuuden sekä käsityö- ja suutarinalan näkökulmista, joista oli verrattain vähän tutkimuksellista tietoa ja kirjallisuutta saatavilla. Haastatteluiden avulla tähän työhön on saatu tietoa käsityöalalla toimivien yritysten menestyskijöistä ja suutarinalan sudenkuopista sekä kannattavuuden parantamisen näkökulmia.

Jatkotutkimuksen ja jatkokehittämisen näkökulmasta SOSTAC®-suunnittelumallia voidaan tutkia ja/tai kehittää pidemmälle yrityskehittämisen näkökulmasta, sillä suunnittelumallilla on selkeästi potentiaalia toimia hyvinkin monialaisesti eri yrityksen kehittämisen vaiheissa ja prosesseissa.

## LÄHTEET

Alastalo, A. & Alastalo, O. 2020. Käsityöyrityksen kannattavuuden parantaminen hinnoittelun ja brändin avulla. Digitaalinen opas käsityörittäjille. Opinnäytetyö, Karelia ammattikorkeakoulu.

Autio, M. 2018. Strategia tulevaisuuden suunnittelun työkaluna. Opinnäytetyö, Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 03.04.2023  
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804305940>

Capital Box. 2022. Yrityksen kannattavuus, Mistä se koostuu? 26.04.2022. Viitattu 19.03.2023 <https://www.capitalbox.fi/blog/yrityksen-kannattavuus>

Chaffey, D. 2022. SOSTAC® marketing planning model guide and the RACE Growth System. Smart Insights 20.8.2022. Viitattu 28.03.2023  
<https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-model/>

Dufva, M & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Sitra 01.01.2023. Viitattu 19.03.2023 <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#esipuhe>

Halme, M. 2022. Kiertotalous ≠ Kierrätys. Podcast: Kestävät tekstiilijärjestelmät 10.03.2022. Aaltoyliopisto.

Hosiaislouma, E. 2021. Tavoitteellisuus kannattaa aina 17.10.2021. Viitattu 28.03.2023 <https://www.hosiaislouma.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/tavoitteellisuus-kannattaa-aina/>

Ikonen, O. 2022. Kohderyhmän määrittely – markkinoinnin peruspilari. Folcan Oy. Viitattu 13.12.2022 <https://folcan.fi/kohderyhman-maarittely-markkinoinnin-peruspilari/>

Juppo, M. 2011. Kilpailevien käsityöyritysten haasteet ja niiden hallinta yhteistyössä. Pro-Gradu, Vaasan yliopisto. Viitattu 10.03.2023  
<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/1109>

Kilpimaa, P., Kugapi, O. & Laivamaa, L. 2021. Käsityömatkailun polulla. Miten teet luovuudesta elämyksen? Lapista Käsin (ESR) -hankkeen loppujulkaisu. Viitattu 29.03.2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-262-7>

Kivirinta, O. 2017. Luonnonvarakeskus (Luke) & Lapin ammattikorkeakoulu. Lapin ammattikorkeakoulun lehtorin esitys Asiakaslähtöisyys ja kohderyhmäajattelu -webinaarissa 08.11.2017. Viitattu 19.03.2023  
<https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=355e46cc-ec2b-4c52-b170-4ffe6729db00>

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Liettua: Alma Talent Oy

Kokkarinen, L. 2019. Kestävän matkailun periaatteet. Visit Finland. Viitattu 19.03.2023 <https://www.visitfinland.fi/liiketoiminnan-kehittaminen/vastuullinen-matkailu/kestavan-matkailun-periaatteet>

Kokkonen, O. 2016. Digitaalisen markkinoinnin suunnittelu SOSTAC-mallin avulla. Opinnäytetyö, Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.12.2022 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104883/41Kokkonen\\_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104883/41Kokkonen_Olli.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Laakso, S. 2023. Tasapainotettu mittaristo, Balanced Scorecard – vaihtoehto budjetoinnille? TietoAkseli Group. Viitattu 02.04.2023 <https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/>

Lapin liitto. 2021. Lapin matkailustrategia. Lapin liitto 13.05.2022. Viitattu 17.04.2023 <https://www.lapinliitto.fi/paivitetty-lapin-matkailustrategia/>

Lehtinen, A. 2022. Monta syytä kiristää vauhtia kohti kiertotaloutta – työpäpaperi esittelee 10 seuraavaa askelta. Sitra 14.06.2022. Viitattu 02.01.2023 <https://www.sitra.fi/uutiset/monta-syyta-kiristaa-vauhtia-kohti-kiertotaloutta-tyopaperi-esittelee-10-seuraavaa-askelta/>

Lehtonen, L. 2019. Hashtagien tehokas käyttö Instagramissa. Kuulu 08.04.2019. Viitattu 05.03.2023. <https://blog.kuulu.fi/tehokas-hashtag-kaytto-instagram>

Lith, P. 2019. Käsityöalan suhdanne- ja toimialaraportti 2019. Taito Ry. Viitattu 19.03.2023 <https://www.taito.fi/wp-content/uploads/sites/5/2019/08/K%C3%A4sity%C3%B6alan-suhdanne-ja-toimialaraportti-2019-2.pdf>

Meillä kotona. 2020. Vuoden 2020 suosituimmat DIY-ilmiot. Meillä kotona 28.12.2020. Viitattu 19.03.2023 <https://www.meillakotona.fi/artikkelit/vuoden-2020-suosituimmat-diy-ilmiot>

Miettinen, M. 2021. Muotoilun avaimet: Älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry

Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T. & Gwilt, A. 2020. The environmental price of fast fashion. Reviews. Viitattu 19.03.2023 [https://finix.aalto.fi/wp-content/uploads/2021/04/Nature\\_review\\_Niinimaki-2020.pdf](https://finix.aalto.fi/wp-content/uploads/2021/04/Nature_review_Niinimaki-2020.pdf)

Paronen, J. 2020. Business Design -työkalut muuttuvassa toimintaympäristössä. Opinnäytetyö, LAB-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 17.04.2023 [johannaparonen\\_businessdesigntyokalutmuuttuvassatoimintaympäristössä.pdf \(theseus.fi\)](https://www.theseus.fi/johannaparonen_businessdesigntyokalutmuuttuvassatoimintaymparistossa.pdf)

Parviala, A. 2020. Pelastaako mikromuovipelko turkisan? Turkisten vienti romahti hetkessä puoleen, mutta nyt ala odottaa jälleen trendien käännettä. Yle 28.01.2020. Viitattu 19.03.2023 <https://yle.fi/a/3-11178976>

Redocap. 2021. Nykytila-analyysi. Viitattu 28.03.2023 <https://redocap.fi/nykytila-analyysi/>

Rytilahti, P. & Kosonen, M. 2021. Tulevaisuuden teollinen muotoilu tuote- ja palvelukehityksen ytimessä. Teoksessa Miettinen, M. (toim.) Muotoilun avaimet: Älykkääseen teollisuuteen ja liiketoiminnan ketterään kehittämiseen. e-kirja. Helsinki: Teknologiateollisuus Ry

Saarimaa, J. 2023. Opinnäytetyö haastattelu (Lapin AMK). Yksityinen sähköpostiviesti 15.02.2023. Viestin saaja: Kati Hirvasniemi

Sahimaa, O. & Herlevi, K. 2021. 1. Kari Herlevi, Sitra: Suomi kiertotalousmurroksen eturintamassa. Podcast: Kiertotalouden strategiat ja johtaminen 26.02.2021. Aalto-yliopisto.

Siitonen, S. 2022. Tuotteen hiilijalanjälki – Miten se määritetään? OpenCO2 03.10.2022. Viitattu 02.01.2023 <https://www.openco2.net/fi/artikkelit/tuotteen-hiilijalanjalki>

Sivula, M. 2016. Asiakassuhteen johtaminen ja kehityspotentialit arvoketjussa. Pro Gradu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 02.01.2023 [https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/120832/Pro%20gradu%20\\_Marjo%20Sivula\\_2016.pdf?sequence=2](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/120832/Pro%20gradu%20_Marjo%20Sivula_2016.pdf?sequence=2)

Strong, H. 2014. Marketing and management models: a guide to understanding and using business models. New York: Business Expert Press

Taskinen, J. 2015. Tyypillisimmät toimialamittarit aloittain. Opinnäytetyö, Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 29.03.2023 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103922/Taskinen\\_Jarno.pdf;jsessionid=16F36526AA5699C4D831177044890296?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103922/Taskinen_Jarno.pdf;jsessionid=16F36526AA5699C4D831177044890296?sequence=1)

Turtiainen, V. 2023. Kopara Crafts. Yrityksen kirjanpitäjän haastattelu 11.03.2023.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2019. Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun. Työ- ja elinkeinoministeriö 11.2019. Viitattu 17.04.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161906/TEM\\_2019\\_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161906/TEM_2019_60.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Valtioneuvoston kanslia. 2022. Kestävän kehityksen toimikunnan Agenda 2030 -tiekartta. Valtioneuvoston kanslia 13.05.2022. Viitattu 19.03.2023 [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164088/VNK\\_2022\\_9.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164088/VNK_2022_9.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Vikman, R. 2015. Asiakkaan sitoutumisen merkitys konsultointipalveluissa asiakassuhteen eri vaiheissa Case KJV Oy. Pro Gradu, Tampereen yliopisto. Viitattu 02.01.2023 <https://core.ac.uk/download/pdf/250136875.pdf>

Ylisiurunen, L. 2021. Mittaaminen johtamisen tukena. Miten valita oikeat mittarit? Gallant 26.01.2021. Viitattu 29.03.2023 <https://gallant.fi/mittaaminen-johtamisen-tukena-miten-valita-oikeat-mittarit/>



## LIITTEET

- Liite 1. Kopara Crafts käsityöyrityksen tilinpäätös ja tasekirja
- Liite 2. BSC-tuloskortin yleisimpiä suorituskykymittareita

## Liite 1. Kopara Crafts käsityöyrityksen tilinpäätös ja tasekirja

Y-tunnus: 3226891-7 Kopara Crafts

Taiteellinen luominen (90030)

TASE 31.12.2022

<b>VASTAAVAA</b>	
<b>RAKENNUKSET JA RAKENNELMAT</b>	
<b>KONEET JA KALUSTO</b>	
1161 Koneet ja kalusto	0,00
11611 Koneet ja kalusto lisäys	590,77
11615 Koneet ja kalusto poistot	-147,69
1531 Tavarat	0,00
<b>Aineelliset hyödykkeet yhteensä</b>	<b>443,08</b>
<b>PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	<b>443,08</b>
<b>VALMIIT TUOTTEET</b>	
<b>LYHYTAIKAISET SAAMISET</b>	
1701 Myyntisaamiset	0,00
1713 PK Saamiset	0,00
1763 Arvonlisäverosaamiset	304,72
<b>LYHYTAIKAISET SAAMISET YHTEENSÄ</b>	<b>304,72</b>
<b>SIIRTOSAAMISET</b>	
1849 Siirtosaamiset	0,00
<b>LYHYTAIKAISET MUUT SAAMISET YHTEENSÄ</b>	<b>0,00</b>
<b>LYHYTAIKAISET SAAMISET YHTEENSÄ</b>	<b>304,72</b>
<b>RAHAT JA PANKKISAAMISET</b>	
<b>PANKKISAAMISET</b>	
1900 Käteisvarat	0,00
1910 Pankkitili	174,81
<b>RAHAT JA PANKKISAAMISET YHTEENSÄ</b>	<b>174,81</b>
<b>VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ</b>	<b>479,53</b>
<b>VASTAAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>922,61</b>
<b>VASTATTAVAA</b>	
<b>PERUSPÄÄOMA (TMI)</b>	
2201 Peruspääoma T:mi	0,00
<b>ED.TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO</b>	
2251 Ed. Tilikausien voitto /tappio	0,00
<b>YKSITYISTILIT TILIKAUDELLA</b>	
2361 Yksityissijoitus rahana	2351,28
2365 Yksityisnostot rahana	-535,10
<b>YKSITYISTILIT TILIKAUDELLA YHTEENSÄ</b>	<b>1816,18</b>
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>	
2371 Tilikauden voitto / tappio	-1224,67
<b>OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>591,51</b>
<b>PITKÄAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA</b>	
2621 Laina Pitkäaik.	236,36
<b>PITKÄAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>236,36</b>
<b>LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA</b>	
2821 Laina Pitkäaik. Lyhennykset	0,00
<b>MUUT VELAT</b>	
2920 Verotilipahtumat	0,00
2939 Arvonlisäverovelka	94,74
<b>ALV VELKA YHTEENSÄ</b>	<b>94,74</b>
<b>LYHYTAIKAINEN VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>94,74</b>
<b>VIERAS PÄÄOMA YHTEENSÄ</b>	<b>331,10</b>
<b>VASTATTAVAA YHTEENSÄ</b>	<b>922,61</b>

Y-tunnus: 3226891-7 Kopara Crafts  
Tuloslaskelma kaudelle: 03.08.2021-31.12.2022

<b>YLEISET MYYNTITILIT</b>	
3000 Myynti 24%	491,53
3003 Myynti 0%	0,00
3005 Myynti 10%	0,00
3506 Annetut alennukset	0,00
3990 Liiketoiminnan muut tuotot	0,00
<b>LIIVEVAIHTO</b>	<b>491,53</b>
<b>AINE, TARVIKE- ja TAVARAOSTOT</b>	
4000 Ostot	495,31
<b>OSTOT YHTEENSÄ</b>	<b>495,31</b>
<b>ELÄKEVAKUUTUSMAKSUT</b>	
6100 YEL-maksut	0,00
<b>ELÄKEKULUT YHTEENSÄ</b>	<b>0,00</b>
<b>POISTOT JA ARVONALENTUMISET</b>	
<b>SUUNNITELMAN MUKAISET POISTOT</b>	
6870 Poistot koneista ja kalustosta	147,69
<b>SUUNNIT. MUKAISET POISTOT YHT.</b>	<b>147,69</b>
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT</b>	
<b>VAPAAEHTOISET HENKILÖSIVUKULUT</b>	
7000 Henkilökunnan koulutus	0,00
7120 Työvaatteet	0,00
<b>TOIMITILAKULUT</b>	
7230 Toimilavuokrat	0,00
7410 Vahinkovakuutukset	0,00
<b>MUUT KONE- ja KALUSTOKULUT</b>	
7750 Koneet ja kalusto pienhankinnat	297,87
<b>MARKKINOINTIKULUT</b>	
8140 Mainoskulut	0,00
<b>MUUT HALLINTOKULUT</b>	
8450 Kirjat	71,73
8510 Matkapuhelinkulut	375,17
85601 Rahallikenteen kulut	0,00
8620 Toimistotarvikkeet	51,05
<b>MUUT LIIKEKULUT</b>	
8760 Muut liikekulut (24%)	217,38
8762 Muut liikekulut (10%)	0,00
8763 Muut liikekulut	60,00
<b>LIIKETOIMINNAN MUUT KULUT YHTEENSÄ</b>	<b>1073,20</b>
<b>LIIVEVOITTO (-TAPPIO)</b>	<b>-1224,67</b>
<b>RAHOITUSTUOTOT ja- KULUT</b>	
9250 Muut korkotuotot	0,00
<b>KORKOKULUT YM. RAHOITUSKULUT</b>	
9540 Verojen viivästysseuraukset	0,00
<b>KORKOKULUT YM. RAHOITUSKULUT YHT.</b>	<b>0,00</b>
<b>TULOS ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ</b>	<b>-1224,67</b>
<b>TULOS ENNEN TILINPÄÄTÖSIIRTOJA JA VEROJA</b>	<b>-1224,67</b>
<b>TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)</b>	<b>-1224,67</b>

## Liite 2. BSC-tuloskortin yleisimpiä suorituskykymittareita

Taloudellisen johtamisen mittaristo	Tuloslaskelma & Tase (Tilinpäätös) Kassavirta Tuottavuus & Tehokkuus
Asiakasnäkökulman mittaristo	Markkinaosuus Asiakastyytyväisyys Asiakasuskollisuus Uusien asiakkaiden määrä Toimitusvarmuus Hinta & Laatu
Sisäisten prosessien mittaristo	Kustannukset (Materiaali & Aineet) Tilaus- ja toimitusprosessi Myynnin jälkeinen palvelu Uusien tuotteiden tai palveluiden innovointi Toimitusvarmuus Ympäristövastuu Hävikin & hukka % hallinta
Oppimis- ja kasvun mittaristo	Asiakasymmärrys Uusien tuotteiden tai palveluiden innovointi Reklamaatiot Tuotekehitys & -suunnittelu Koulutus Kehitystyö organisaatiossa

(Taskinen 2015, 29–62; Laakso 2023)