

Kilpailustrategia käsityöalan case- mikroyritykselle



Sorri, Reetta

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kilpailustrategia käsityöalan case-mikroyritykselle

Reetta Sorri
Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
Ylempi amk-tutkinto
Opinnäytetyö
Tammikuu 2010

Reetta Sorri

Kilpailustrategia käsityöalan case-mikroyritykselle

Vuosi

2010

Sivumäärä 59 + liitteet

Käsityöalan mikroyritysten nykytilanne on haasteellinen Suomessa. Käsityöyrittäjät joutuvat markkinoilla kovaan kilpailuun teollisten tuotteiden, halpatuonnin, ja suurten tuotantomäärien kanssa. Ongelmaksi on myös muodostunut tuotteiden kopiointi. Usein käsityöalan mikroyrittäjälle yrittäminen on elämäntapa, eikä yrityksellä ole resursseja eikä halua kasvaa. Käsityöalan mikroyritysten tulisi uudistaa toimintamallejaan niin, että ne olisivat kilpailukykyisempiä.

Yritysten menestymisen salaisuus kilpailussa on lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Lisäarvoa voidaan tuottaa asiakkaille ydinpätevyyksien, eli kilpailuetujen avulla. Kilpailussa päätehtävä on valita, missä yritys kilpailee ja kuinka menettelee muita markkinoiden voimia vastaan. Kilpailuvoimia on viisi: asiakkaat, tavarantoimittajat, korvaavat tuotteet sekä nykyiset, että mahdolliset kilpailijat. Kilpailustrategia on korvaamaton menestyksen edellytys, jos yritys aikoo pärjätä kilpailussa näitä edellä mainittuja voimia vastaan.

Tämä tutkimus on tehty käsityöalan mikroyritykselle, joka on toiminut yhden hengen yrityksenä vuodesta 1988. Case-yritys suunnittelee ja valmistaa ulkoilupäähineitä jälleenmyyntiin Lapin laskettelukeskuksiin, ja kuluttajille case-yritys myy suoraan messuilla ja tapahtumissa ympäri Suomea. Yrittäjä on koulutukseltaan kotiteollisuusopettaja, ja hän on toiminut alalla 40 vuotta, viimeiset 20 vuotta yrittäjänä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää kuinka case-yrityksen tulee kehittää toimintamalliaan ollakseen kilpailukykyisempi. Samalla tutkimuksessa on pyritty selvittämään millä muutoksilla ja kilpailustrategialla, saadaan luotua case-yritykselle tulevaisuus yrittäjän jäädessä eläkkeelle 5-10 vuoden kuluessa.

Tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota, jossa tutkimusaineistoa on kerätty seuraavien menetelmien avulla: haastattelu, havainnointi ja kyselylomake.

Case-yrityksen toimintamalli toimii niin, että se elättää yrittäjän, mutta sillä ei ole edellytyksiä kasvuun. Toimiala- ja toimintaympäristö haastavat case-yrityksen kehittymään ja kasvamaan. Usealla case-yrityksen kilpailijalla on käytössään monipuolisemmat markkinointi- ja myyntikanavat kuin case-yrityksellä. Kilpailijat vievät case-yrityksen markkinat, ellei case-yrityksen toimintamallia muuteta välittömästi. Case-yrityksen nykyisen toimintamallin kilpailuedut ovat yrittäjän vahva ammattitaito, hyvä asiakaspalvelu sekä tuotteiden kotimaisuus, laatu, käytännöllisyys ja monipuolinen valikoima.

Case-yrityksen kannattaa panostaa tulevaisuudessa differoimiseen, eli erottautua muista yrityksistä omien ydinvahvuuksien, kilpailuetujen, avulla. Toimintamalli tulee muuttaa käsityöalan mikroyrityksestä kansainväliseksi logistiikkaintegraattoriksi, mikä yhdistää oikeat tuotteet ja asiakkaat, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Muutoksen jälkeen yritys on kilpailukykyisempi ja sille saadaan luotua tulevaisuus yrittäjän jäädessä eläkkeelle.

Asiasanat: käsityöalan mikroyritys, kilpailuedut, ydinpätevyys, kilpailustrategia, visio
Ohjaaja Seppo Leminen, Laurea

Reetta Sorri

A competitive strategy for a handicraft micro entrepreneur - a case-company

Year 2010

Pages 59 + appendices

The situation of handicraft micro entrepreneurs is challenging in Finland. Handicraft entrepreneurs must compete against cheaply imported, factory-made products and mass production in the retail market. Another problem for crafts entrepreneurs is the copying of models and ideas. Very often for crafts micro entrepreneurs, their business is their livelihood and they do not have the resources to be able to expand. Crafts entrepreneurs have a great need to renew their business plan and apply it so that they would be more competitive in the markets.

A key to success in business is to offer customers value-added products. A company can add value to products with its own core competences. The main objective in competition is to choose where to compete and how to cope against the five forces of competition, which include: the threat of substitute products, the threat of established rivals, the threat of new entrants, the bargaining power of suppliers, and the bargaining power of customers. A competitive strategy is a key to success for any company, in order to have power over these five forces.

This study is made for a handicraft micro case-company, which was established in 1988. This case-company produces outdoor winter hats and sells them to resellers in Lapland and to consumers at fairs and exhibitions all over Finland. The case-company's founder has 40 years experience of professional crafts.

The main objective of the research was to discover how the case-company should change its business method in order to be more competitive in the market. Another objective of the research was to discover how the case-company should change its business methods in order to continue its business after the founder has retired. This happens probably after 5-10 years.

In this case-study there have been several research methods used: interview, observation and questionnaire.

The case-company's business method yields profit, but not enough revenue to expand. It is challenging in this industry for the case-company to develop and grow. Most competitors use more diverse marketing and sales channels than the case-company. The competitors will preempt the case-company's markets, if the case-company does not improve its business method immediately. The case-company's competitive advantages are the entrepreneurs' strong professionalism, excellent customer service, domestic high quality and practical product assortment.

The case-company should put effort into distinguishing itself from competitors in the future. It should offer value-added products to its customers with the help of its own core competences. The business process should be changed from a crafts micro entrepreneur to a logistics integrator, which can provide all logistic services for its products to its customers at the right place and time.

Keywords: handicraft micro entrepreneur, competitive advantage, core competence, competitive strategy, vision
Supervisor Seppo Leminen, Laurea

Executive summary

”Vierivä kivi ei sammaloidu”

Käsityöalan mikroyritysten nykytilanne on haasteellinen Suomessa. Käsityöyrittäjät joutuvat markkinoilla kovaan kilpailuun teollisten tuotteiden, halpatuonnin ja suurten määrien kanssa. Ongelmana on myös mallien kopiointi. Pienellä yrityksellä ei ole varaa, eikä resursseja, lähteä taistelemaan oikeudessa alkuperäismalliensa puolesta.

Haasteena on myös käsityöalan mikroyritysten kehittäminen ja kasvattaminen. Usein yrittäminen on elämäntapa, eikä yrityksillä ole resursseja eikä halua kasvaa. Olisi kuitenkin tärkeää saada näitä pieniä suomalaisia, innovatiivisia huippuammattilaisia kasvattamaan yritystoimintaansa. Teollinen tuotanto on katoamassa Suomesta, täällä tarvitaan uusia työpaikkoja ja tuoteinnovaatioita.

Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja heidän mukanaan moni käsityöalan mikroyritys häviää maastamme. Tällä hetkellä kaikki osaaminen ja tietotaito ovat näillä yrittäjillä. Yrityksillä ei ole tulevaisuutta yrittäjien jäädessä eläkkeelle, ellei toimintamalleja muuteta kilpailukykyisemmiksi ja sellaisiksi, että niitä voi uusi yrittäjä tai sukupolvi jatkaa.

Ulkoilupäähineitä valmistava käsityöalan case-mikroyritys

”Yrittäminen on elämän tapa, nykyisellä toimintamallilla ei ole edellytyksiä kasvuun”

Case-yrityksen nykyinen toimintamalli toimii niin, että se elättää yrittäjän, mutta toimintamallilla ei ole edellytyksiä kasvuun. Yrittäjä tekee kaiken itse. Tämän takia hänellä ei ole mahdollisuutta enää lisätä tuotantokapasiteettia eikä näin ollen voi ottaa enempää jälleenmyyjiä. Yrittäjän oma vahva ammattitaito ja osaaminen ovat yrityksen olemassaolon perusta. Yrittäjä jää eläkkeelle 5-10 vuoden kuluessa.

Case-yrityksen kilpailijat käyttävät monipuolisempia myynti- ja markkinointikanavia kuin case-yritys. Useimmilla on käytössään Internet-kauppa, ja monet heistä valmistuttavat tuotteet alihankintana. Nämä mahdollistavat sen, että tuotteiden saatavuus on hyvä, ja asiakkaille voidaan toimittaa isoja määriä lyhyemmällä toimitusajalla. Case-yrityksen toimintamalli on kasvun edistämiseksi liian suppea, ja kilpailijat vievät sen markkinat, ellei case-yritys kehitä toimintamalliaan välittömästi.

”Toimialan ja toimintaympäristön strateginen kehitys haastaa yrityksen kasvamaan”

Kilpailu on alalla kovaa . Yrityksen täytyy olla erittäin innovaativinen selvitäkseen kilpailijoista. Case-yritys ei tee yhteistyötä toimialan yritysten kanssa, eikä ole käyttänyt alihankkijoita tai osatoimittajia, kuten suurin osa muista käsityöalan yrityksistä tekee. Case-yrityksen tulee alkaa panostaa tuotteiden valmistuksen, myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen, kuten muutkin alan yritykset tekevät. Alan strateginen kehitys haastaa yrityksen kasvamaan ja löytämään uusia jakelukanavia ja toimintamalleja, etteivät kilpailijat ja kopioijat valtaa markkinoita.

Case-yrityksen on suojattava omaperäiset päähineensä kopioinnilta. Paras vaihtoehto tuotteiden suojaamiseksi on kansainvälinen mallisuoja. Yrittäjän tulee olla aktiivinen ja hakea mallisuoja uusille malleille mahdollisimman varhaisessa vaiheessa huomioiden yhden vuoden ns. armonajan koemarkkinointiin. Case-yrityksellä on myös mahdollisuus yrittää hakea tekijänoikeuksia päähineilleen. Tuotteen käytännöllisen alkuperän takia mallin on ylitettävä teoskynnys.

Case-yrityksen on etsittävä yhteistyökumppani tuotteiden valmistamiseksi alihankintana . Se voi ottaa oppia R-Collectionilta ja Gollalta: tuotteet voivat olla laadukkaita, ja yritys voi markkinoida itseään suomalaisena yrityksenä, vaikka tuotteet olisi teetetty ulkomailta. Zaran menestys perustuu tuotevalikoiman nopeaan uusiutumiseen, tuotteet tehdään Euroopassa. Aina ei tarvitse seurata alalla vallitsevaa toimintamallia : tuotteet valmistetaan Kiinassa tai jossain muussa halpamaassa. Alihankintayrityksen on täytettävä yrittäjän vaatimat laatukriteerit.

Case-yrityksen kohderyhmä ja käyttötarkoitus tulisi määrittää tarkoin. Tulee erikoistua ja seurata jatkuvaa kehitystä alalla ja pystyä ottamaan uusia tuotteita valikoimiin nopeasti. Golla menestyy suuren ”imussa” . Se mitä Nokia keksii, Golla kehittää oheistuotteita samaan tahtiin. Case-yrityksen tulee seurata , mitä lasketteluasusteissa, kypäroissä yms. tapahtuu ja yrittää hyödyntää tätä tuotekehityksessään , päähineet sävy sävyyn kauden ulkoiluvaatteiden kanssa.

”Case-yrityksen ydinpätevydet eli kilpailuedut”

Case-yrityksen nykyisen toimintamallin ydinpätevydet, eli kilpailuedut, ovat hyvä asiakaspalvelu, yrittäjän vahva ammattitaito, tuotteiden kotimaisuus, -käytännöllisyys, -valikoiman omaperäisyys ja erinomainen laatu. Kilpailuedut tulee säilyttää, kun yrityksen toimintamallia lähdetään muuttamaan. Yrityksen tavaramerkki on vakuus tuotteen laadusta.

Asiakkaan tulee kokea saavansa lisäarvoa tuotteen mukana, kyseessä ei ole vain päähine, vaan identiteetin jatke.

”Case-yrityksen tulee erottautua muista alan yrityksistä”

Case-yrityksen tulee panostaa kilpailussa yrityksen differointiin. On panostettava siihen, että asiakas kokee yrityksen erilaisena kuin kilpailevat yritykset . Ostaja on myös valmis maksamaan omaperäisyydestä ja laadusta, mitä case-yritys tarjoaa . Yrityksen tulee panostaa erityisesti tuotevalikoimaan ja kankaisiin. Case-yrityksen tulee pyrkiä olemaan näissä edelläkävijä ja saavuttaa näin tuotejohtajuus. Asiakkaille tulee pystyä tarjoamaan omaperäisiä malleja sellaisista kankaista, joita muilla kilpailijoilla ei ole. Kun mallit saadaan suojattua kansainvälisellä mallisuojauslailla, pitäisi mallien kopioinnin loppua. Kun tuotteet teetetään alihankintana, saadaan toimitusaikojat lyhennettyä ja myynnin volyymia lisättyä. Case-yrityksen tuotteiden korkea laatu pitää olla tulevaisuudessakin yhtä hyvä kuin se on nytkin, myös kotimaisuusaste tulee pitää korkeana. Uusilla hauskoilla ja käytännöllisillä tuotteilla case-yritys voi ilahduttaa uusia asiakkaita, ja näin saada lisää merkkiuskollisia asiakkaita itselleen ja vahvistaa tätä kautta yritysimagoaan.

”Käsityöalan mikroyrityksestä kansainväliseksi logistiikkaintegraattoriksi”

Pienestä käsityöalan mikroyrityksestä tulee tehdä kansainvälinen logistiikkaintegraattori, mikä yhdistää oikeat suunnittelijat, materiaalit, alihanhintaompeelijat, tuotteet, myyjät ja asiakkaat, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan. Case-yrityksen nykyisiä kilpailuetuja tulee hyödyntää uudessa toimintamallissa, sekä luoda uusia kilpailuetuja uuteen toimintamalliin.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutosten avulla yritykselle voidaan luoda kilpailukykyisempi tulevaisuus . Yrityksen toimintaa voi jatkaa esimerkiksi joku yrittäjän lapsista, vaikka käsityötaitoja ei olisikaan. Toinen vaihtoehto on, että yritys myydään kokonaan ulkopuoliselle jatkajalle, ja näin yrittäjä saa rahallisen korvauksen elämäntyöstään.

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Käsityöyritys..... | 1 |
| 1.2 | Mikroyritys..... | 1 |
| 1.3 | Käsityörittäjyyden haasteet..... | 2 |
| 1.4 | Työn tavoite ja tutkimusongelma..... | 3 |
| 1.5 | Työn rajaus..... | 3 |
| 1.6 | Työn rakenne..... | 3 |
| 2 | Kilpailussa menestymisen salaisuus..... | 5 |
| 2.1 | Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle..... | 5 |
| 2.2 | Pienyrityksen kasvun arvoketjumalli..... | 6 |
| 2.2.1 | Pienyritysten startegisen kehittymisen vaihtoehdot..... | 7 |
| 2.3 | Viiden kilpailuvoiman malli..... | 8 |
| 2.3.1 | Kilpailuetu..... | 9 |
| 2.3.2 | Perusstrategiat..... | 9 |
| 2.4 | Käsityö- ja muotoilualan yritysten tilanne ja tuotteiden markkinointi..... | 10 |
| 2.5 | Ydinpätevyyspuu..... | 12 |
| 3 | Tutkimusmetodi, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne..... | 14 |
| 3.1 | Laadullinen tapaustutkimus..... | 14 |
| 3.2 | Tutkimusmenetelmät..... | 14 |
| 3.3 | Tutkimusaineiston valinta ja keräämisen aikataulu..... | 16 |
| 3.4 | Empiirinen tutkimus..... | 17 |
| 3.4.1 | Haastattelut..... | 19 |
| 3.4.2 | Havainnointi..... | 20 |
| 3.4.3 | Kyselylomake kuluttajille..... | 21 |
| 3.4.4 | Analyysi..... | 21 |
| 4 | Case-yritys..... | 22 |
| 4.1 | Ulkoilupäähineitä valmistava yhden hengen käsityöyritys..... | 22 |
| 4.2 | Mikroympäristö..... | 22 |
| 4.2.1 | Omistajan resurssit ja ohjaavat uskomukset..... | 23 |
| 4.2.2 | Asiakkaat ja tuotteet..... | 23 |
| 4.2.3 | Case-yrityksen ydinprosessit..... | 25 |
| 4.2.4 | Case-yrityksen kilpailijat..... | 26 |
| 4.3 | Makroympäristö..... | 28 |
| 4.3.1 | Toimialan rakenne..... | 29 |
| 4.3.2 | Toimialan kehitys..... | 33 |
| 4.3.3 | Toimialan luonne..... | 35 |
| 4.4 | Mallisuoja ja tekijänoikeudet..... | 36 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.4.1 | Rekisteröinnin edellytykset | 36 |
| 4.4.2 | Mallisuojan kustannukset | 37 |
| 4.4.3 | Kansainvälinen mallisuoja | 37 |
| 4.4.4 | Rekisteröity ja rekisteröimätön yhteisömallisuoja | 37 |
| 4.4.5 | Tekijänoikeudet | 38 |
| 4.5 | Esimerkkejä menestyvistä yrityksistä | 39 |
| 5 | Tutkimuksen tulokset | 40 |
| 5.1 | Tutkimuskysymysten kertaus | 40 |
| 5.2 | Nykyinen toimintamalli - yrittäminen on elämäntapa | 40 |
| 5.3 | Alan strateginen kehitys haastaa yrityksen kasvamaan | 40 |
| 5.4 | Case-yrityksen kilpailuedut | 41 |
| 5.4.1 | Jälleenmyyjien mielipide case-yrityksestä ja sen tuotteista | 41 |
| 5.4.2 | Kuluttajien mielipide case-yrityksestä ja sen tuotteista | 43 |
| 5.4.3 | Case-yrityksen ydinpätevyyspuu | 45 |
| 5.5 | Kilpailustrategia case-yritykselle | 46 |
| 6 | Johtopäätökset | 48 |
| 6.1 | Kansainvälinen logistiikkaintegraattori | 48 |
| 6.2 | Visio 2015 | 50 |
| 6.3 | Case-yrityksen kehittämisen portaat | 50 |
| 6.3.1 | Kehitys vuonna 2009 | 51 |
| 6.3.2 | Kehitys vuonna 2010 | 53 |
| 6.3.3 | Kehitys vuonna 2011 | 53 |
| 6.4 | Vertailua aikaisempiin tutkimuksiin | 54 |
| 6.5 | Tutkimuksen keskeisimmät tulokset | 55 |
| 6.6 | Hyödyt opinnäytetyöstä | 56 |
| 6.7 | Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi | 57 |
| 6.7.1 | Haastattelu | 58 |
| 6.7.2 | Havainnointi | 59 |
| 6.7.3 | Kyselytutkimus | 59 |
| 6.8 | Jatkotutkimusmahdollisuudet | 59 |
| | Lähteet | 60 |
| | Kuviot | 62 |
| | Taulukot | 64 |

1 Johdanto

1.1 Käsityöryitys

Käsite "käsityö" on merkinnyt Suomessa lähinnä erilaisten esineiden ja tuotteiden suunnittelua ja valmistusta, tekijöiden taiteellisuutta ja luovuutta painottaen. "Käsityöryitykset" on määritelty edelleen yrityksiksi, jotka valmistavat muotoiltuja tuotteita käsityönä tai käsin ohjattuja koneita apuna käyttäen. Pääosa käsityöryitysten valmistamista tuotteista on yksittäiskappaleita tai pienimuotoista sarjatuotantoa. Käsityöryitysten valmistamat tuotteet ovat usein käyttöesineitä sisustukseen, kotitaloustarvikkeita, vaatteita tai jalkineita. (Lith 2005, 9.)

Käsityöryityksen lähtökohtana on usein yrittäjän oma ammatillinen osaaminen ja tuoteidea. Kaikki itsenäiset käsityön ammattilaiset eivät pidä itseään yrittäjinä vaan mieltävät itsensä esimerkiksi taiteilijoiksi. Yritys tai oman toiminnan yhtiöittäminen on vain väline toteuttaa haluttu tuoteidea ja kanavoida toiminnasta aiheutuneet tulot ja menot. Oman yrityksensä piirissä käsityöryittäjällä on monta roolia: suunnittelija, valmistaja, markkinoija ja talouspäällikkö. (Lith 2005, 9.)

Käsityöryittäjäyys on merkittävä työllistäjä Suomessa, se työllistää noin 30 000 ihmistä. Osa heistä toimii ammatinharjoittajina ja osa pienissä, yhden tai kahden henkilön yrityksissä. Käsityöryittäjäyys voi työllistää enemmänkin väkeä, jos sen erityisluonne ymmärretään ja löydetään oikeat tavat luoda edellytyksiä ja kannustimia yrittäjäksi ryhtymiselle. (Luutonen, Äyväri 2002, 3.)

1.2 Mikroyritys

Yritykset jaetaan koon perusteella neljään ryhmään: mikroyritykset, pienet yritykset, keskiuuret yritykset ja suuret yritykset. Kokojaottelu perustuu työntekijöiden lukumäärään. Mikroyritykset työllistävät alle kymmenen työntekijää, pienet yritykset 10-99, keskiuuret 100-249, ja suuret yli 250. (Kallio 2002, 25.)

Yritystilastojen (2007) mukaan Suomessa on 309 000 yritystä, kun maatalousyrittäjät lasketaan mukaan. Näistä EU-määritysten mukaan 94,2 prosenttia eli 291 000 on mikroyrityksiä. Puolet eli 152 000 yritystä oli toiminimiä. Mikroyritykset työllistivät toissa vuonna yrittäjien lisäksi 405 000 palkansaajaa. Mikroyritykset työllistivät enemmän kuin kaikki yli 500 hengen suuryritykset yhteensä. (Vahtera 2009.)

”Mikroyritysten, eli kaikkien alle 10 työntekijän yritysten määrästä, henkilöstöstä ja liikevaihdosta käsityötoimialojen osuus on 3-5 prosenttia” (Lith 2005, 13).

1.3 Käsityörittäjyyden haasteet

Käsityörittäjyyden kehittäminen Suomessa on erittäin tärkeä haaste. Käsityöelinkeinojen osuus tuotannosta ja työllisyydestä on alentunut meillä jatkuvasti johtuen mm. sarjatuotantoon perustuvan halpatuonnin kasvusta. Vaaravyöhykkeessä ovat olleet perinteisistä käsityöaloista erityisesti tekstiilien, vaatteiden ja nahkatuotteiden valmistus. Käsityötoimialojen välillä on kuitenkin suuria eroja. Maastamme löytyy käsityöaloja, jotka ovat onnistuneet lisäämään liikevaihtoaan ja henkilöstöään, ja joissa hinta ei ole ratkaiseva kilpailutekijä vaan korkea osaaminen, huippulaatu ja yksilöllisyys. (Lith 2005.)

Yrittäminen on usein käsityörittäjälle elämäntapa, eikä yrittäjällä ole halua eikä resursseja kasvaa. Olisi kuitenkin tärkeää saada näitä pieniä suomalaisia innovatiivisia huippuammattilaisia kasvattamaan yritystoimintaa. Teollinen tuotanto on katoamassa Suomesta, täällä tarvitaan uusia työpaikkoja ja tuoteinnovaatioita. Miksei joku näistä pienistä käsityöalan yrityksistä voisi menestyä tulevaisuudessa yhtä hyvin kuin esimerkiksi Marimekko.

Ongelmana käsityörittäjillä on yleisesti ideoiden ja mallien kopiointi. Pienillä yrityksillä ei ole varaa, eikä resursseja, lähteä taistelemaan oikeudessa omien malliensa puolesta. Myös lainsäädäntö on melko väljä. Mallisuoja suojaa vain tuotteen muodon ja kokonaisvaikutelman, mutta ei ideaa. Tekijänoikeuslainsäädännössä on käytännöllisellä tuotteella erittäin korkea teoskynnys toisin kuin ns. luovilla aloilla.

Perinteisesti suomalaiset käsityörittäjät tekevät kaiken itse, aikaa ei jää myyntiin, markkinointiin ja kehitykseen. Pienien käsityöalan mikroyritysten tulisi uudistaa toimintamallejaan niin, että ne olisivat kilpailukykyisempiä markkinoilla. Paikoilleen ei saa jäädä, kehitys tulee olla jatkuvaa.

Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle, ja heidän mukanaan moni pieni käsityöalan mikroyritys häviää maastamme. Tällä hetkellä kaikki osaaminen ja tietotaito on näillä yhden hengen yrityksillä. Yrityksillä ei ole tulevaisuutta yrittäjien jäädessä eläkkeelle, ellei toimintamalleja muuteta sellaisiksi, että niitä voi uusi yrittäjä tai sukupolvi jatkaa.

1.4 Työn tavoite ja tutkimusongelma

Tutkijan lähisukulaisella on ollut 20-vuotta yhden hengen käsityöalan yritys. Tutkija valitsi tämän tutkimusaiheen selvittääkseen, voisiko hän auttaa yrittäjää kehittämään yritystoimintaa ja mahdollisesti luomaan itselleen tai sisarilleen työpaikan tulevaisuudessa tai saattaa yrityksen myyntikuntoon.

Tutkimuksen tärkein tavoite on vastata kysymykseen:

- Kuinka case-yrityksen toimintamallia tulisi muuttaa niin, että yritys olisi kilpailukykyisempi, ja yritystoiminta jatkuisi vielä yrittäjän jäädessä eläkkeelle?

Tarkemmat tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa halutaan vastauksia, ovat:

- Miten yrityksen nykyinen toimintamalli toimii?

- Mitä rajoitteita ja mahdollisuuksia yrityksen toimiala ja toimintaympäristö asettavat?

- Mitkä ovat case-yrityksen ydinvahvuudet eli kilpailuedut?

- Millä kilpailustrategialla yritys menestyy tulevaisuudessa?

1.5 Työn rajaus

Työssä ei ole esitetty case-yrityksen taloudellisia laskelmia, mainittu case-yrityksen, kilpailijoiden tai asiakkaiden nimiä, myyntivolyymiä, eikä mitään tilastoja koskien case-yritystä. Tämä johtuu opinnäytetyön julkisuudesta ja case-yrityksen omistajan toiveesta.

1.6 Työn rakenne

Tämä tutkielmatyö koostuu kuudesta luvusta (kts. kuvio 1). Nämä ovat: Johdanto, teoria, empiirinen tutkimus, case-yritys, tutkimuksen tulokset ja päätelmät.

Johdanto kappaleessa on lyhyet määritelmät käsityöyritykselle ja mikroyritykselle. Kappaleessa käsitellään lyhyesti myös käsityöyritysten haasteita. Tässä luvussa on myös kerrottu tutkimuskohteen valinnan perusteita, määritetty työn tavoite, tutkimusongelma, työn rajaus ja -rakenne

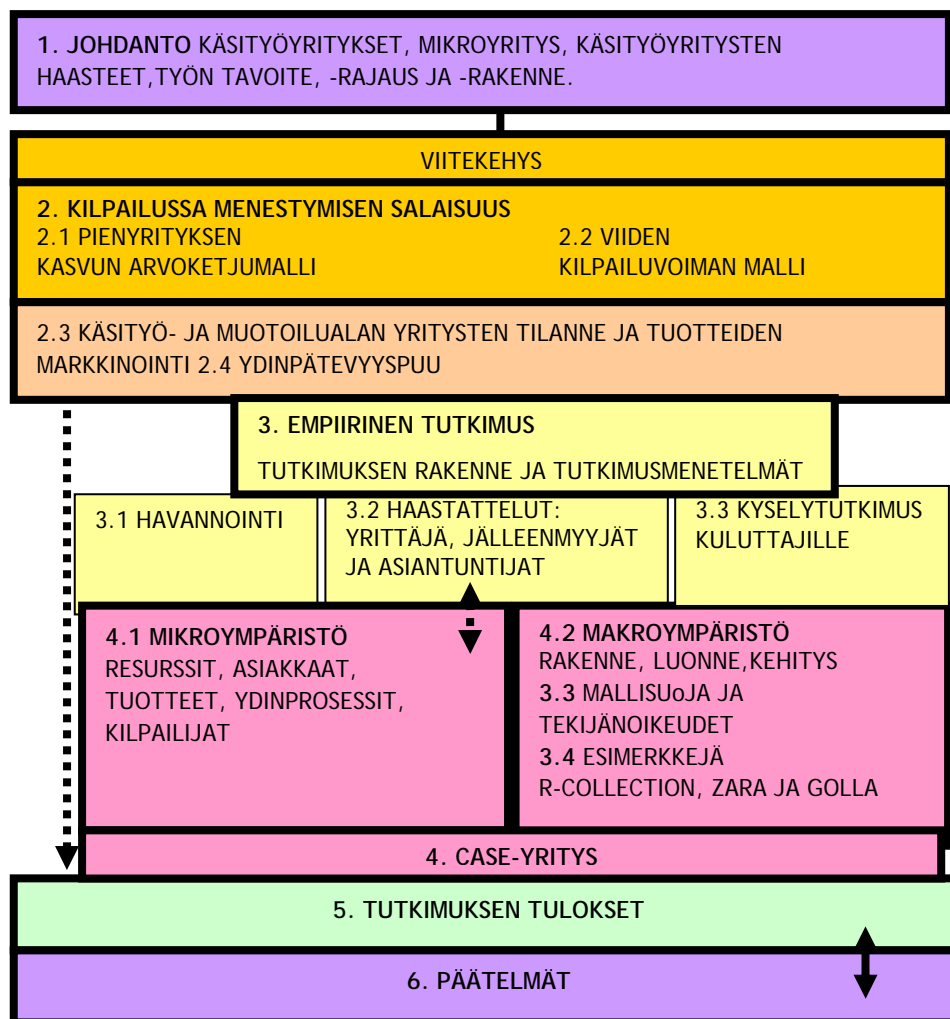
Toisessa luvussa esitellään työn teoreettinen tausta ja luodaan viitekehys. Viitekehys muodostuu Porterin (1984) viiden voiman mallista ja Grayn (2002) pienyrityksen kasvun arvoketjumallista. Luvussa on myös esitelty Taito ry:n (2009) tehdyn tutkimuksen tulokset käsityö- ja muotoilualan yritysten tilanteesta ja tuotteiden markkinoinnista. Luvussa on myös esitelty ydinpätevyyspuu.

Kolmannessa luvussa on empiirinen tutkimus, tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät.

Neljännessä luvussa on case-yritys ja sen mikro- ja makroympäristöt. Mikroympäristö koostuu case-yrityksen resursseista, asiakkaista, tuotteista, ydinprosesseista sekä kilpailijoista. Makroympäristössä on kartoitettu toimialan ja toimintaympäristön rakenne, -kehitys ja -luonne. Luvussa on myös selvitetty kuinka case-yritys voi suojata päähinemallinsa kopioinnilta. Tässä luvussa on myös esitelty kolme esimerkkiä menestyvien käsityöalan yritysten toimintamalleista.

Viidennessä luvussa ovat tutkimustulokset. Tässä luvussa on annettu vastaukset tarkempiin tutkimuskysymyksiin.

Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niistä vedetyt johtopäätökset, sekä pohditaan työn luotettavuutta ja arviointia käytettyjen metodien osalta. Tässä luvussa annetaan suosituksia jatkotutkimusaiheille.

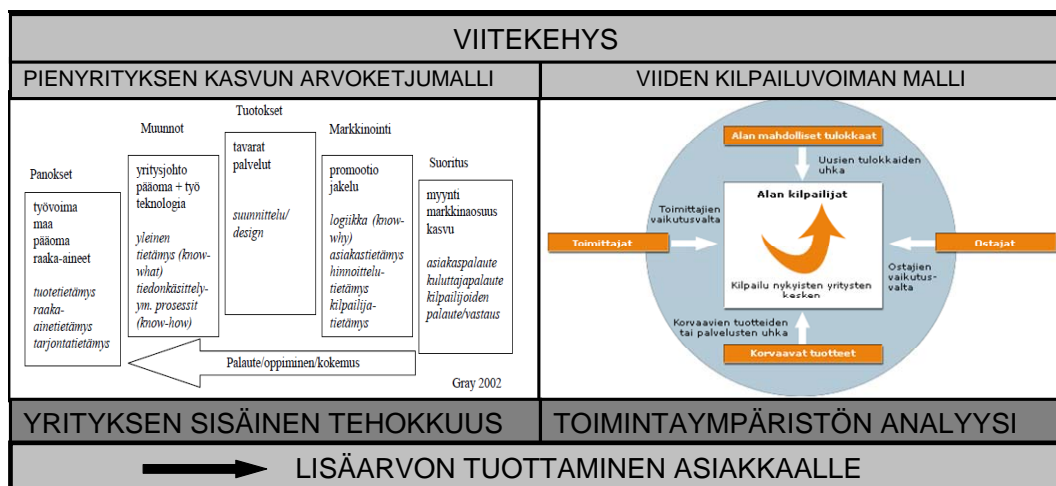


Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne

2 Kilpailussa menestymisen salaisuus

2.1 Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle

Teoriaosuus koostuu Grayn (2002) pienyrityksen kasvun arvoketjumallista sekä Porterin (1984) viiden voiman mallista ja perusstrategioista. Arvoketjumalli on valittu teoriaosuuteen, koska se selittää hyvin pienten yritysten kasvuhaluttomuutta sekä kasvun esteitä ja mahdollisuuksia arvoketjuajattelun avulla. Viiden voiman malli on valittu teoriaosuuteen, koska se on hyvä työväline toimialan kilpailun kuvaamiseen sekä yrityksen kilpailuetujen ja -strategian luontiin.

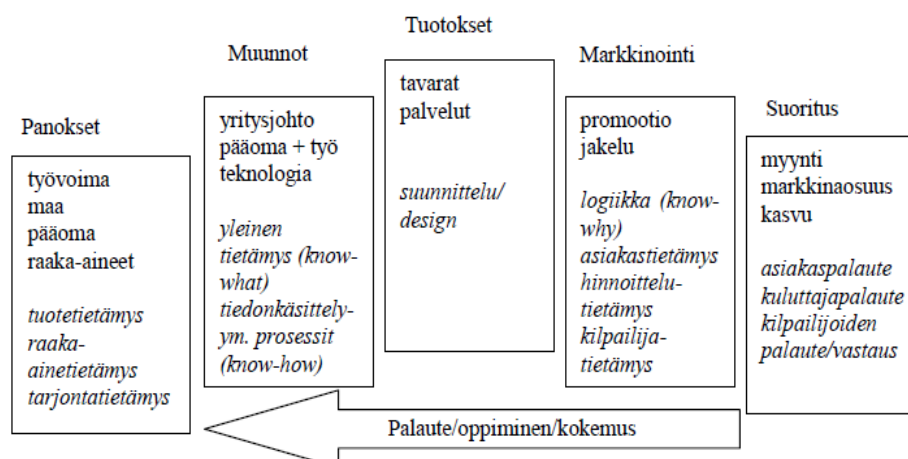


Kuvio 2: Opinnäytetyön viitekehys, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (Gray 2002, Porter 1991)

Grayn(2002) ja Porterin (1984) mielestä yrityksen menestymisen salaisuus kilpailussa on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle.

2.2 Pienyrityksen kasvun arvoketjumalli

Pienillä käsityöalan mikroyrityksillä ei usein ole halua kasvaa. Kasvuun voi liittyä epämieluisia muutoksia, kuten työllistämismuutokset, kontrollin menetys, riippuvaisuus toisista, vastuun ja päätäntävällän jakaminen, omistajuudesta luopuminen ja tarpeettomat riskit. Gray (2002) esittelee pienten yritysten kasvuhaluttomuutta sekä kasvun esteitä ja mahdollisuuksia arvoketjuajattelun avulla. Yrityksen arvoketjun vaiheet ovat (kts. kuvio 3): panokset (inputs), muunnokset (transformations), tuotokset (outputs), markkinointi ja suoritus (performance). Gray (2002) pohjaa kasvun ja kehityksen mahdollisuudet arvoketjun eri vaiheissa esiintyviin rutiineihin, joita hoidetaan erilaisen osaamisen avulla. Arvoketjun eri vaiheissa on yrityksillä mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden olemalla innovatiivinen. Kokemuksensa, osaamisensa ja resurssiansa perusteella yritys voi tehdä yksilöllisiä muutoksia aiempiin toimintatapoihinsa ja tuottaa muutosten avulla lisäarvoa asiakkailleen.



Kuvio 3: Yrityksen arvoketjumalli (Gray 2002)

Pienillä yrityksillä on pienemmät taloudelliset resurssit, kyvyt ja vähemmän aikaa, jolloin arvoketjun alkupään vaiheet (panokset ja muunnot) voivat kärsiä. Monille pienille yrityksille suuremmat menetykset syntyvät kuitenkin siitä, etteivät ne ehdi palata vanhaan ja oppia omista kokemuksistaan. Tällöin arvoketjun loppupään vaiheet (suoritus sekä kokemuksesta ja palautteesta oppiminen) jäävät vaillinaisiksi. Tämä lisää yritysten halukkuutta jäädä paikalleen ja sallia muutoksia vasta, kun ne ovat olosuhteiden pakosta välttämättömiä. Arvoketjumallin palautevaiheen jäädessä vaillinaiseksi, ei kokemusta ja oppimista siirretä yrityksen toimintastrategiaan. (Gray 2002, 70.)

2.2.1 Pienyritysten strategisen kehittymisen vaihtoehdot

Pienyritysten strategisen kehittymisen vaihtoehtoja on kolme. Ensimmäisessä vaihtoehdossa yrityksellä ei ole halua kasvaa eikä mennä kasvuun mukaan edes silloin, kun ympäristö tarjoaisi siihen mahdollisuuksia. Toiminta säilyy pienimuotoisena, ja yrityksen toiminnallisen joustavuuden säilyttäminen tulee yhä tärkeämmäksi. Toisen vaihtoehdon mukaan yritys pyrkii käyttämään hyväkseen ympäristön tarjoamat kasvumahdollisuudet. Yrityksestä muodostuu tällöin vähitellen keskisuuri yritys, jolloin toiminnan kehittäminen ja tehostaminen ovat menestyksen takaamiseksi avainasemassa. Kolmannessa vaihtoehdossa yrityksellä on aktiivinen halu laajentua uusille toiminta-alueille ja se etsii jatkuvasti uusia mahdollisuuksia luovuuden ja visioinnin avulla. (Leppälho1991, 134.)

2.3 Viiden kilpailuvoiman malli

Toimialan kilpailutilannetta, houkuttelevuutta ja kannattavuutta voidaan analysoida viiden kilpailuvoimatekijän avulla. Toimialalla toimivan yrityksen tulee löytää kilpailustrategian avulla asema, jossa se voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan, vaikuttaa niihin tai hyötyä niistä. Toimialan kilpailuvoimat ovat (kts. kuvio 5): (1) uusien kilpailijoiden tulo alalle (2) kilpailun muoto ja kovuus alalla, (3) korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, (4) ostajan neuvotteluasema ja (5) toimittajan neuvotteluasema. (Porter 1991, 16-19.)



Kuvio 4: Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi kilpailutekijää (Porter 1991, 17)

Kilpailustrategian on pohjaututtava toimialan rakenteen ja sen muutosten ymmärtämiseen. Viisi kilpailutekijää määräävät alan kannattavuuden, koska ne vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja alalla tarvittavaan investointitasoon. Uusien tulokkaiden uhka rajoittaa voittopotentialia, koska uudet tulokkaat tuovat mukanaan uutta kapasiteettia ja haalivat markkinaosuutta laskien katteita. Vaikutusvaltaiset asiakkaat tai hankkijat neuvottelevat osan voitoista itselleen. Tiukka kilpailu verottaa voittoja. Läheisten korvaavien tuotteiden olemassaolo alentaa hintoja ja toimialan myyntivolyymia. (Porter 2006, 71-71.)

Ostajilla on sitä enemmän valtaa markkinoilla, mitä enemmän yrityksen tuottaman kaltaisia tuotteita tai palveluita on tarjolla. Asiakkaat kilpailevat painamalla hintoja alas, vaatimalla korkeampaa laatua tai parempaa palvelua tai vertailemalla kilpailijoiden hintoja, tämä kaikki tehdään toimialan kannattavuuden kustannuksella. (Porter 1984, 46.)

Toimittajat voivat käyttää vaikutusvaltaansa suhteessa toimialan yrityksiin nostamalla hintoja tai heikentämällä tarjottavien tuotteiden ja palveluiden laatutasoa. Voimakkaat toimittajat voivat näin kaventaa kannattavuutta alalla, joka ei kykene kattamaan kustannusten nousua omien tuotteidensa hinnoissa. (Porter 1984, 49.)

2.3.1 Kilpailuetu

”Kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana on arvo, jonka yritys tuottaa asiakkailleen” (Porter 1991, 10). Asiakas on siis yrityksen strategisissa päätöksissä lähtökohta, joka yhdistettynä sisäisten toimintojen sujuvuuteen ja tehokkuuteen luo menestymisen edellytykset liiketoiminnalle.

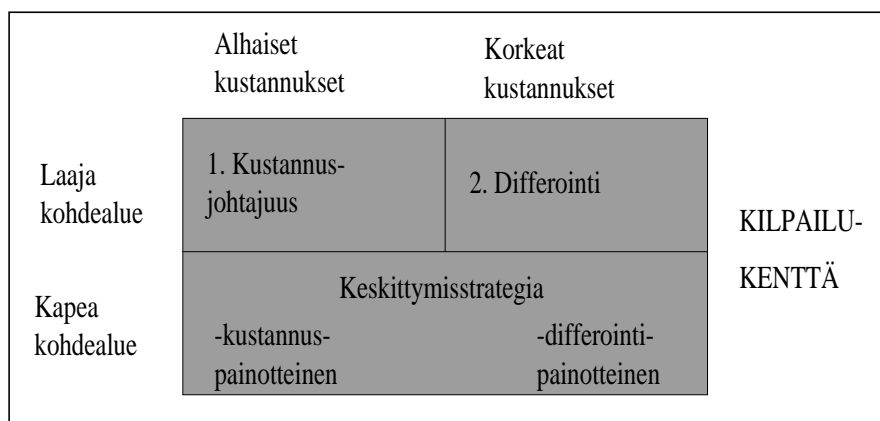
Mahdollisen saavutetun kilpailuedun säilyttämiseksi yritys voi soveltaa joko estostrategiaa etumatkastrategiaa, yhteistyöstrategiaa tai näiden yhdistelmiä. Estostrategian avulla yritys pyrkii estein suojaamaan markkina-alueensa. Sitä voi harjoittaa mallisuojan avulla. Yritys voi myös antaa merkkejä valmiudestaan hintakilpailuun tarpeen vaatiessa, mikä saattaa vähentää joidenkin kilpailijoiden halukkuutta pyrkiä markkinoille. Estostrategia soveltuu parhaiten vaikeasti kopioitavalle liiketoimintaidealle perustuvalla yritykselle. Sen soveltuvuutta vähentää puolestaan tiedon saannin helpottuminen, erityisesti asiakkaiden ja kilpailijoiden kannalta. (Porter 1980, 1985.)

Etumatkastrategiaa harjoittavan yrityksen on muutettava liiketoimintamalliaan ja kyettävä jatkuvasti uusiutumaan tuottaakseen paremmin lisäarvoa asiakkaille. Estostrategiaan verrattuna etumatkastrategia pyrkii pysymään kilpailijoidensa edellä. Etumatkastrategiaan liittyy pyrkimys saavuttaa ensimmäisen aloitteentekijän edut. (Porter 1980, 1985.)

2.3.2 Perusstrategiat

Yrityksen pitkän aikavälin menestymisen perustana on pysyvä kilpailuetu. Kilpailuetu voidaan saavuttaa alhaisilla kustannuksilla tai differoinnilla. Kun yritys hallitsee viisi kilpailutekijää paremmin kuin kilpailijat, voi se olla kustannusjohtaja tai differoida. Alhaiset kustannukset ja differointi yhdistettynä yrityksen toimintakenttään saadaan kolme perusstrategiaa, jotka ovat (kts. kuvio 6) kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen.

Jos yritys ei noudata mitään perusstrategiaa, vaan jää puoliväliin, niin sillä ei ole kilpailuetua eikä se yleensä menesty pitkään. Erityyppisten kilpailuetujen saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet ovat jopa vastakkaisia, joten puoliväliin jäämisellä ei yleensä saavuteta mitään. (Porter 1991, 24-31.)



Kuvio 5: Perusstrategiat (Porter 1991, 25)

Differointi on kilpailuetuihin liittyvä perusstrategioiden käsite, jolla tarkoitetaan erottumista kilpailijoistaan olemalla alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaan arvostamassa suhteessa. Perustana on usein päätös keskittyä asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin ja korkeaan laatuun. (Porter 1991, 28.)

Kustannusjohtajuus on kilpailuetuihin liittyvä perusstrategioiden käsite, jossa kilpailuetua haetaan kustannustehokkuudesta olemalla alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Sillä on laaja toimintakenttä ja se palvelee monia alan segmenttejä; laaja-alaisuus on tärkeää kustannusedun saavuttamiseksi. (Porter 1991, 26.)

Keskittämisstrategiassa valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Yritys palvelee vain kohdesegmenttiään ja sulkee muut segmentit pois. Optimoimalla strategiansa kohdesegmenttiään varten keskittyjä pyrkii saavuttamaan kilpailuedun juuri näissä segmenteissä. (Porter 1991, 29.)

2.4 Käsiyö- ja muotoilualan yritysten tilanne ja tuotteiden markkinointi

”Vaikka tämä taantuma mietityttääkin, niin pakko tunnustaa, että esimerkiksi viime syksyn ja tämän kevään messuilla on käynyt joka kerta niin, että myymämme uutuustuotteet ovat yksinkertaisesti loppuneet kesken” (Rundgren 2009).

Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry toteutti helmikuussa 2009 käsityö- ja muotoilualan yrittäjille ja sisäänostajille suunnatut Internet-kyselyt yritysten tilanteesta ja tuotteiden markkinoinnista. Kyselyiden tavoitteena oli kerätä ajankohtaista tietoa käsityöalan yrityksistä ja verrata sitä aiemmin toteutettuihin selvityksiin. Tutkimustulokset osoittavat, että käsityöyrittäjät uskovat mahdollisuuksiinsa säilyttää yritystoiminta nykyisessä laajuudessa tai jopa kasvattaa sitä. Kuluttajien kiinnostukseen käsityötuotteita kohtaan suhtaudutaan luottavaisesti. (Käsityöyrittäjä 2009, 5.)

Aineista koottiin internet-kyselynä helmikuussa 2009. Tuolloin talouden taantuma oli jokapäiväinen uutinen ja keskustelunaihe, asia ei kuitenkaan näkynyt kyselyn tuloksissa. Vastauksia saatiin 213 kpl (vastausprosentti 22 %). Vastaajista 80 % oli naisyrittäjiä. Vastaajista suurin osa edusti tekstiilialaa, joka on selkeästi naisten ala. Yrittäjistä vain 15 % oli alle 35-vuotiaita, mikä viittaa jo vakiituneisiin yrittäjiin. Keskimäärin käsityöalan yrityksen työllistävät 1,5 henkilöä. Yli puolet vastaajista kertoo yrityksen kasvuhakuisuudesta ja noin kolmannes pyrkii säilyttämään nykyisen asemansa ja vain vajaa 10 % ei näe kasvutavoitteita. Sisäänostaja kyselyyn vastasi 18 sisäänostajaa (vastausprosentti 39%). (Käsityöyrittäjä 2009, 11-12.)

Kyselyyn vastanneista yrittäjistä valtaosa oli sitä mieltä, että kuluttajien ostokäyttäytymisessä ei ole muutosta tai että asiakkaat ostavat enemmän kuin ennen. Ainoastaan vajaa kolmannes vastaa, että kuluttajat ostavat vähemmän kuin ennen. Kolmannes vastaa, että ei ole muutosta ja kolmannes, että kuluttajat ostavat enemmän kuin ennen. (Käsityöyrittäjä 2009, 14.)

Vastaajien mukaan kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat ennen kaikkea tuotteen yksilöllisyys, laatu, hinta ja se, että tuote sopii omaan tyyliin. Sisäänostajien vastauksissa ensimmäisenä asiana on hinta ja seuraavina laatu, kotimaisuus ja omaan tyyliin sopiminen. (Käsityöyrittäjä 2009, 15.)

Sisäänostajien mielestä tavarantoimittajilla on erittäin paljon kehitettävää kumppanuusvalmiudessa (yksinoikeustuotteet), markkinointimateriaaleissa ja pakkaussuunnittelussa. Jossain määrin kehitettävää on tuotteiden toimivuudessa (tuotteet kunnolla testattuja), tuoteselosteissa ja tuotteen oikeassa segmentoinnissa. (Käsityöyrittäjä 2009, 17.)

Verkkosivujen merkitys markkinoinnissa on vahvistunut vaikka noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että verkkosivujen merkityksessä markkinoinnissa tai myynnissä ei ole tapahtunut muutosta edelliseen vuoteen. Puolet vastaajista katsoo yhteydenottojen tai tilausten määrän lisääntyneen verkkosivujen kautta. (Käsityöyrittäjä 2009, 18-19.)

Yrityksen aikovat panostaa vuonna 2009 tärkeysjärjestyksessä seuraaviin toimenpiteisiin: www-sivujen ajankohtaisuuteen, osallistua alan suoramyyntitapahtumiin Suomessa, osallistumiseen alan ammattimessuille/tapahtumiin Suomessa, asiakastilaisuuksien järjestämiseen yrittäjien verstaalla, oman verkkokaupan kehittämiseen, oman verkkokaupan toteuttamiseen ja osallistumiseen kansainvälisiin suoramyyntitapahtumiin. (Käsityöyrittäjä 2009, 19.)

Yrittäjien mielestä parhaita kehittämistoimenpiteitä ovat koulutus, verkostoituminen, markkinoinnin ja tuotekehityksen tukeminen, myyntitapahtumien järjestäminen ja tiedotuskampanjat. Sisäänostajien mielestä yrittäjillä on erittäin paljon kehitettävää kumppanuusvalmiudessa (yksinoikeustuotteet), markkinointimateriaalissa ja pakkaussuunnittelussa. Yrittäjät toivovat tukea ensimmäisen työntekijän palkkaamiseen. (Käsityöyrittäjä 2009, 5-6.)

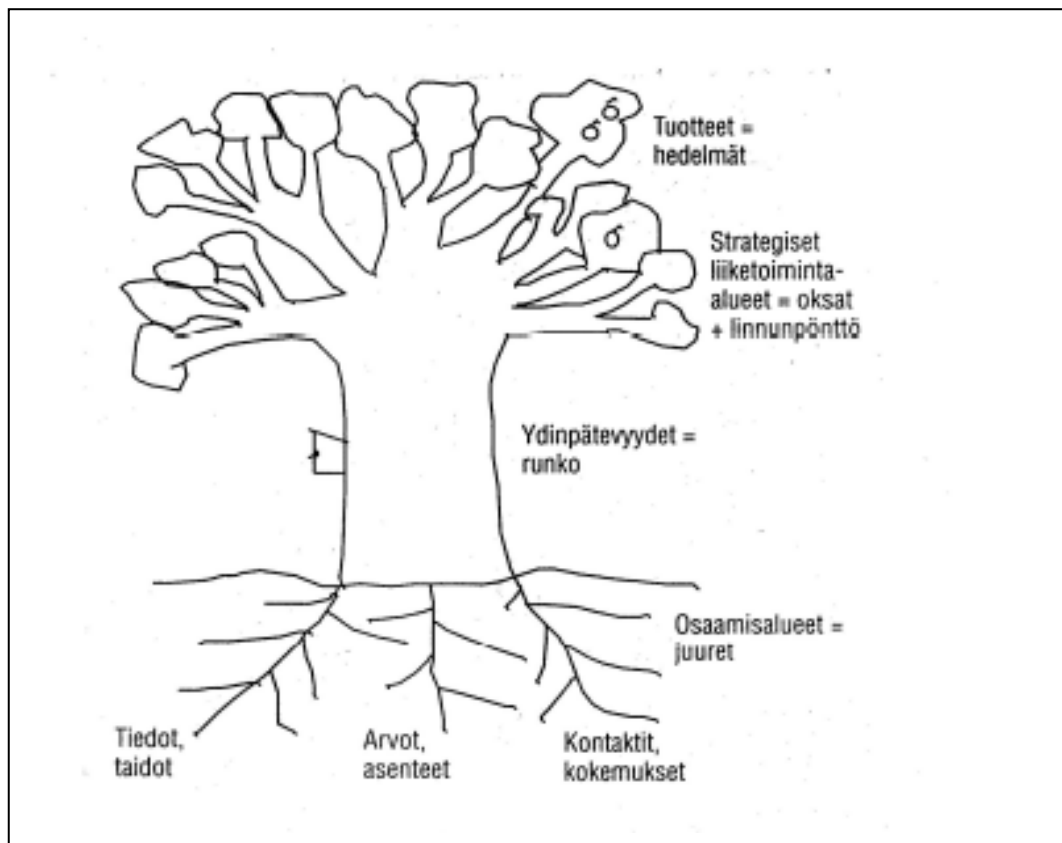
Tutkimustulosten myönteisyyden rinnalla näkyy avokysymysten kommentteissa huoli yrittäjien pärjäämisestä, kilpailutilanteesta, ideoiden kopioinnista ja esimerkiksi verotuksesta, joka koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Yritystoiminnan ja käsityöharrastuksen suhde sisältää jännitteitä kun koetaan, että harrastusmainen toiminta ja veroton myynti sotkevat kuluttajien hinta- ja laatukäsitystä. (Käsityöyrittäjä 2009, 6.)

Käsi- ja taideteollisuusalan yrittäjyyden menestyksen lähtökohdat ovat osaavat yrittäjät, oivaltavat tuotteet ja toimivat markkinointikanavat. Yrittäjien osaamiseen vaikutetaan hyvällä ammatillisella koulutuksella, räätälöidyllä täydennyskoulutuksella ja yrityspalveluilla. Hyvää yrittämisen ympäristöön kuuluvat oikeudenmukainen verotus ja työllistämiseen kannustavat rahoitusratkaisut. Tuotekehitys on jatkuva prosessi, jota voidaan edistää esimerkiksi tuotekehitysstipendillä. Näkyvyyttä ja toimivia markkinointikanavia voidaan vahvistaa koko toimialan yhteisillä toimenpiteillä. (Käsityöyrittäjä 2009, 6.)

2.5 Ydinpätevyyspuu

Ydinpätevyyspuun keskeisin tarkastelukohde ovat yrityksen ydinpätevyudet (kts. kuvio 6). Ydinpätevyyspuussa hyödynnetään ympäristön ja sisäisen tehokkuuden osa-analyysejä.

Näiden lisäksi ydinpätevyyspuussa on kytkentöjä strategisen arkkitehtuurin muihin elementteihin, kuten arvoihin ja stretegiin bisnesalueisiin. Ydinpätevyyspuu rakennetaan yrityksen henkilöstön osaamisalueiden avulla. Osaaminen voidaan ryhmitää kolmeen pääryhmään: tiedot ja taidot, arvot ja asenteet sekä kontaktit ja kokemukset. Kukin osa-alue sisältää tekijöitä, joita kehittelemällä ja yhdistelemällä voidaan luoda ylivoimaista osaamista, ydinpätevyttä. Ydinpätevyysien tulee tukea strategisia bisnesalueita ja päinvastoin. (Kamensky 2006, 200.)



Kuvio 6: Ydinpätevyyspuu (Kamensky 2006)

Strategisten bisnesalueiden (SBA) avulla määritetään, missä kilpailulajeissa yritys on, tai haluaa tulevaisuudessa olla. On kysymys bisneksen segmentoinnista. Kullekin SBA:lle on pystyttävä luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan omia kilpailuetuja, joiden avulla toimialalla menestytään. (Kamensky 2006, 72-77.)

3 Tutkimusmetodi, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne

3.1 Laadullinen tapaustutkimus

Tämän tutkimuksen pääpaino on laadullisessa, eli kvalitatiivisessa, tutkimuksessa. Tutkimus on suoritettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa.

Aineistonkeruussa käytetään useita menetelmiä, ja tyypillisesti tavoitellaan nimenomaan ilmiöiden kuvailemista, mutta koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruun- ja -analyysin tapoja, ei sitä voida pitää pelkästään aineistonkeruun tekniikkana. Syrjälä ja Numminen (1998) kuvaavat tapaustutkimusta sille luonteenomaisten ominaisuuksien avulla, joita ovat yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus ja arvosidonnaisuus. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, siis tapauksen. (Hakala 2001, 159.)

Tämän tapaustutkimuksen metodinen näkökulma, eli tutkimusstrategia, on toimintatutkimus. Aaltola ja Syrjälä (1999) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ymmärretään tällöin jatkuvaksi prosessiksi, joka ei pääty esimerkiksi entistä parempaan toimintatapaan. Keskeistä heidän näkemyksensä mukaan on juuri uudella tavalla ymmärretty prosessi. Toimintatutkimus piirtyy tällä tavoin ymmärrettynä lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut vain siitä miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten niiden tulisi olla.

Toimintatutkimuksella ei siis vain kuvata asioita vaan pyritään "todellisuuden" muuttamiseen. Tätä siirtymää maailman kuvaamisesta sen muuttamiseen ilmaisee monella tavalla Aaltolan ja Syrjälän (1999) mukaan toimintatutkimus. He liittävät toimintatutkimukseen tutkimusstrategiana käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutuksen.

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan Alasuutarin (1994) mukaan sitä, miten käsiteltävänä olevaan ilmiöön suhtaudutaan. Tutkimusmenetelmä linjaa sen, millaisia menetelmiä aineiston keruuseen ja sen purkuun käytetään sekä sen, miten itse aineistoa tarkastellaan.

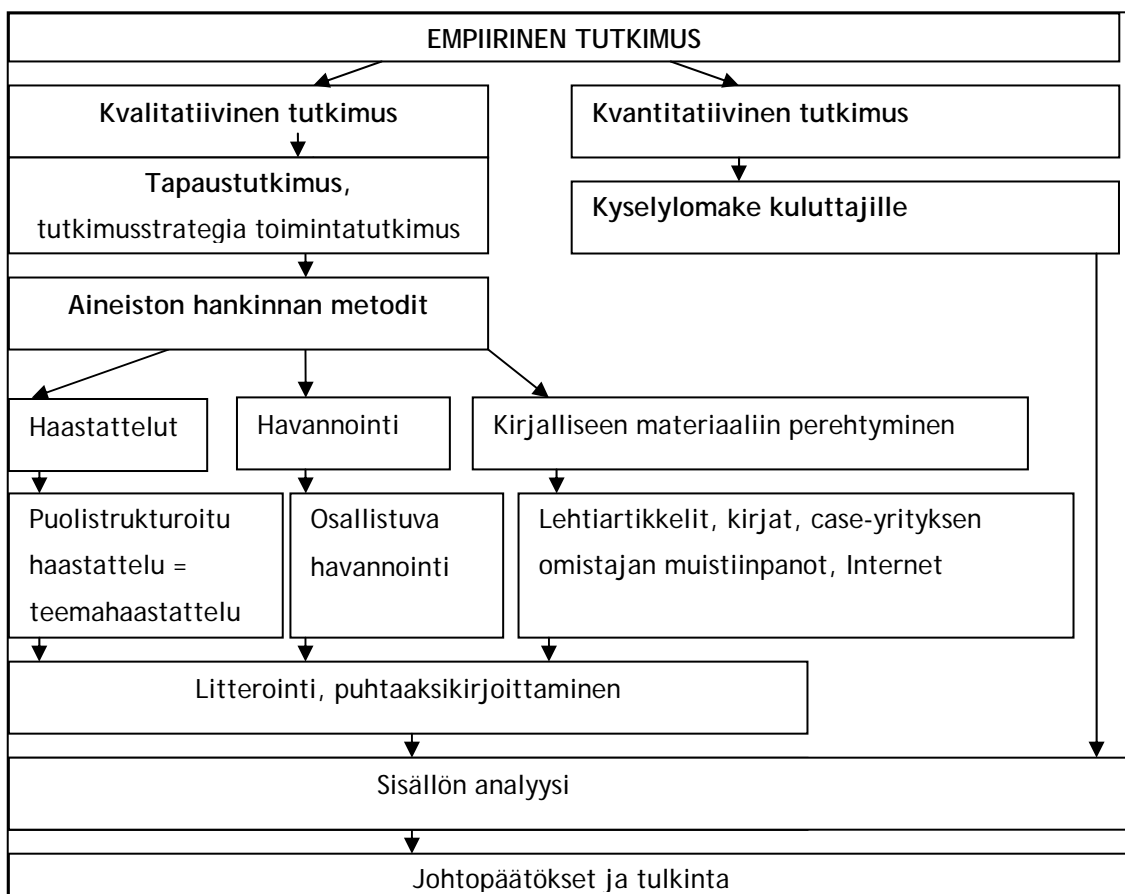
Triangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia menetelmiä, tutkijoita, tietolähteitä, lähestymistapoja tai teorioita. Monimetodisella lähestymistavalla pyritään lisäämään tutkimuksen kattavuutta ja täten vähentämään tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä virheitä. (Vilka 2005, 53-54.)

Menetelmätriangulaatio tarkoittaa tilannetta, jossa tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä, kuten esim. kyselyä ja haastattelua.

Menetelmätriangulaatio koetaan aikaa ja resursseja vaativana tapana tehdä tutkimusta, mutta se antaa hyvän mahdollisuuden laajentaa ja syventää tutkimuskohteesta saatavaa tietoa. (Eskola, Suoranta 1998, 69-70.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty menetelmätriangulaatiota, jossa tutkimusaineistoa on kerätty seuraavien, toisiaan täydentävien menetelmien avulla:

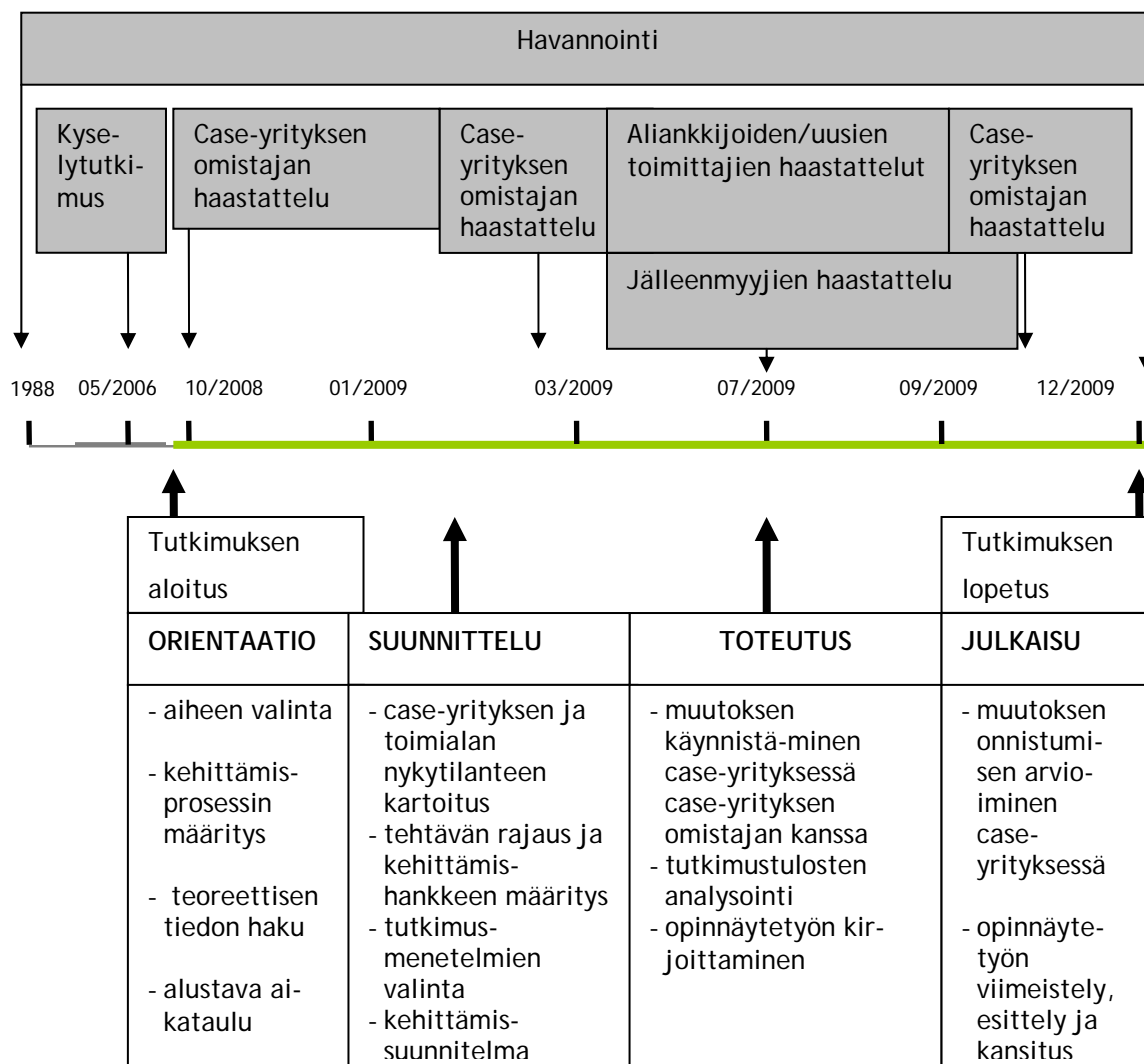
1. Haastattelut: case-yrityksen omistajan haastattelut, puhelinhaastattelu nykyisille jälleenmyyjille, uusien materiaalitoimittajien haastattelut, uuden tuotelinjan toimittajan haastattelu ja alihankkijoiden haastattelut, asiantuntijoiden haastattelut Patentti- ja rekisterihallituksesta sekä Opetusministeriöstä
2. Havainnointi: case-yritys ja sen toimiala ja toimintaympäristö
3. Kyselylomake kuluttajille
4. Kirjallista materiaalia on saatu kirjoista, lehdistä, Internetistä ja muistioista.



Kuvio 7: Empiirisen tutkimuksen rakenne

3.3 Tutkimusaineiston valinta ja keräämisen aikataulu

Tämä tutkimustyö aloitettiin lokakuussa 2008. Tutkimus jakautui 4 päävaiheeseen, jotka ovat orientaatio, suunnittelu, toteutus ja julkaisu (kts. kuvio 20).



Kuvio 8: Tutkimusaineiston valinta ja keräämisen aikataulu (mukailtu Laurea 2007, 5-7.)

Opinnäytetyön orientaatiovaiheessa tutkija valitsi aiheen. Tämä opinnäytetyön tekeminen alkoi lokakuussa 2008. Aihe löytyi helposti ja luonnollisesti lähisukulaisen case-yrityksen kehittämishankkeesta. Seuraavaksi tutkija määritteli kehittämisprosessin case-yrityksen omistajan kanssa ja haki teoreettista tietoa yleisesti käsityöalan yrityksistä sekä yritysten kasvustrategioista. Tässä vaiheessa tehtiin alustava aikataulu.

Suunnitelmavaiheessa tutkija haki tietoa käsityöalan mikroyrityksistä sekä luki case-yritykselle aikaisemmin tehdyn opinnäytetyön ja haastatteli case-yrityksen omistajaa. Tässä vaiheessa tutkija kartoitti tarkkaan case-yrityksen omistajan toiveet opinnäytetyön suhteen, mitä omistaja haluaa, että opinnäytetyö tutkii/kehittää. Samalla analysoitiin yhdessä case-yrityksen nykyisen toimintamallin toimivuutta, rajattiin haluttu kehityshanke ja määritettiin vielä tarkemmin kehittämistehtävä.

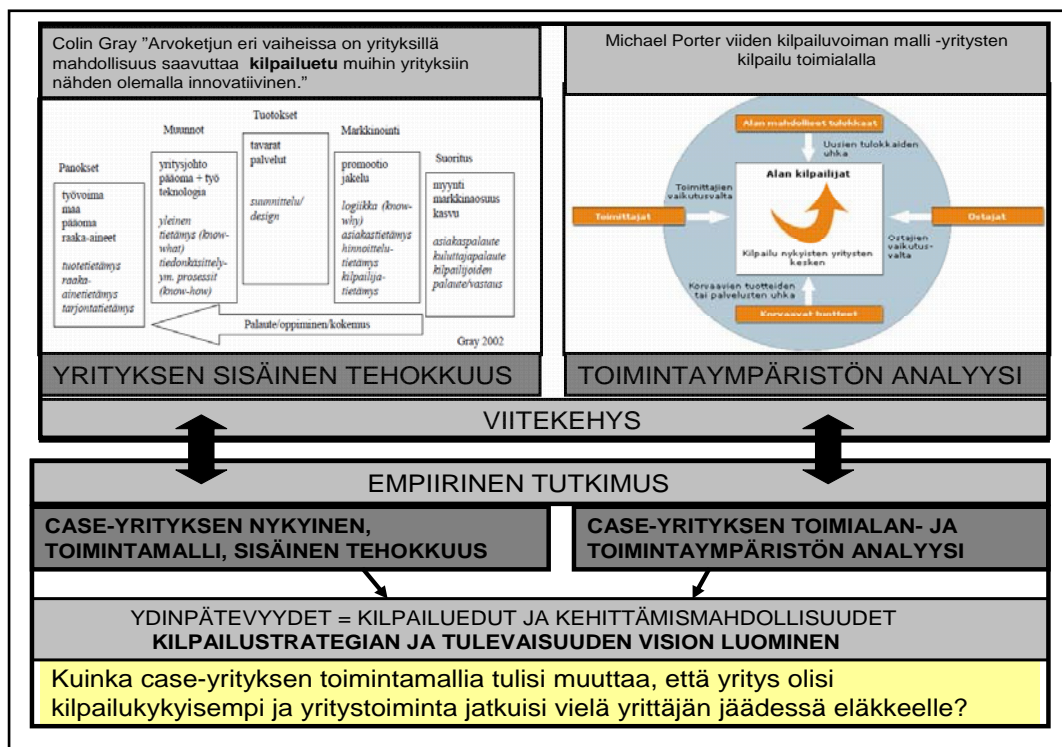
Tutkija osallistui Metropolian muutosjohtamisen kurssille, missä opiskeluttiin muutoksen hallintaa ja toteuttamista. Seuraavaksi tutkija perehtyi kehittämisprosessin ja sen tuotosten luotettavuuden arviointiin. Tutkija oli tätä ennen osallistunut kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen kursseille Laurea-ammattikorkeakoulussa, nämä kurssit auttoivat tutkijaa valitsemaan tutkimusmenetelmät. Tämän jälkeen tutkija laati tarkennetun kehittämissuunnitelman case-yritykselle ja esitteli sen case-yrityksen omistajalle.

Toteutusvaiheessa muutos käynnistettiin case-yrityksessä tutkijan ja case-yrityksen omistajan yhteistyönä. Koko toteutuksen ajan tutkija hankki lisää teoreettista tietoa muutoksen perusteluiksi. Samalla tutkija arvioi tutkimus- ja kehittämisprosessin etenemistä.

Julkaisuvaiheessa tutkija arvioi kehittämisprosessin onnistumista, sekä prosessin merkitystä omalle ammatilliselle kasvulle ja kehittymiselle. Seuraavaksi kuvattiin case-yrityksen suunniteltuja muutoksen edistämistoimia, prosessin aikana esiin nousseita uusia tutkimus-/kehittämishaasteita. Lopuksi opinnäytetyö viimeisteltiin ja tutkija esitteli sen julkisesti. Tämän jälkeen tutkija teki opinnäytetyönohjaajan toivomusten mukaiset muutokset työhön ja luovutti raportin arviointiin ja kansitti opinnäytetyön.

3.4 Empiirinen tutkimus

Empiirinen tutkimus pohjautuu Grayn (2002) arvoketjumalliin. Tutkimuksen tuloksia, luvussa 5, on peilattu Porterin (1984) viiden voiman malliin ja perustrategioihin (kts. kuvio 21).



Kuvio 9: Viitekehys ja empiirinen tutkimus

Grayn (2002) arvoketjumallissa yrityksen sisäisen tehokkuuden osa-alueet ovat: panokset ja muunnokset, tuotokset, markkinointi ja suoritus. Tavoitteena on ollut saada tietoa kuinka case-yrityksen nykyinen toimintamalli toimii, mitkä ovat yrityksen kilpailuedut ja kuinka yrityksen toimintaa tulee kehittää niin, että asiakkaille saadaan luotua lisäarvoa (kts. taulukko 4).

| TEORIA | EMPIIRINEN TUTKIMUS |
|---|---|
| Gray (2002)- arvoketjumalli - kilpailuedun luominen ja arvon tuottaminen asiakkaille | Tutkimuskysymykset omistajalle ja asiakkaille |
| Panokset ja muunnot tuote-/raaka-ainetietämys tarjontatietämys yleinen tietämys resurssit pääoma, teknologia | Haastattelu case-yrityksen omistajalle: Millainen yrittäjän oma ammattitaito on? Millaiset yrityksen resurssit ovat? Millainen kokemus yrittäjällä on toimialalta? Haastattelu case-yrityksen jälleenmyyjille: Jälleenmyyjien mielipiteet case-yrityksestä? Jälleenmyyjien ostopäätökseen vaikuttava tärkein tekijä? Kysely kuluttajille messutapahtumassa: Mitä mieltä olet case-yrityksen messuosastosta? Mikä vaikuttaa päähineiden ostopäätökseen? |
| Tuotokset tavarat suunnittelu/design | Haastattelu case-yrityksen omistajalle: Mitä mieltä olet yrityksen tuotevalikoimasta? Haastattelu case-yrityksen jälleenmyyjille: Mitä mieltä jälleenmyyjät ovat case-yrityksen tuotteista? Kysely kuluttajille messutapahtumassa: Mitkä ominaisuudet kuvaavat case-yrityksen tuotteita parhaiten? |
| Markkinointi promootio jakelu hinnoittelutietämys kilpailijatietämys | Haastattelu case-yrityksen omistajalle: Kuinka markkinointi hoidetaan yrityksessä? Mitkä yritykset ovat case-yrityksen pahimmat kilpailijat? Miksi? Haastattelu case-yrityksen jälleenmyyjille: Ovatko jälleenmyyjät tyytyväisiä tuotteiden toimitusaikaan? Mieluisin ostotapa jälleenmyyjille? Mitä mieltä jälleenmyyjät ovat case-yrityksen hinnoittelusta? Asiantuntijoiden haastattelut: Mallisuoja/tekijänoikeudet |
| Suoritus myynti markkinaosuus palaute/asiakas/kuluttaja/kilpailija | Haastattelu case-yrityksen omistajalle: Millaista asiakaspalaute on ollut? Haastattelu case-yrityksen jälleenmyyjille: Mitä mieltä he ovat case-yrityksen palvelusta? Kysely kuluttajille messutapahtumassa: Mitä mieltä asiakkaat ovat case-yrityksen palvelusta? |

Taulukko 1: Empiirisen tutkimuksen kysymykset

Empiirisen tutkimuksen tulokset ovat luvussa viisi. Tulokset pohjautuvat haastatteluihin, havainnointiin ja kyselytutkimukseen.

3.4.1 Haastattelut

Tutkija valitsi haastattelun aineiston hankintamenetelmäksi, koska näin tutkija sai suoran vuorovaikutussuhteen tutkittavien kanssa. Tutkija pystyi säätämään aineiston keruuta joustavasti tilanteen mukaan ja vastaajaa myötäillen.

Tutkija haastatteli case-yrittäjää teemahaastattelulla sekä avoimella haastattelulla. Teemahaastattelussa aihepiirit, teema-alueet on etukäteen määritelty. Kaikki haastateltavat alueet käytiin läpi, mutta kysymysten järjestys ja laajuus vaihtelivat. Avoimella haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa aiheesta käydään tavallista keskustelua. (Hakala 2001, 26-27.)

Jälleenmyyjä haastateltiin strukturoidulla- ja puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelu suoritettiin puhelinhaastatteluna, koska jälleenmyyjät sijaitsevat Lapissa. Strukturoidussa haastattelukysymyksissä kysymysten muoto ja vastausvaihtoehdot olivat kaikille samoja. Puolistrukturoiduissa kysymyksissä kysymykset olivat samoja, mutta vastausvaihtoehdot eivät olleet valmiita. (Hakala 2001, sivu 26-27.)

Jälleenmyyjille tehty puhelinhaastattelu tehtiin niin, että tutkija soitti jälleenmyyjille ja esitteli itsensä ja kertoi, miksi haluaa haastattelun tehdä. Tutkija kertoi tutkimuksen tarkoituksen ja korosti tutkimuksen luottamuksellisuutta. Tutkija pyrki herättämään haastateltavien kiinnostuksen aiheeseen. Tutkija kertoi heti alussa, että haastattelu vie korkeintaan viisi minuuttia aikaa. Tutkija pyrki aloittamaan haastattelun ” small talkilla ”, niin että haastateltavien luottamus olisi herännyt. Haastatteluja ei nauhoitettu. Tutkija kiinnitti huomiota haastateltavan motivaatioon koko ajan.

Tutkimuksen edetessä tutkija haastatteli Patentti- ja rekisterihallituksen ja Opetusministeriön asiantuntijoita, sekä mahdollisia uusia toimittajia ja alihankkijoita. Haastattelumuoto oli näissä kaikissa avoin haastattelu. Tavoitteena oli selvittää , kuinka suojata case-yrityksen tuotteet kopioinnilta sekä kartoittaa uusia kangas- ja materiaalitoimittajia, kilpailuttaa suomalaisia ja ulkomaalaisia alihankkijoita, sekä löytää uusi tuotelinja, mikä täydentäisi nykyistä tuotevalikoimaa.

3.4.2 Havainnointi

Tutkija on seurannut case-yrityksen toimintaa case-yrityksen perustamisesta lähtien ja osallistunut myyntitapahtumiin vuosittain. Näin tutkija on voinut tarkastella luonnollista toimintaa luonnollisessa ympäristössä ja saanut näin tietoa, jota on vaikea saada muilla menetelmillä.

Havainnointiaineistoa ei ole aikaisemmin tallennettu kirjallisena, kaikki tieto on kerääntynyt tutkijalle itselleen vuosien varrella. Nyt opinnäytetyön yhteydessä havainnointimateriaalia on tallennettu tähän opinnäytetyöhön.

Ennen opinnäytetyön tekemistä tutkijan havainnointi on ollut strukturoimatonta havainnointia. Tutkija ei ollut ennalta määritellyt millaisiin asioihin kiinnitetään huomiota. Opinnäytetyön yhteydessä havainnointi on ollut strukturoitua, tutkija on ennalta määritellyt, mitä havainnoidaan.

3.4.3 Kyselylomake kuluttajille

Vilkan (2005) mukaan määrällisessä tutkimusmenetelmässä tavallisin aineiston keräämisen tapa on kyselylomake, ja sitä on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2004) käyttävät kyselystä nimitystä survey-tutkimus, jolla viitataan kyselyn standardoimiseen eli vakioimiseen. Vakioidussa kyselyssä on hyvää se, että kaikilta kyselyyn vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla. Kyselylomakkeessa vastaaja jää aina tuntemattomaksi. Toisaalta kyselylomakkeen käytössä on aina olemassa riski siihen, että vastausprosentti jää alhaiseksi.

Case-yrityksen kuluttaja-asiakkaille tehtiin kyselytutkimus messutapahtumassa vuonna 2006. Kyselylomakkeen oli laatinut ammattikorkeakoulun muotoilulinjan opiskelija ja kyselylomakkeiden tietojenkeruun toteutti yrittäjä itse. Kyselylomakkeen tuloksia ei ole aikaisemmin analysoitu. Kysymyslomakkeessa oli 21 kysymystä. Kysely toteutettiin kaikkien messuosastolla pysähtyvien keskuudessa. Kyselylomakkeen täytti vain 28 asiakasta. Tämän kuluttajille tehdyn tutkimuksen puitteissa pyrittiin saamaan selville, mikä messuosastolla esillä olleista tuotteista oli asiakkaalle mieluisin ja miksi, mitkä ominaisuudet kuvaavat parhaiten case-yrityksen tuotteita, mitkä tuotteen ominaisuudet vaikuttavat ostopäätökseen sekä arvio case-yrityksen messuosastosta. Vastausasteikko oli 1-5. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin pähine. Kyselylomakkeen tuloksista tehtiin yhteenvetotaulukko ja jokaisesta kysymyksestä tehtiin erillinen yhteenveto ja analyysi.

3.4.4 Analyysi

Analyysin tarkoituksena on Eskolan & Suorannan (2000) mukaan luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa samalla uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Aineisto pyritään tiivistämään samalla, kun pidetään sen sisältämä informaatio tallessa, niin ettei mitään olennaista jää pois. Analysointi on aineiston tulkintaa.

Haastatteluiden jälkeen tutkija kirjoitti haastattelut puhtaaksi, eli litteroi ne. Tämän jälkeen aineistot on jäsennetty teemojen mukaisesti ja pelkistetty taulukkoon yhteenvetoina. Tämän jälkeen yhteenvedoista on tehty tulkintoja ja johtopäätöksiä.

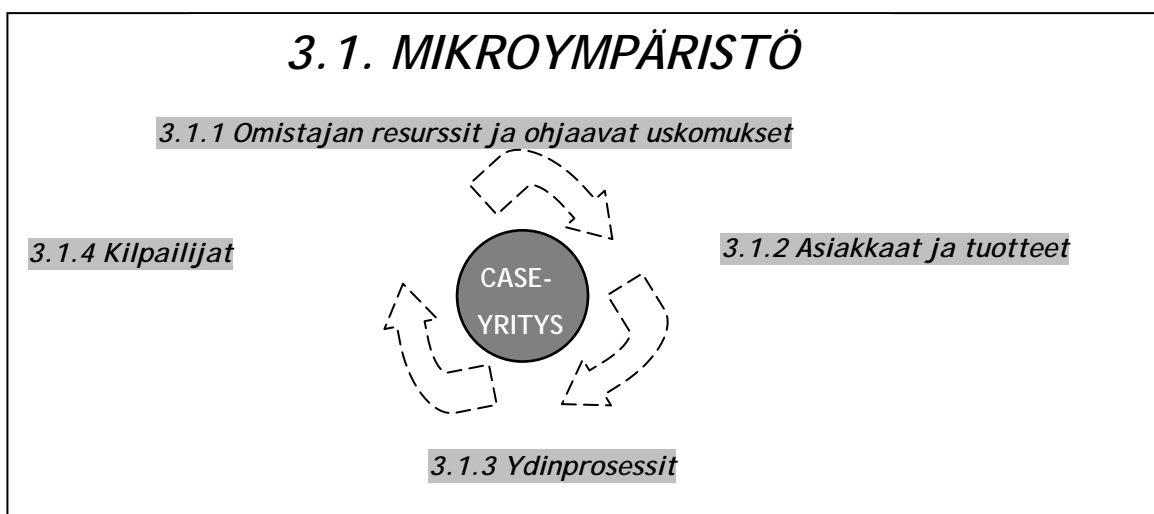
4 Case-yritys

4.1 Ulkoilupäähineitä valmistava yhden hengen käsityöyritys

Yritys aloitti toiminimellä toimintansa vuonna 1988. Yrittäjä on koulutukseltaan kotiteollisuusopettaja. Tuotevalikoimaan kuuluivat toiminnan alussa liikelahjat, kudonnaiset, silkkipainotyöt ja päähineet. Viimeisen 15 vuoden ajan yritys on keskittynyt ulkoilupäähineiden suunnitteluun, valmistamiseen ja myymiseen. Yrittäjä valmistaa päähineet itse käsityönä kotioloissa. Henkilöstöä ei ole, yrittäjä hoitaa kaiken itse. Case-yritys kuvataan tässä kolmannessa luvussa sen toimintaympäristön mukaan. Toimintaympäristöt on jaettu mikro- ja makroympäristöön.

4.2 Mikroympäristö

Mikroympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yritystä lähellä olevia voimia, jotka vaikuttavat sen kykyyn palvella asiakkaitaan: yritys itse, nykyiset asiakkaat ja tuotteet, ydinprosessit ja yrityksen kilpailijat (kts. kuvio 7).



Kuvio 10: Case-yrityksen mikroympäristö (mukailtu Wiltrain Consulting 2009)

4.2.1 Omistajan resurssit ja ohjaavat uskomukset

Yrityksen omistajalla on yli 40 vuoden kokemus käsitöiden ammattimaisesta tekemisestä, ja yli 20 vuoden kokemus päähinekaupasta. Yrityksen liiketoiminnan tavoite on ollut työllistää yrittäjä itse. On siis tietoinen valinta, ettei yritykseen ole haluttu ottaa ulkopuolisia työntekijöitä.

Yrittäjän tavoitteena on ollut tehdä erittäin laadukkaita, persoonallisia ja käytännöllisiä päähineitä koko perheelle, vauvasta vaariin. Päähineiden tekeminen on yrittäjän mielestä ilon tuottamista asiakkaille. (Yrittäjä 2009.)

4.2.2 Asiakkaat ja tuotteet

Yrityksen tärkeimmät jälleenmyyntiasiakkaat ovat Lapin laskettelukeskukset. Kuluttajille myyntiä tapahtuu messuilla ja tapahtumissa ympäri Suomen. Vuonna 2009 yrityksen tuotevalikoima koostuu 25 eri mallisesta ulkoilupäähineestä. Kesällä yrittäjä tekee silkkipainotöitä yrityksille, sekä valmistaa ennakkotilaukset jälleenmyyntiasiakkaille. (Yrittäjä 2009.)

Case-yrityksen tuotteet voidaan jakaa 8 eri pääryhmään niiden käyttötarkoituksen mukaan. Asiakkaat voidaan jakaa 4 eri pääryhmään (kts. taulukko 1).

| Tuote/tarvealue | Laskettelukeskukset Lappi | Urheilukaupat | Yritykset | Messut, tapahtumat koko Suomi |
|--|---------------------------|---------------|-----------|-------------------------------|
| Markkinat + jakelukanava X Tukkukauppa X Vähittäiskauppa | | | | |
| Laskettelupäähineet | X | X | | X |
| Citypäähineet | | X | | X |
| Alushuput | X | X | | X |
| Peruspipot | | X | | X |
| Uudet päähineet | X | | | X |
| Räätälöidyt tuotteet | | | X | |
| Lasten päähineet | X | X | | X |
| Silkkipainotyöt | | | X | |

Taulukko 2: Tuote- ja markkinamatriisi (Yrittäjä 2009)

Eniten myyntiä saadaan laskettelupäähineistä, citypähineistä sekä lasten päähineistä. Jälleenmyyntitilausten määrä riippuu paljon yrittäjän omista resursseista, kuinka paljon hän ehtii suunnitella uusia tuotteita, ja miten suuren tilauksen hän voi ottaa vastaan, jotta pystyy ompelemaan tuotteet sovitusessa aikataulussa. Koska suurin osa jälleenmyynnistä tulee Lapin laskettelukeskuksista, vaikuttaa jälleenmyyntiin myös voimakkaasti laskettelukeskuksien oma menestys. Jälleenmyyntiasiakkaiden määrä on pieni. Muutaman tilauksen puuttuminen vaikuttaa suoraan case-yrityksen tukkumyynnin romahtamiseen. (Yrittäjä 2009.)

Case-yrityksen toiminnassa näkyy selvästi toiminnan kausivaihtelu (kts. taulukko 2).

| Kuukaudet | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. |
|--|----|----|----|-----------------------|--------|--------|------|--------|--------|-----|-----|-----|
| Toiminta X=myynti, messut/ tapahtumat (kuluttajat) | x | x | x | ennakko- tilaukset | ompelu | ompelu | loma | ompelu | ompelu | x | x | x |

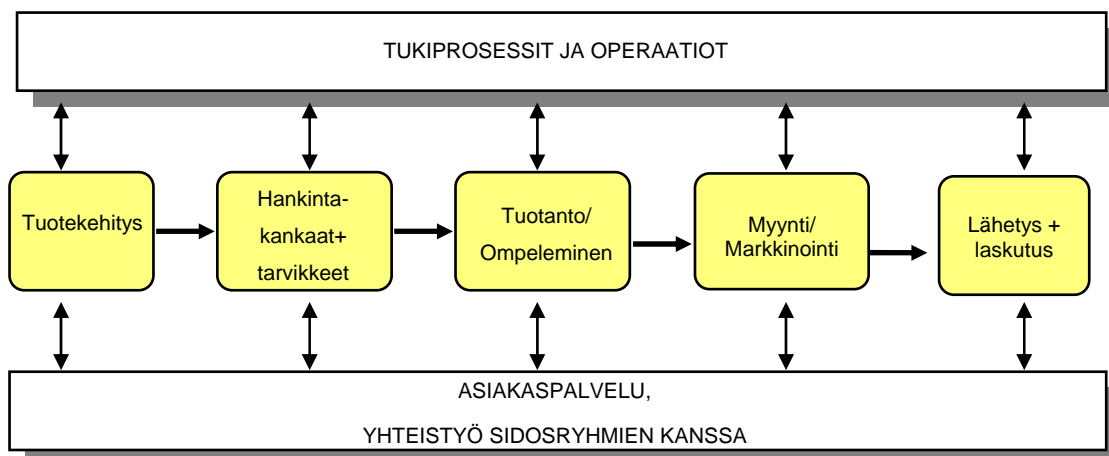
Taulukko 3: Case-yrityksen toiminnan kausivaihtelu (Yrittäjä 2009)

- Huhtikuussa kerätään jälleenmyyntiasiakkaiden tilaukset seuraavalle kaudelle.
- Touko-syyskuussa ommellaan ennakkotilaukset, tehdään silkkipainotöitä ja lomailtaan heinäkuu.
- Loka-maaliskuu myydään päähineitä viikonloppuisin messuilla ja tapahtumissa. Viikolla ommellaan päähineitä seuraaviin tapahtumiin, kehitetään uusia malleja, lähetetään jälleenmyyntitilaukset, ommellaan ja lähetetään kuluttajien messuilta tilatut yksittäiset tilaukset. Ommellaan jälleenmyyntiasiakkaille täydennykset ns. heti-tilaukset. (Yrittäjä 2009.)

Työt eivät jakaudu vuodelle tasaisesti, talvella saattaa olla liian paljon töitä ja kesällä hiljaista. Tulevan kauden myyntiä on vaikea ennustaa, eikä tuotteita voi valmistaa varastoon etukäteen, koska vasta messuilla näkee, mitkä tuotteet, kuosit, värit myyvät. Yrittäjä valmistaa sesongissa niitä tuotteita, mitä asiakkaat ostavat. (Yrittäjä 2009.)

4.2.3 Case-yrityksen ydinprosessit

Yrityksen tärkeimmät ydinprosessit (kts. kuvio 8) ovat tuotekehitys, hankintatoimi, tuotanto, myynti/markkinointi ja lähetys/laskutus. Näiden lisäksi yritystoimintaan kuuluvat useat eri tukiprosessit esim. asiakaspalvelu ja yhteistyö sidosryhmien kanssa.



Kuvio 11: Case-yrityksen ydinprosessit (Yrittäjä 2009)

Tuotekehitys: Yrittäjä suunnittelee itse uudet päähinemallit ja tekee näille kaavat ja mitoitukset. Samalla tutkitaan, mitkä kankaat soveltuvat kyseisen päähineen tekemiseen. Kankaat koepestäään materiaalin käyttökelpoisuuden arvioimiseksi. Mikäli testin jälkeen malli vaikuttaa sopivalta, otetaan se seuraaville messuille myyntiin. Koemarkkinoinnissa katsotaan, mitä mieltä kuluttajat mallista ovat. Jos malli herättää kiinnostusta, otetaan se tuotevalikoimaan, ja sitä tarjotaan myös jälleenmyyjille. (Yrittäjä 2009.)

Hankintatoimi -kankaat ja tarvikkeet: Suomalaiset kangasagentit vierailevat case-yrityksen kotona ja esittelevät kangasvalikoimansa. Tilaukset kankaille tehdään näille Suomen myyntiagentille. Kankaat tulevat Euroopasta ja toimitusaika voi olla useita kuukauksia. Sama kangasagentti vierailee mahdollisesti myös kilpailijoilla ja tarjoaa heille samoja tuotteita. (Yrittäjä 2009.)

Tuotanto-ompelu ja leikkaus: Yrittäjä leikkaa ja ompelee tuotteet yksitellen. Jälleenmyynti tuotteet hän ompelee ennakkotilausten mukaisesti, ja messutuotteet hän valmistaa oman arvion mukaan, kuinka paljon tuotteita voitaisiin myydä tulevaisissa tapahtumissa. (Yrittäjä 2009.)

Myynti ja markkinoiti: Messuilla ja tapahtumilla pystytetään myyntikoju ja myydään suoraan kuluttajille. Kuluttajakaupassa tyypillinen asiakas on perheellinen nainen, joka on iältään 25-55 vuotias. Jälleenmyyntiasiakkaille tehdään myyntikierron huhtikuussa ja samalla tehdään ennakkotilaukset seuraavalle laskettelukaudelle. Yrityksellä on olemassa tuotekuvasto jälleenmyyjille. Yrityksellä ei ole nettisivuja tai myyntimateriaalia kuluttajille. (Yrittäjä 2009.)

Lähetys ja laskutus: Tuotteet lähetetään kuluttajille postiennakolla. " Vanhoille" jälleenmyyntiasiakkaille myydään laskulla, ja uudet jälleenmyyntiasiakkaat maksavat tuotteet ennakkoon. Itella hoitaa pääsääntöisesti tuotteiden rahdin. Rahti maksetaan Itellalle normaalien kuluttajien listahintojen mukaan. (Yrittäjä 2009.)

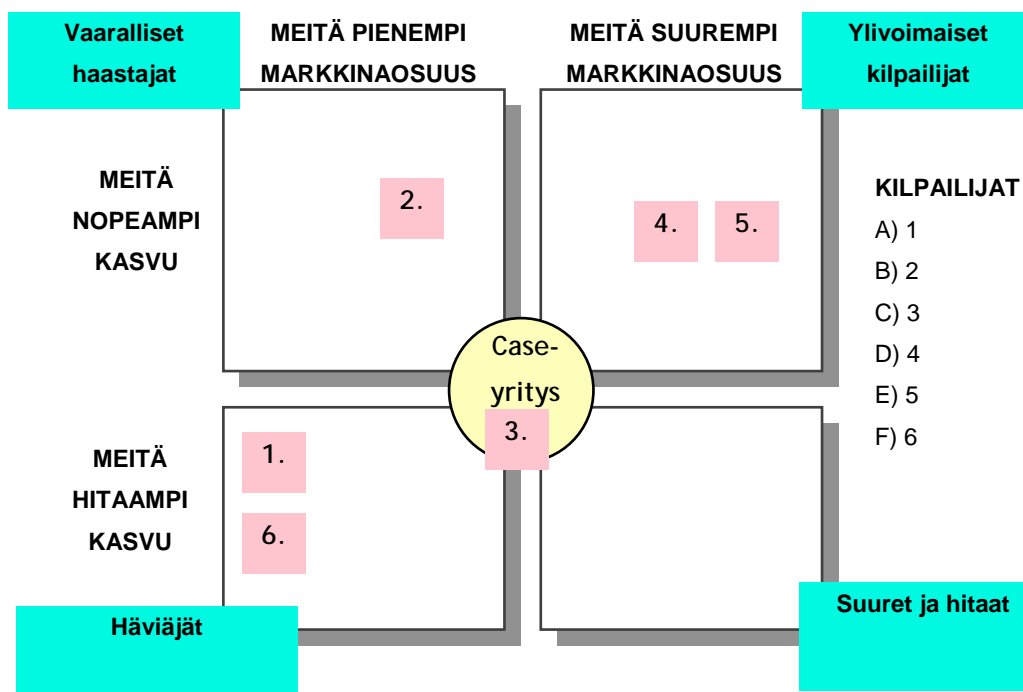
4.2.4 Case-yrityksen kilpailijat

Case-yrityksen kilpailijat voidaan jakaa kuuteen kategoriaan (kts. taulukko 3).

| |
|--|
| Nro1: toiminimi, ammattitaitoinen, myyntipiste sekä kiertää samoja messuja ja tapahtumia kuin case-yritys, yrityksellä on osittain oma mallisto ,osittain kopioitu |
| Nro2: toiminimi, myynti messuilla,tapahtumissa,ei omaa mallistoa vaan kopioi muilta yrittäjiltä tuotteet,joita asiakkaat eniten ostavat |
| Nro3: toiminimi, ammattitaitoinen, myy messuilla ja tapahtumissa sekä jälleenmyyjille, oma mallisto |
| Nro4: osakeyhtiö, teettää alihankintana tuotteet Suomessa, myynti omissa liikkeissä sekä kotimyyjien kautta, mallisto sekoitettavissa muiden yrittäjien tarjolla oleviin tuotteisiin |
| Nro5: osakeyhtiö, maahantuojana, myös ns. oma mallisto, joka on kopioitu yleisesti suosituista tuotteista, "suunnittelu pullonkaula" siksi kopioitava, myynti jälleenmyyjille |
| Nro6: harrastelijat , ns. torimummot, yleensä kopiomallit ja myyvät halvalla kuluttajille |

Taulukko 4: Case-yrityksen kilpailijat (Yrittäjä 2009)

Kun kilpailijat luokitellaan markkinaosuuden ja kasvun nopeuden mukaan, voidaan saada selville case-yrityksen pahimmat kilpailijat (kts. kuvio 9).



Kuvio 12: Kilpailijat markkinaosuuden ja kasvun perusteella jaoteltuna (mukailtu Wiltrain Consulting 2009)

Yhteenvedon perusteella voimme todeta, että case-yrityksen pahimmat kilpailijat ovat kilpailijat nro. 2, 3, 4 ja 5. Näiden kilpailijoiden vahvuudet ovat:

Kilpailija Nro. 2 on saavuttanut nopean kasvunsa kopioimalla muilta käsityöläisiltä myyvimmat mallit ja teettämällä ne todennäköisesti ulkomailla. Hän myy näitä kopiotuotteita 5 euroa halvemmalla myyntitapahtumissa kuin alkuperäiset suunnittelijat. Asiakkaat eivät tiedä tuotteiden olevan kopioituja, koska laittaa tuotteisiin oman tarransa. (Yrittäjä 2009.)

Kilpailija Nro. 3:lla on hyvin samanlaista yritystoimintaa kuin case-yrityksellä. Yrittäjä on erittäin ammattitaitoinen ja hänellä on persoonallinen ja laadukas tuotevalikoima. (Yrittäjä 2009.)

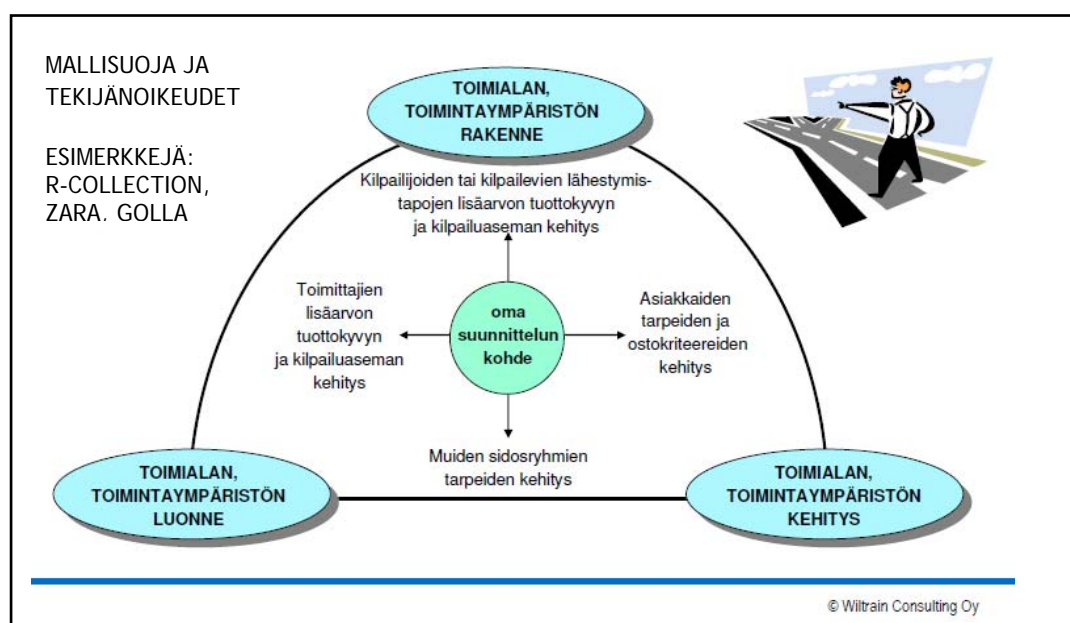
Kilpailija Nro. 4 teettää tuotteet alihankintana Suomessa. Yrityksellä on laaja kotimyyntiorganisaatio ja heillä on olemassa Internet-kauppa. Tuotevalikoima on laaja ja tuotteissa on erikoistuttu pääsääntöisesti lasten tuotteisiin. (Yrittäjä 2009.)

Kilpailija Nro. 5 vahvuus on kokemus maahantuonnista ja brändin rakentamisesta. Yritys on iso ja pystyy luomaan uusia trendejä Suomeen. Tuotevalikoima on laaja ja valikoimassa on edullisia sekä kalliita tuotteita. Yrityksen tuotteita on myynnissä urheilukaupoissa ja alan urheilumessuilla. (Yrittäjä 2009.)

Kilpailuasema etenee alalla periodeittain: Case-yritys suunnittelee uuden mallin . Yritys saa myydä ja markkinoida sitä muutaman vuoden kaikessa rauhassa. Sitten, kun mallista tulee ns. myyvä, kilpailija huomaa myyvyyden, hän kopioi sen luvatta ja myy omalla merkkillään. Tuotteet ovat niin saman näköisiä, että asiakkaat sekoittavat ne toisiinsa. Esim. "Tuolla myyjällä ei ollut tätä mustareunaisena, onko teillä ?" Suomalainen kuluttaja ei vielä yleisesti ymmärrä, että kopiointi on yrittäjän kannalta sopimaton menettely elinkeinoelämässä, jolloin luvatta hyödynnetään toisen työpanosta. Case-yritys on joutunut useasti kilpailemaan omia mallejaan vastaan. (Yrittäjä 2009.)

4.3 Makroympäristö

Makroympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkielmassa yrityksen ulkopuolisia voimia: toimialan ja toimintaympäristön rakenne, -kehitys ja -luonne. Toimialan ja toimintaympäristön rakenne sisältää tilastoja käsityöyritysten markkinoista, tärkeimmistä asiakasryhmistä, mikroyritysten tuotantokapasiteetista, käsityöyritysten vientitoiminnasta sekä mikroyritysten alihankintatöistä. Toimialan kehityksessä on tilastoja mikroyritysten rahallisen panostuksen lisäämisestä yrityksen kehittämiseen lähivuosina sekä käsityöyritysten kasvuhakuisuudesta alueittain. Toimialan luonne kuvaa alalla vallitsevaa kilpailua ja tuotteiden kopiointia. Makroympäristössä on myös selvitetty kuinka case-yritys voi suojata tuotteensa jatkossa kopioijilta, sekä mitä opittavaa case-yrityksellä on kilpailijoilta ja tekstiilialan menestyviltä yrityksiltä.

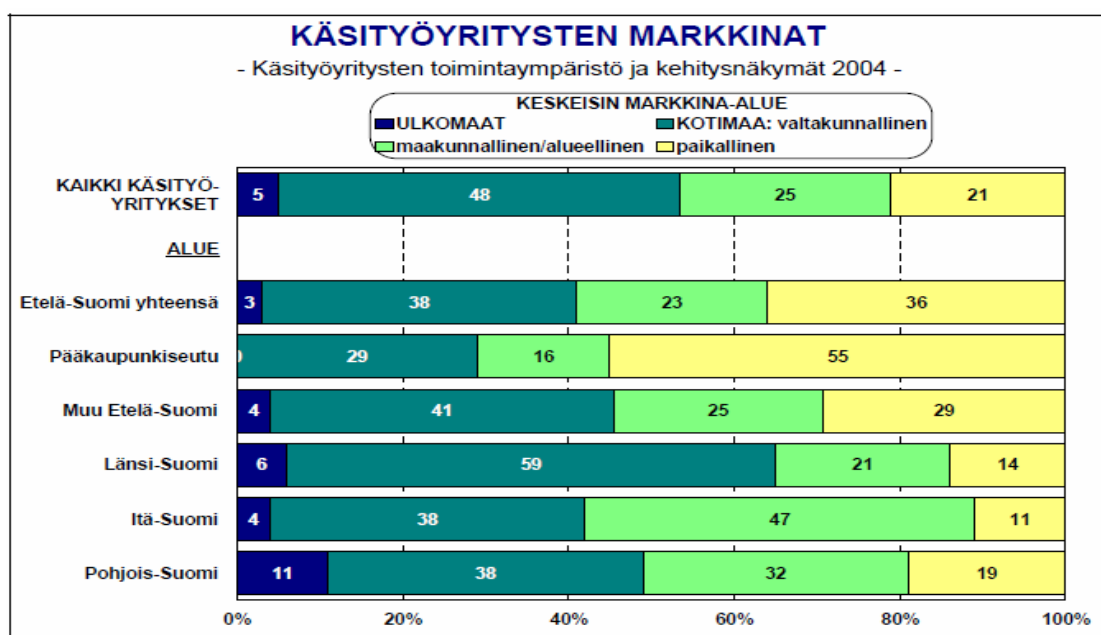


Kuvio 13: Makroympäristö (Willtrain Consulting 2009)

4.3.1 Toimialan rakenne

Pääosa käsityöyrityksistä on toiminimimuotoisia, jotka työllistävät usein vain yrittäjän itsensä. Pienestä koostaan huolimatta yritysten eloonjäämisaste on käsityötoimialoilla korkeampi kuin koko yrityssektorilla keskimäärin. Käsityötoimialat eriytyvät selvästi miesten ja naisten toimialoihin. Käsityöyritykset eivät ole yhtä keskittyneet Uudellemaalle kuten monet muut jalostus- ja palveluelinkeinot. Etenkin Pohjanmaalla, Satakunnassa ja Varsinais-Suomessa on vahva käsityörittämisen perinne. (Lith 2005, 13.)

Käsityöyritysten keskeisimmät markkina-alueet painottuvat tyypillisimmin kotimaahan. Lähes puolet (48%) käsityöalan yrityksistä toimii kotimaassa valtakunnallisesti, joka neljäs ilmoittaa keskeisimmäksi markkina-alueeksi maakunnan lähialueen (kts. kuvio 11). (KTM 2004, 23.)

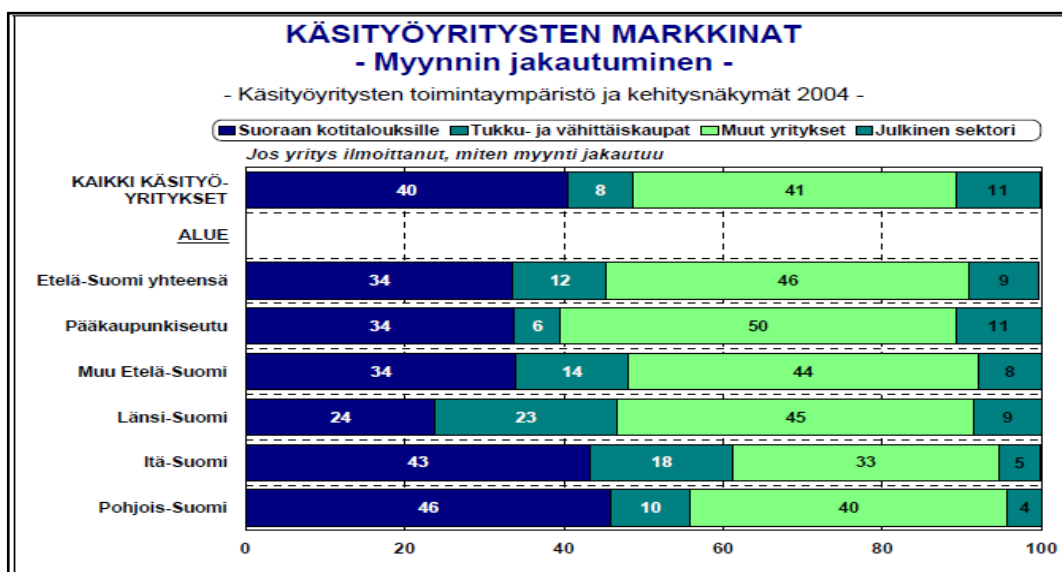


Kuvio 14: Käsityöyritysten keskeisin markkina-alue yrityksen sijainnin mukaan (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

Käsityöyritysten keskeisimmistä markkina-alueista (kuvio 11) voidaan todeta myös, että ulkomaat on keskeisimpänä markkina-alueena vain 5 prosentilla alan yrityksistä. Huomattavaa on myös, että vain joka viides toimii paikallisilla markkinoilla. Yrityksien markkina-alueet vaihtelevat huomattavasti eri puolilla Suomea. Ulkomaita käytetään Pohjois-Suomessa eniten markkina-alueena ja vähiten pääkaupunkiseudulla.

Länsi-Suomessa panostetaan eniten valtakunnalliseen markkinointiin, Itä-Suomessa panostetaan maakunnalliseen markkinointiin ja pääkaupunkiseudulla panostetaan eniten paikalliseen markkinointiin.

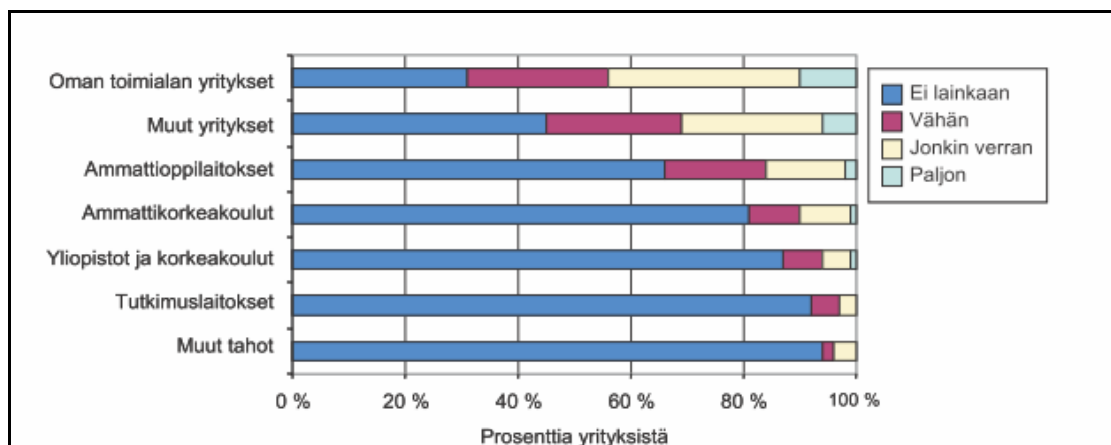
Käsityöalan yritykset myyvät pääosan tuotteistaan muille yrityksille (41%), suoraan kotitalouksille (40%) sekä tukku- ja vähittäiskauppoihin (8%) ja julkiselle sektorille 11% (kts. kuvio 12).



Kuvio 15: Käsityöyritysten myynnin jakautuminen (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

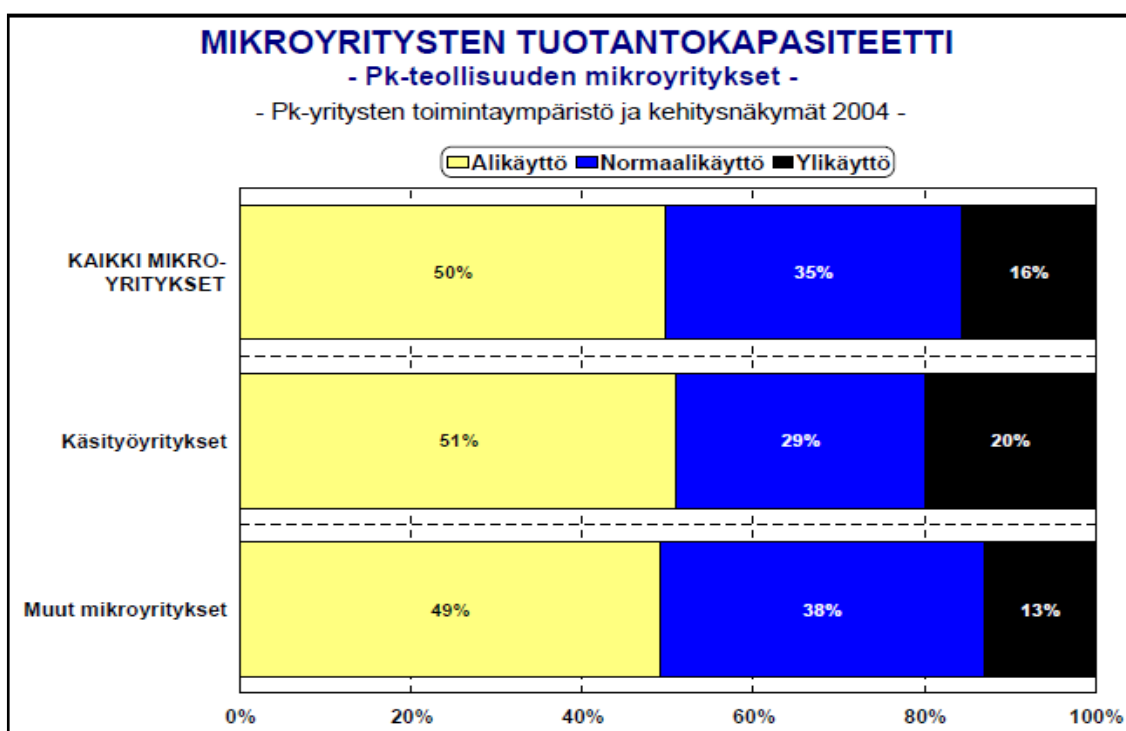
Alueellisia eroja myynnin jakautumisessa voidaan havaita (kts. kuvio 12). Pohjois-Suomessa myydään 46% tuotteista suoraan kotitalouksille, kun taas vastaavasti Länsi-Suomessa vain 24% tuotteista myydään kuluttajille. Pääkaupunkiseudulla myyntiä tapahtuu eniten muille yrityksille. Länsi-Suomessa on eniten myyntiä tukku- ja vähittäiskauppaan.

Käsityöyrityksistä 68% ilmoittaa tekevänsä ainakin jonkin verran yhteistyötä oman toimialansa yritysten kanssa ja 55% tekee yhteistyötä muiden toimialojen yritysten kanssa. Seuraavaksi eniten yhteistyötä tehdään ammattioppilaitosten (34%) ja ammattikorkeakoulujen kanssa (18%) (kts. kuvio 13).



Kuvio 16: Käsityöyritysten keskeiset yhteistyökumppanit (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

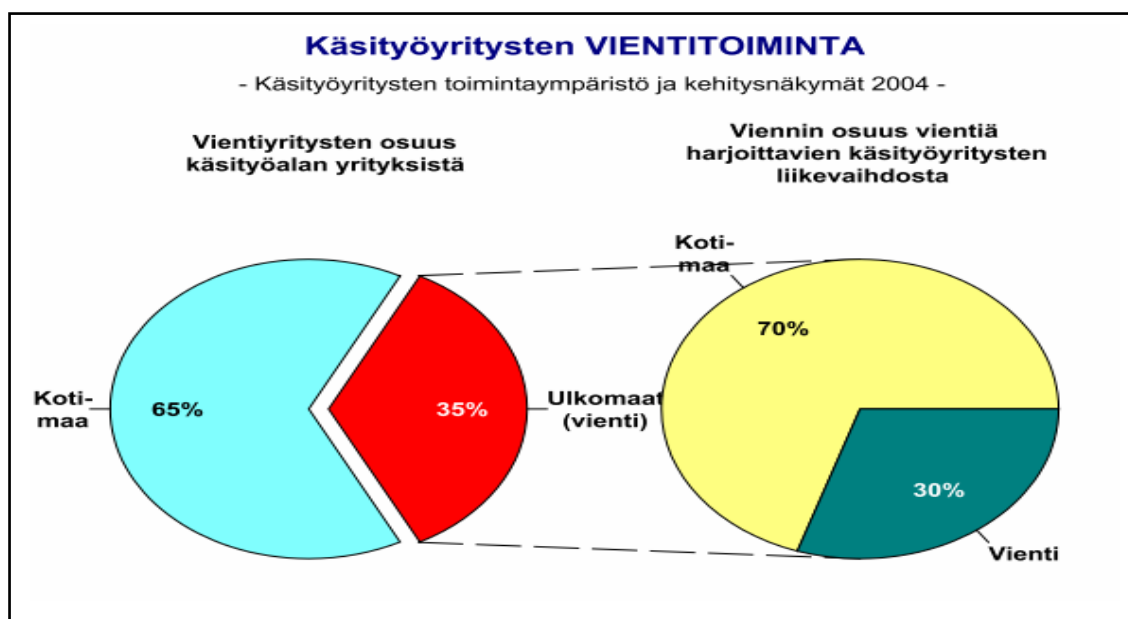
Käsityöalan mikroyrityksillä on paljon käyttämätöntä tuotantokapasiteettia (kts. kuvio 14). Käsityöyritysten tuotantokapasiteetti on puolella (51%) alikäytössä ja joka viidennellä ylikäytössä.



Kuvio 17: Mikroyritysten tuotantokapasiteetti (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

Käsityöryitysten ja muiden mikroryitysten tuotantokapasiteetti näyttää (kts. kuvio 14) olevan hyvin samanlainen. Muissa mikroryityksissä on hiukan enemmän tuotantokapasiteetin normaalikäyttöä kuin käsityöryityksillä keskimäärin.

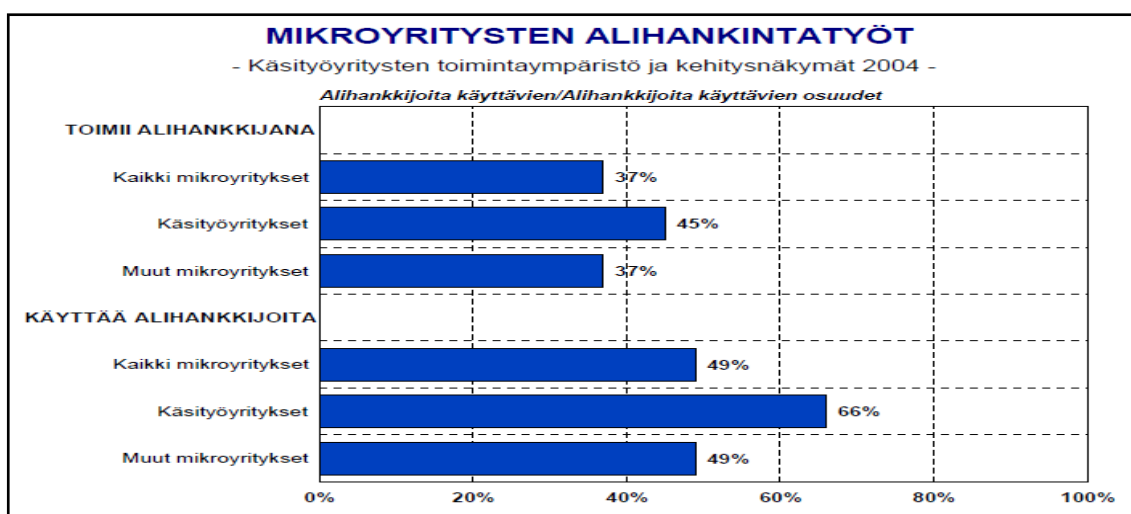
Noin joka kolmannessa (35%) käsityöryityksessä viedään tuotteita ulkomaille joko itse tai osana jonkin toisen kotimaisen ryityksen tuotekokonaisuutta. Vientiä harjoittavien käsityöryitysten liikevaihdosta 30% muodostuu viennistä (kts. kuvio 15.).



Kuvio 18: Käsityöryitysten vientitoiminta (KTM:n käsityöryitysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

Suoran viennin osuus on suurin Itä-Suomessa (67%) toimivien käsityöryitysten keskuudessa. Käsityöryitysten merkittävimpiä vientimaita ovat Ruotsi, muut EU-maat sekä Venäjä. Muihin mikroryityksiin verrattuna käsityöryitykset vievät tuotteitaan useammin Ruotsiin. Vienti muihin EU-maihin on sen sijaan muissa mikroryityksissä yleisempää kuin käsityöryityksissä. (KTM 2004, 17.)

Lähes joka toinen (45%) käsityöryitys toimii alihankkijana/osatoimittaja ja kaksi kolmesta (66%) käyttää alihankkijoita/osatoimittajia (kts. kuvio 16).



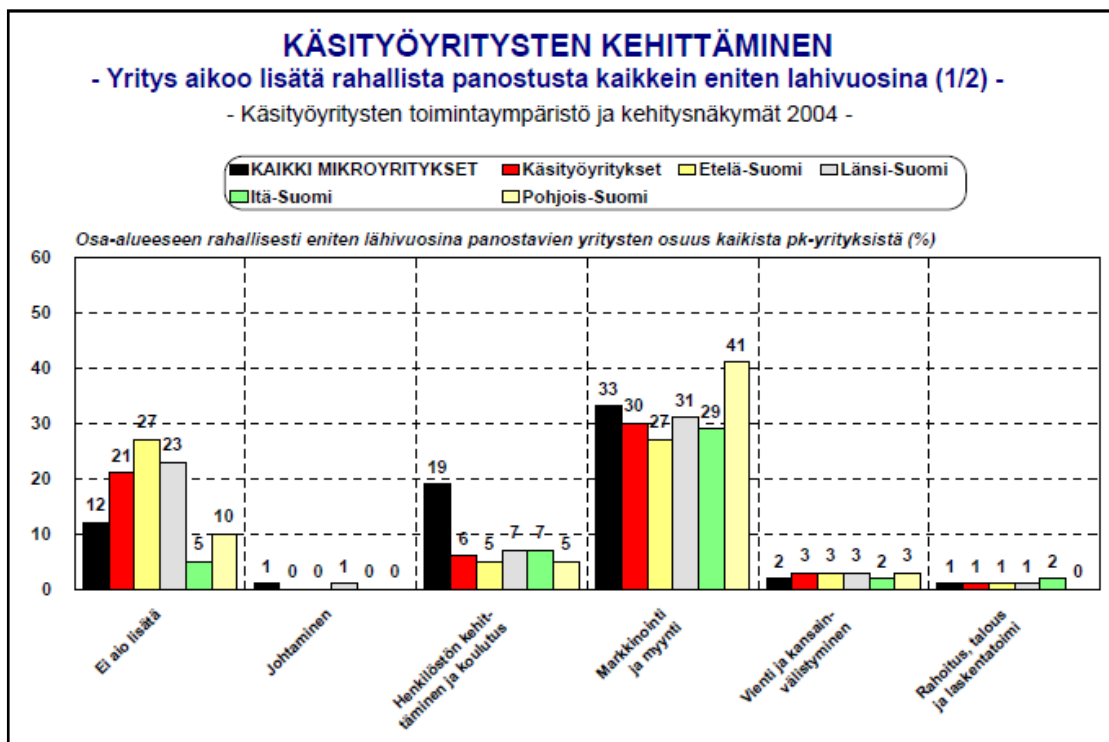
Kuvio 19: Mikroyritysten alihankintatyöt (KTM:n käsityöryitysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

Käsityöalan mikroyritykset käyttävät keskimääräisesti enemmän alihankkijoita kuin muut mikroyritykset. Käsityöryitykset toimivat myös useammin alihankkijana kuin muut mikroyritykset (kts. kuvio 16).

4.3.2 Toimialan kehitys

Käsityöalan yrityksistä 5% on voimakkaasti kasvuhakuisia ja hieman alle puolet (45%) pyrkii kasvamaan mahdollisuuksien mukaan. Tärkeimpänä kasvukeinona kasvuhakuisilla käsityöryityksillä on oman tuotannon ja myynnin laajentaminen (80%) ja ali- ja osahankintatöiden teettäminen. (KTM 2004, 4.)

Käsityötoimialoilla tuotteiden markkinointia pidetään yleisesti keskeisimpänä kehittämisen kohteena. Lisäksi yrittäjiä kiinnostavat vientiin liittyvät kehityshankkeet, sillä pienen yrityksen voimavaroilla on vaikea yksin evaluoida vientimarkkinoita taikka aloittaa vientitoimintaa. Henkilöstön kehittämiseen ja koulutukseen aiotaan myös lisätä rahallista panostusta (kts. kuvio 17). (Lith 2005.)

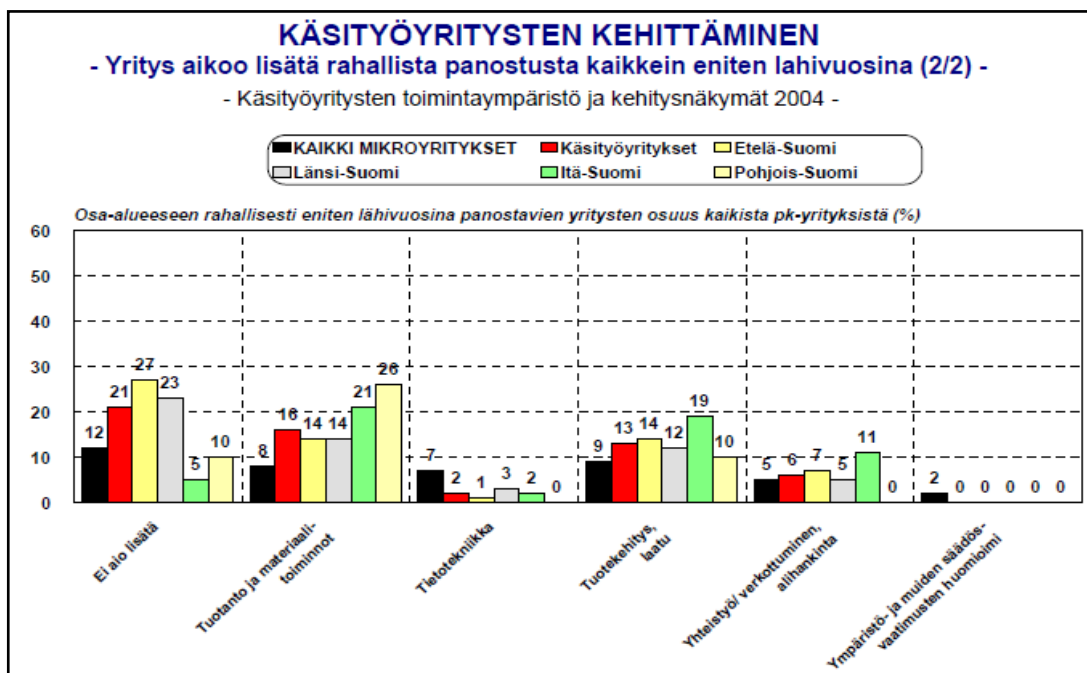


Kuvio 20: Käsityöyritysten kehittäminen (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

Tuotekehityksellä on tärkeä sijansa käsityöyrityksen menestyksessä (kts. kuvio 18).

Tuotekehitys on monelle käsityöyritykselle enemmän tai vähemmän jatkuva kehitysprosessi, jossa muokataan vanhoja tuotteita ja tuodaan uusia tuotteita markkinoille.

Tuotekehitys voi tapahtua myös asiakkaiden toivomuksesta tai yhteistyössä asiakkaan kanssa etenkin yksilöllisesti räätälöidyissä tuotteissa. Käsityöyritykset aikovat lisätä rahallista panostusta myös tuotantoon ja materiaalitoimintoihin (21%) ja tietotekniikkaan (2%).



Kuvio 21: Rahallisen panostuksen lisääminen yrityksen kehittämiseen lähivuosina (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004)

Käsityöyritysten kasvu tapahtuu usein myös verkostoitumisen avulla. Esimerkiksi vaatetusalan tai rakennuspuusepänteollisuuden yritys ei valmista tuotetta alusta loppuun yksin vaan usean yrityksen verkostoituneena yhteistyönä. Kyse on paitsi tuotteen käsityön asteesta, myös työvoiman palkkauskustannuksista: työvoiman palkkaus on pienelle yritykselle usein kalliimpi vaihtoehto kuin yhteistyö alihankinnan tai verkostoitumisen avulla. (Kovalainen 2002, 22.)

4.3.3 Toimialan luonne

Kilpailu on erittäin kovaa alalla. Uusia kilpailijoita syntyy kuin sieniä sateella, ja valitettavan usein kopioiduilla tuotteilla. Pahimpia ovat sellaiset kilpailijat, jotka kopioivat mallin ja teettävät tuotteet ulkomailla halpatuotannossa. Tuotteita on hankala suojata kilpailijoilta. Käsityöläiset eivät pysty kilpailemaan hinnalla maahantuotujen tuotteiden kanssa. Kauppa- ja palvelusyritykset käyttävät yleisesti ns. omaa merkkiä, joka käytännössä on kopiotuote ja valmistettu halpamaissa. (Yrittäjä 2009.)

Kopiointi on tullut myös Case-yrityksen ongelmaksi noin 10 vuoden aikana monta kertaa. Tuotteita ovat kopioineet toiset pienet käsityöalan yritykset, isot yritykset sekä "tori mummit". Kopioidut tuotteet on usein teetetty ulkomailla halvalla, tai tehty ilman ammattitaitoa Suomessa. Laadullisesti ne ovat varsin usein huonoja.

On erittäin harmillista, jos ne sekoiteaan alkuperäistuotteisiin. ” Tätä mallia emme tilaa, koska Lappi on sitä täynnä ” sanoi jälleenmyyjä luullen, että kyseiset tuotteet olivat yrittäjän tekemiä. Kyseessä oli yrittäjältä kopioitu tuote. (Yrittäjä 2009.)

Alkuperäiset valmistajat saavat koko ajan olla tarkkailemassa kopioijien toimia. Suurin osa kopioijista jatkaa luvattoman mallin myymistä omalla merkkillään, vaikka asiasta heille huomauttaa. Muutama kopioija on lopettanut kopioinnin yhteydenoton jälkeen. Case-yritys ei ole ainut yritys, mikä kärsii kopioinnista. Esimerkkejä joka alalta on paljon. Kopioiduiimpia ovat kansainväliset merkkituotteet, joista kopioidaan myös tavaramerkki. Muodissa Marimekko, Lacoste ja Burberry, kelloissa Rolex ja urheiluvaatteissa Adidas ja Nike kuuluvat piraattien suosikkilistoille. (Talouselämä 2009.)

4.4 Mallisuoja ja tekijänoikeudet

Päähineiden paras suoja on mallisuoja. Mallioikeudella tarkoitetaan suojamuotoa, jolla suojataan uutta muotoilua mm. jäljittelyä vastaan. Mallioikeuden rekisteröinti Patentti- ja rekisterihallituksessa antaa tietyin poikkeuksin yksinoikeuden mallin hyväksikäyttöön Suomessa siten, että muut eivät voi käyttää mallia hyväkseen ilman mallioikeuden haltijan suostumusta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2009.)

Mallioikeudellisen suojan kohteena on tuotteen tai sen osan ulkomuoto. Malli suojaa siis muotoilua. Suojan kohteena voivat olla arkisetkin esineet, kuten esimerkiksi kirjahylly, solmio, sämpylä, graafinen symboli tai jopa hampurilaispaikan interiööri. Tämän lisäksi on mahdollista suojata tuotteen irrottamaton osa eli esimerkiksi kankaan kuvio tai kahvikupin korva. Suojan kohteen tulee kuitenkin aina olla konkreettinen tavara, joten suojaa ei voida myöntää esimerkiksi nestemäisille aineille, erilaisille suunnitelmille tai ideoille. (Patentti- ja rekisterihallitus 2009.)

Case-yrityksen päähineet ovat erikoispäähineitä, ei tavallisia peruspipoja. Jokaisessa mallissa on jotain sellaista, mitä muissa päähineissä ei ole. Kaikille uusille omaperäisille malleille tulisi hakea mallisuoja ennen lanseerausta.

4.4.1 Rekisteröinnin edellytykset

Mallioikeus voidaan myöntää, jos malli on uusi ja yksilöllinen. Mallia pidetään uutena, jos samanlainen malli ei ole tullut julkiseksi ennen hakemuksen tekemispäivää. Poikkeuksena tästä on ns. armonaika, joka tarkoittaa sitä, että mallia on mahdollista käyttää vuoden ajan ennen sen rekisteröintiä ilman, että uutuus menetetään. Tämä mahdollistaa esimerkiksi markkinatutkimusten teon ennen rekisteröintiä.

On kuitenkin suositeltavaa, ettei mallia julkisteta millään tavoin ennen kuin mallioikeushakemus on jätetty Patentti- ja rekisterihallitukseen. Mallin yksilöllisyys tarkoittaa sitä, että haettavan mallin kokonaisvaikutelma eroaa riittävästi jo julkiseksi tulleiden mallien kokonaisvaikutelmasta. Mallin yksilöllisyyttä arvioidaan tuoteryhmittäin asiaan perehtyneen käyttäjän näkökulmasta. (Patentti- ja rekisterihallitus 2009.)

Mallisuoja on voimassa 5 vuotta hakemuspäivästä lukien ja se voidaan uudistaa neljästi viideksi vuodeksi kerrallaan (Patentti- ja rekisterihallitus 2009).

Ongelma on, että case-yritys on myynyt useimpia päähinemalleja jo vuosia, ja niille ei ole aikoinaan haettu mallisuoja. Nyt monet kilpailijat ovat kopioineet tuotteet, ja on todennäköistä, että tuotteille ei enää saa mallisuoja. Yhdelle mallille case-yrittäjä on hakenut ja saanut mallisuojan

4.4.2 Mallisuojan kustannukset

”Yhden tuotteen mallisuoja Suomessa maksaa 185 euroa. Jos samalla kertaa hakee useammalle tuotteelle mallisuoja, maksaa seuraavan tuotteen mallisuoja 145 euroa, kertoo Erkkilä (2009) Patentti- ja rekisterihallituksesta”.

”Muotoilun suojaaminen ei ole enää rahasta kiinni. Yhdellä kertaa voi saada mallisuojan, joka kattaa kaikki Euroopan 27 maata ja virallinen hinta on vain 350 euroa” (Salo 2008).

4.4.3 Kansainvälinen mallisuoja

Yhteisömalliasetus mahdollistaa, että yhdellä hakemuksella voidaan saada mallisuojan koko Euroopan yhteisön alueella. Yhteisömalli on kansallisesta rekisteröinnistä erillinen suojajärjestelmä. Rekisteriviranomaisena on sisämarkkinoilla toimiva yhdenmukaistamisvirasto OHIM, joka sijaitsee Espanjan Alicantessa. Yhteisömalliasetus sisältää säännökset sekä rekisteröidyn mallin suojasta, että rekisteröimättömän mallin suojasta. Yhteisömalliasetus tuli voimaan 6.3.2002. Yhteisömalli on luonteeltaan jakamaton, mikä merkitsee sitä, että suoja syntyy ja lakkaa samalla kertaa koko yhteisön alueella. (Patentti- ja rekisterihallitus 2006.)

4.4.4 Rekisteröity ja rekisteröimätön yhteisömallisuoja

Rekisteröity yhteisömallisuoja suojaa EU-maissa tuotteen ulkoasua tai tuotteen osaa. Mallisuoja voidaan myöntää 5 vuodeksi kerrallaan, ja se voidaan uusida 5 kertaa (OHIM 2008.)

Case-yrityksen tulee miettiä pyrkiikö se kansainvälisille markkinoille tulevaisuudessa. Mikäli myyntiä aiotaan saada muihin EU-maihin, kannattaa mallisuoja hakea suoraan kaikille uusille malleille rekisteröidyllä yhteisömallisuojalla.

Rekisteröimätön yhteisömallisuoja suojaa tuotteen EU-maissa. Tämän haittapuoli on se, että tuotteen markkinoilletuojan saattaa olla vaikea todistaa kilpailijoille, että tuote on automaattisesti suojattu kopioinnilta. Virallista dokumenttia ei ole esittää kopioijalle. (OHIM 2008.)

Tämä 6.3.2002 voimaan tullut rekisteröimätön yhteisömalliasetus antaa case-yritykselle yhden mahdollisuuden vedota kopioijiin, ja pyytää heitä lopettamaan kopiointi. Tutkija haastatteli Erkkilää (2009) Patentti- ja rekisterihallituksesta ja hän kertoi, että tämä rekisteröimätön yhteisömallisuoja suojaa alle 3 vuoden aikana tehdyt mallit. Vaikka yritys ei olisi rekisteröinyt tuotetta, tai hakenut sille mallisuoja, astuu mallisuoja voimaan heti, kun tuote on ensimmäisen kerran otettu myyntiin.

Mikäli kopioija ei suostu lopettamaan kopioitujen mallien tekemistä, voidaan asia viedä Helsingin käräjäoikeuteen käsiteltäväksi. "Kopioijien rangaistus on aina tapauskohtainen. Rangaistus tulee sen mukaan, kuinka paljon vahinkoa kopiointi on aiheuttanut toiselle osapuolelle", kertoo Erkkilä (2009).

4.4.5 Tekijänoikeudet

"Case-yrityksen vanhoja malleja voi yrittää suojata myös tekijänoikeuksien kautta", kertoo Rajaniemi (2009) Opetusministeriöstä. Tekijänoikeuden kohteena on yleensä kirjallinen tai taiteellinen teos. Suojan saamiseksi teoksen tulee ylittää ns. teoskynnys eli yltää teostasoon. Suojattu teos on tekijänsä luovan työn omaperäinen tulos. Tekijänoikeus syntyy kun teos on luotu. Tekijänoikeuden saaminen ei edellytä rekisteröintiä, ilmoitusta tai muunlaisen muotovaatimuksen täyttämistä. Tekijänoikeus on voimassa tekijän elinajan ja 70 vuotta hänen kuolinvuotensa päättymisestä. Tekijänoikeuden loukkaaminen on rangaistava teko, josta voidaan tuomita joko tekijänoikeuslain 56 a §:n mukaisesti sakkoa tai vakavammissa tapauksissa rikoslain 49 luvun 1 §:n mukaisesti sakkoa tai vankeutta enintään kaksi vuotta.

Rajaniemi (2009) selvittää, että päähineille ei normaalisti voi hakea tekijänoikeutta. On kuitenkin ennakkotapauksia, missä esimerkiksi villapaidan kuviointi on suojattu tekijänoikeuksilla. Jos tuote on niin omaperäinen, että teoskynnys ylittyy, tuote saa tekijänoikeussuojan.

Case-yrityksen tulee lähettää kirjallinen lausuntopyyntö tekijänoikeusneuvostoon arvioitavaksi, ylittävätkö yrityksen päähinemallit teostason. Hakemuksen käsittely voi kestää jopa 6kk, mutta se ei maksa mitään. Mikäli neuvosto antaa päätöksen, että tuotteet ylittävät teostason, voidaan kopioijia lähestyä myös näin jälkikäteen ja haastaa heidät oikeuteen, koska he ovat loukanneet tekijänoikeuksia, kertoo Rajaniemi (2009).

Case-yritys on huomauttanut kopioijille varastetuista malleista, mutta vain 50% kopioijista on poistanut kopiot tuotevalikoimastaan. Pienellä yrityksellä ei usein ole halua lähteä viemään asiaa Helsingin käräjäoikeuteen, tämä on kallista ja aikaa vievää.

4.5 Esimerkkejä menestyvistä yrityksistä

”R-Collection on tunnettu suomalainen yritys. Heidän mallistossa on yli 100 tuotetta. Materiaalit hankitaan ja leikataan omalla tehtaalla Kajaanissa ja tuotteet ommellaan Virossa. Laadukkailla raaka-aineilla ja korkealla kotimaisuusasteella, niin työn kuin materiaalivalintojen suhteen, he takaavat tuotteiden korkean ja tasaisen laadun” (R-Collection 2009).

”Zaran toimintamalli perustuu ennen kaikkea nopean ja äärimmäisen herkästi reagoivan toimitusketjun hallintaan. Tuotteet valmistetaan Euroopassa. Viidessätoista vuorokaudessa yhtiö pystyy suunnittelemaan, valmistamaan ja jakelemaan uuden vaatemallin ja asettamaan sen myymälöihinsä näytteille eri puolille maailmaa” (TEKES 2005).

Golla on suomalainen elektroniikkalaitteiden suojalaukkuja myyvä yritys. Yritys on kasvanut yhden henkilön käsityöyrityksestä 16 milj. euron liikevaihdon yritykseksi 15 vuodessa ja yrityksellä on jälleenmyyntiverkosto ympäri maailman. Tuotteet suunnitellaan Suomessa ja teetetään Kiinassa. (Tekniikka ja talous 2009.)

Case-yritys voi oppia R-Collectionilta ja Gollalta sen, että tuotteet voivat olla laadukkaita ja yritys voi markkinoida itseään suomalaisena yrityksenä, vaikka tuotteet olisi teetetty ulkomailla. Zaran menestys perustuu tuotevalikoiman nopeaan uusiutumiseen, tuotteet tehdään Euroopassa. Aina ei tarvitse seurata alalla vallitsevaa toimintamallia, eli ei tarvitse mennä mukaan siihen, että tuotteet valmistetaan Kiinassa tai jossain muussa halpamaassa. Case-yrityksen kohderyhmä ja käyttötarkoitus tulisi tarkoin määrittää, nämä voivat olla kilpailuvaltti kuten Gollalla. Tulee erikoistua ja seurata jatkuvaa kehitystä alalla ja pystyä ottamaan uusia tuotteita valikoimiin nopeasti samanaikaisesti. Golla menestyy suuren ”imussa”. Se mitä Nokia keksii, Golla kehittää oheistuotteita samaan tahtiin.

Case-yrityksen tulisi seurata mitä lasketteluasusteissa, kypäroissa yms. tapahtuu ja yrittää hyödyntää tätä tuotekehityksessä.

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Tutkimuskysymysten kertaus

Tämän tutkimuksen tärkein tutkimuskysymys oli: ”Kuinka case-yrityksen toimintamallia tulisi muuttaa niin, että yritys olisi kilpailukykyisempi, ja yritystoiminta jatkuisi vielä yrittäjän jäädessä eläkkeelle?” Tähän tutkimuskysymykseen tulee vastaus luvussa 6.

Tarkemmat tutkimuskysymykset olivat: 1.)Miten yrityksen nykyinen toimintamalli toimii?

2.)Mitä rajoitteita ja mahdollisuuksia yrityksen toimiala ja toimintaympäristö asettavat?

3.)Mitkä ovat case-yrityksen ydinvahvuudet eli kilpailuedut? 4.) Millä kilpailustrategialla yritys menestyy?

5.2 Nykyinen toimintamalli - yrittäminen on elämäntapa

Case-yrityksen nykyinen toimintamalli toimii niin, että se elättää yrittäjän, mutta toimintamallilla ei ole edellytyksiä kasvuun. Yrittäjä tekee kaiken itse, eikä hänellä ole aikaa uusien asiakkaiden etsimiseen ja tuotteiden valmistamiseen. Yrittäjän oma vahva ammattitaito ja osaaminen ovat yrityksen olemassaolon perusta. Ongelmana on, että yrittäjä jää eläkkeelle 5-10 vuoden kuluessa.

Case-yrityksen kilpailijat käyttävät monipuolisempia myynti- ja markkinointikanavia kuin case-yritys. Useimmilla on käytössään Internet-kauppa ja osalla tuotteet valmistetaan alihankintana. Nämä mahdollistavat sen, että tuotteiden saatavuus on parempi ja asiakkaille voidaan toimittaa isoja määriä nopealla toimitusajalla. Case-yrityksen toimintamalli on vanhanaikainen ja kilpailijat vievät sen markkinat, ellei case-yritys kehitä toimintamalliaan välittömästi.

5.3 Alan strateginen kehitys haastaa yrityksen kasvamaan

Kilpailu on alalla kovaa ja yrityksen täytyy olla erittäin innovaation selvitäkseen kilpailijoista. Case-yritys ei tee yhteistyötä toimialan yritysten kanssa, eikä käytä alihankkijoita tai osatoimittajia, kuten suurin osa muista käsityöalan yrityksistä tekee. Case-yrityksen tulee alkaa panostaa oman tuotannon, myynnin ja markkinoinnin kehittämiseen, kuten muutkin alan yritykset tekevät.

Alan strateginen kehitys haastaa yrityksen kasvamaan ja löytämään uusia jakelukanavia ja toimintamalleja, etteivät kilpailijat ja kopioijat valtaa markkinoita.

Case-yrityksen päähineet saadaan suojattua kopioinnilta. Paras vaihtoehto tuotteiden suojaamiseksi on kansainvälinen mallisuoja. Case-yrityksellä on myös mahdollisuus hakea tekijänoikeuksia päähineilleen. Yrittäjän tulee olla aktiivinen ja rekisteröidä uudet mallit heti niiden markkinoille tuomisen jälkeen.

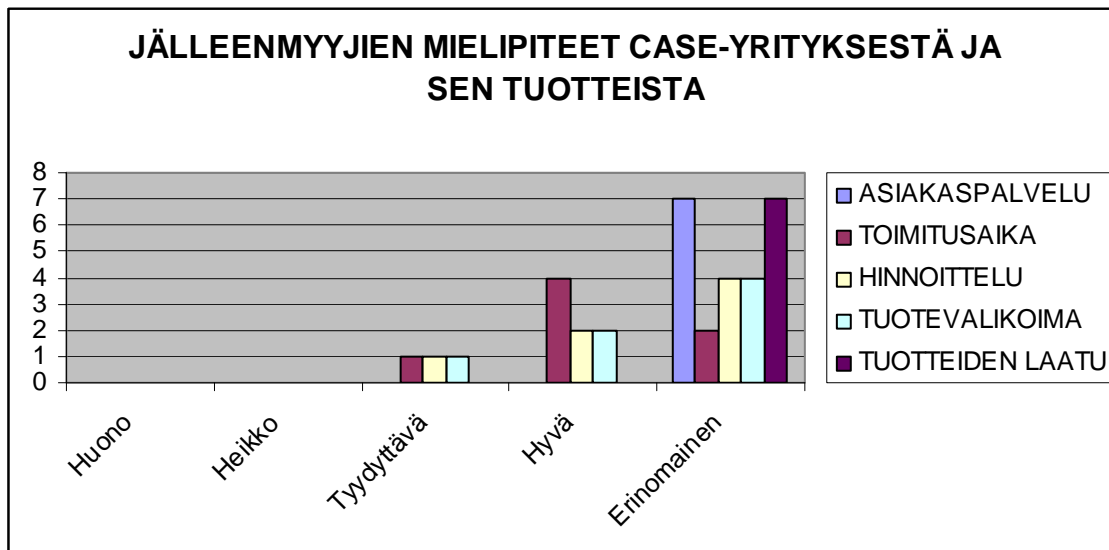
Case-yritys voi oppia R-Collectionilta ja Gollalta sen, että tuotteet voivat olla laadukkaita ja yritys voi markkinoida itseään suomalaisena yrityksenä, vaikka tuotteet olisi teetetty ulkomailla. Zaran menestys perustuu tuotevalikoiman nopeaan uusiutumiseen, tuotteet tehdään Euroopassa. Aina ei tarvitse seurata alalla vallitsevaa toimintamallia, eli ei tarvitse mennä mukaan siihen, että tuotteet valmistetaan Kiinassa tai jossain muussa halpamaassa. Case-yrityksen kohderyhmä ja käyttötarkoitus tulisi tarkoin määrittää, nämä voivat olla kilpailuvaltti kuten Gollalla. Tulee erikoistua ja seurata jatkuvaa kehitystä alalla ja pystyä ottamaan uusia tuotteita valikoimiin nopeasti samanaikaisesti. Golla menestyy suuren "imussa". Se mitä Nokia keksii, Golla kehittää oheistuotteita samaan tahtiin. Case-yrityksen tulisi seurata mitä lasketteluasusteissa, kypäroissä yms. tapahtuu ja yrittää hyödyntää tätä tuotekehityksessä.

5.4 Case-yrityksen kilpailuedut

Case-yrityksen ydinpätevyudet, eli kilpailuedut, selvitettiin case-yrityksen asiakkaille tehdyillä kyselyillä ja haastatteluilla. Case-yrityksen asiakkaat on jaettu kahteen pääryhmään: jälleenmyyjät ja kuluttajat.

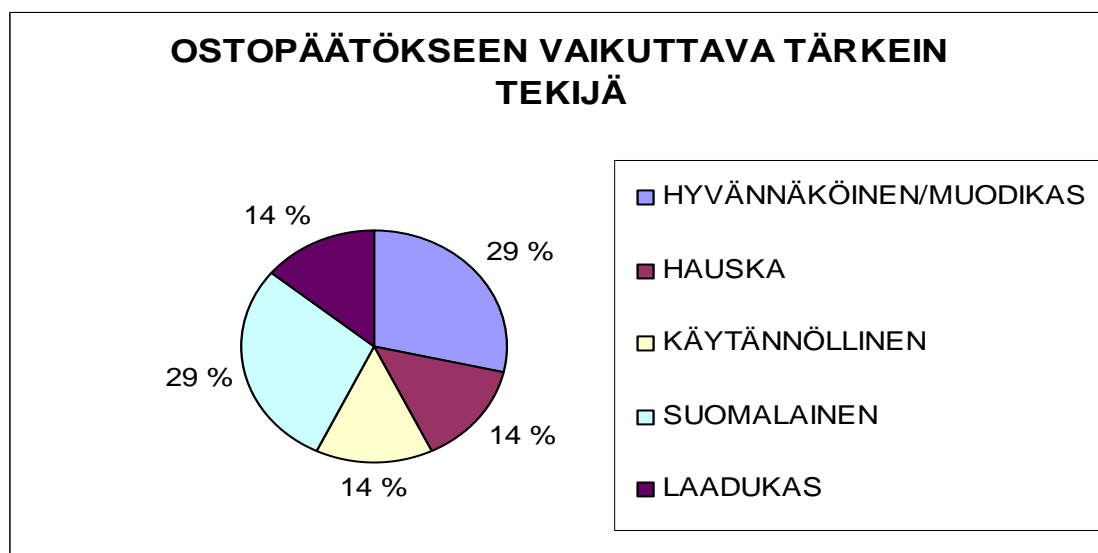
5.4.1 Jälleenmyyjien mielipide case-yrityksestä ja sen tuotteista

Tutkija teki case-yrityksen kaikille jälleenmyyjille puhelinhaastattelun kesällä 2009. Jälleenmyyjien puhelinhaastattelun tuloksista (kts. kuvio 22) voidaan päätellä, että jälleenmyyjät ovat erittäin tyytyväisiä case-yrityksen palveluun ja tuotteiden laatuun. Tuotevalikoimaan toivottiin joka kaudelle uusia tuotteita ja kankaita. Hinta/laatu -suhde oli kaikkien mielestä kohdallaan, mutta aina ostaja haluaa ostaa edullisemmin. Toimitusaikaan oltiin tyytyväisiä, mutta sesonkiaikaan ns. heti-toimituksiin toivottiin nopeampia toimituksia.



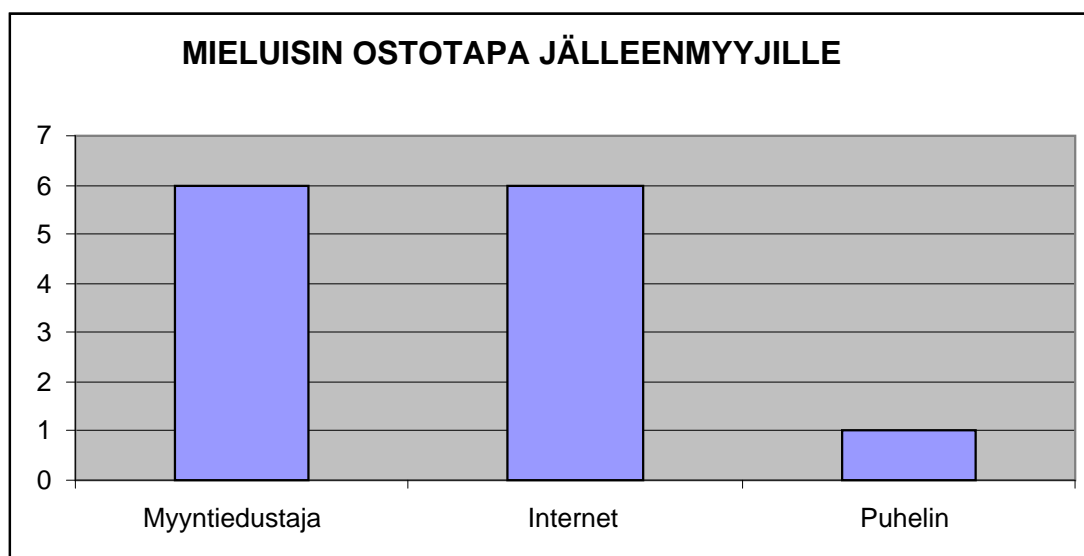
Kuvio 22: Jälleenmyyjien mielipiteet case-yrityksestä ja sen tuotteista

Case-yrityksen jälleenmyyjien ostopäätökseen vaikuttavat tekijät vaihtelivat paljon ostajan mukaan (kts. kuvio 23). Tärkeimmäksi nousivat kuitenkin tuotteiden ulkonäkö ja muodikkaus, sekä tuotteiden kotimaisuus. Lapin laskettelukeskuksissa käy paljon turisteja ympäri maailman ja he haluavat tarjota asiakkailleen erikoistuotteita Suomesta, sellaisia mitä ei ole muilla myynissä.



Kuvio 23: Jälleenmyyjien ostopäätökseen vaikuttava tärkein tekijä

Mieluisin ostotapa nykyisille jälleenmyyjille on yrittäjän henkilökohtainen vierailu heidän myymälässään (kts. kuvio 24). Moni oli halukas tekemään täydennystilaukset Internetin kautta. Yrittäjää toivottiin käymään siitä syystä, että hän voisi esitellä tulevan talven uudet mallit, kankaat ja tarvittaessa myös antaa vinkkejä tulevan kauden muodista. Vain yksi jälleenmyyjä halusi tehdä puhelimitse tilaukset.

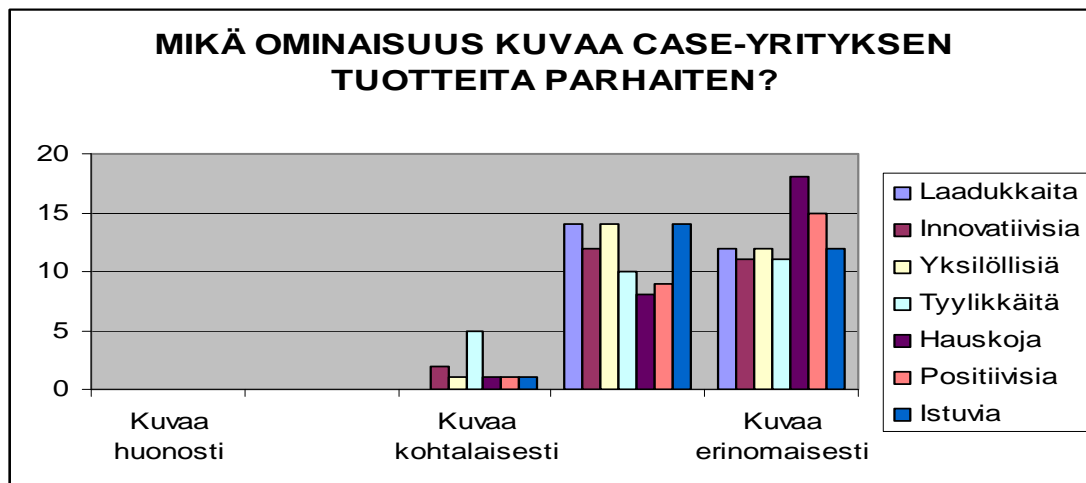


Kuvio 24: Mieluisin ostotapa case-yrityksen jälleenmyyjille

Tuloksista voidaan todeta, että yrityksen tulisi hankkia Internet-kauppa, minkä kautta jälleenmyyjät pääsisivät tekemään täydennystilauksia.

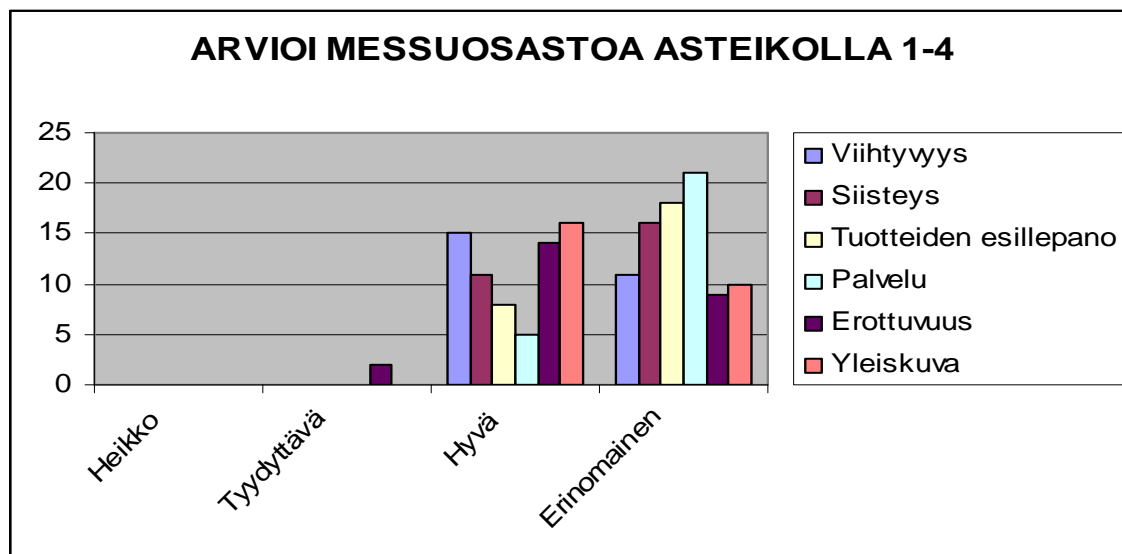
5.4.2 Kuluttajien mielipide case-yrityksestä ja sen tuotteista

Kuluttajilta kysyttiin myyntitapahtumassa vuonna 2006, mikä ominaisuus kuvaa case-yrityksen tuotteita parhaiten. Tuotteiden sanottiin eniten olevan hauskoja, positiivisia, laadukkaita ja istuvia (kts. kuvio 25).



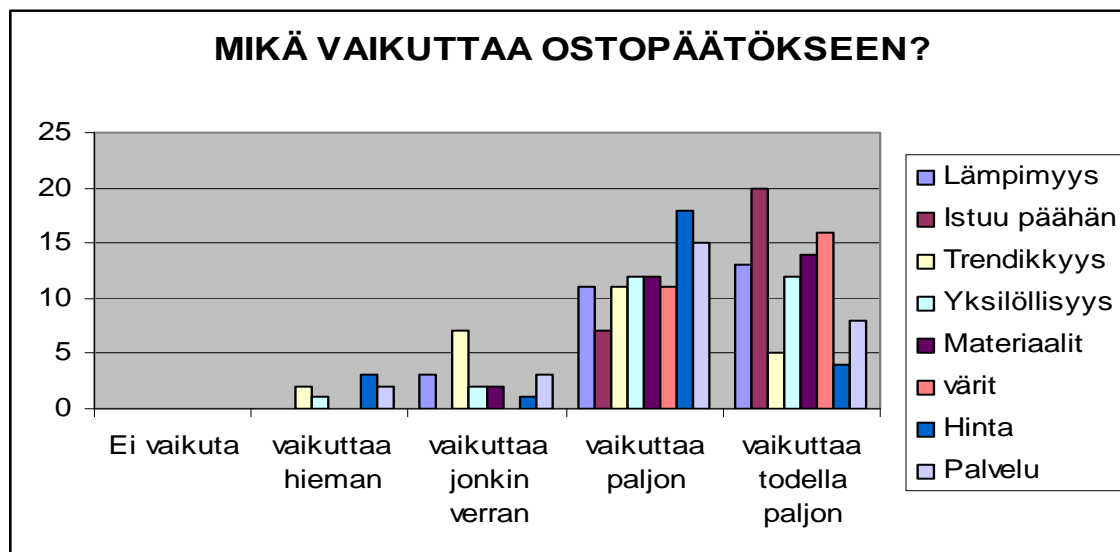
Kuvio 25: Case-yrityksen tuotteita parhaiten kuvaava ominaisuus

Kuluttajia pyydettiin myös arvioimaan case-yrityksen messuosastoa. Messuosasto sai muuten hyvät arviot, mutta messuosaston erottuvuuteen ja yleiskuvaan voisi panostaa jatkossa vielä enemmän. Palvelusta yrittäjä sai erinomaiset arviot (kts. kuvio. 26).



Kuvio 26: Messuosasto arvio

Kuluttajilta kysyttiin, mikä vaikuttaa heidän ostopäätökseensä kaikkein eniten (kts. kuvio 27). Vastauksista voidaan todeta, että asiakkaille kaikista tärkeintä on tuotteiden istuvuus. Tuotteen väri, materiaali ja yksilöllisyys vaikuttavat myös todella paljon ostopäätökseen.



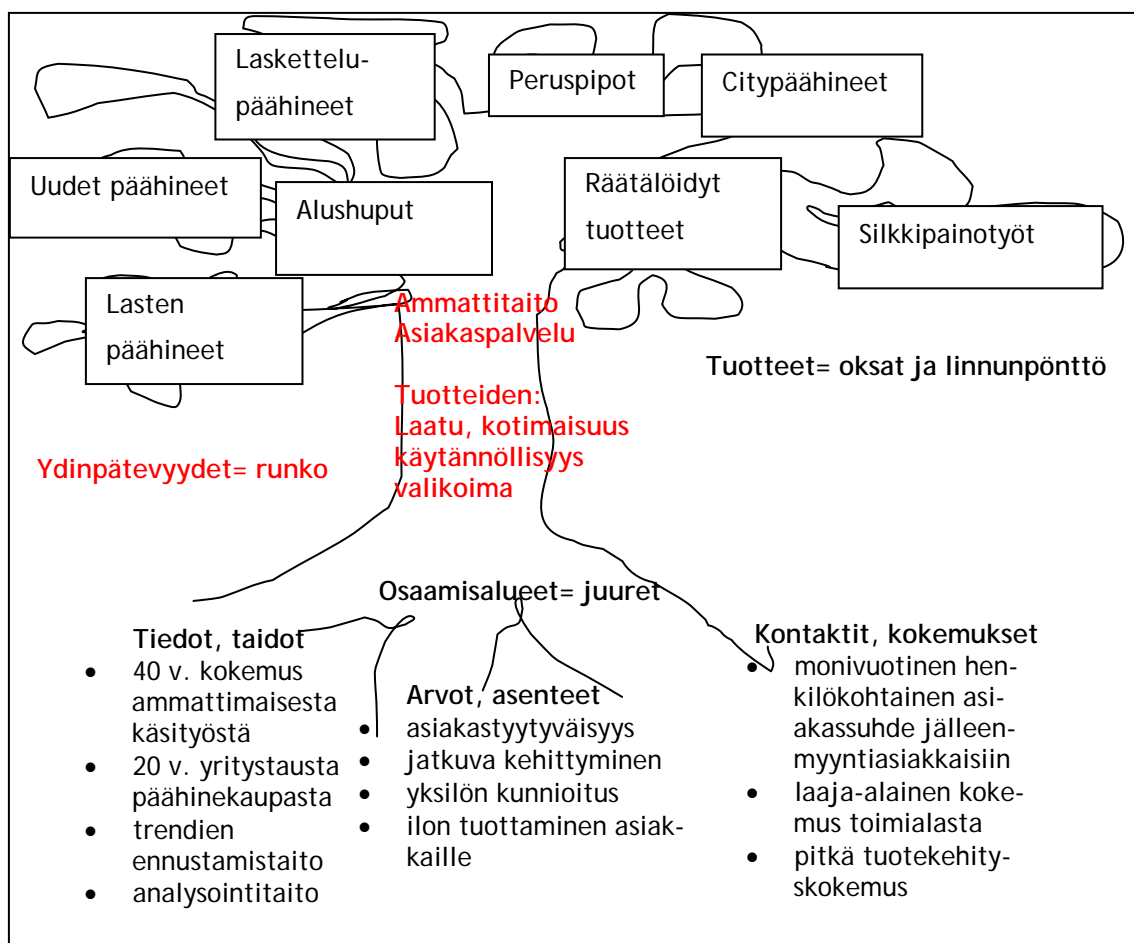
Kuvio 27: Kuluttajien ostopäätökseen eniten vaikuttava tekijä

Tuloksista voidaan todeta, että useimmalle vastaajalle hinta ei ollut kaikista tärkein ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Huomattavaa myös on, että suurin osa kuluttajista ei hakenut muodin mukaista päähinettä, vaan hänelle itselleen sopivaa persoonallista päähinettä.

5.4.3 Case-yrityksen ydinpätevyyspuu

Ennen kuin case-yrityksen toimintamallia lähdetään muuttamaan, tulee miettiä mitkä ovat nykyisen toimintamallin kilpailuedut. Näitä ei saa liikaa muuttaa, ettei yritys menetä nykyisiä asiakkaitaan. Case-yrityksen asiakkaille tehtyjen tutkimuksen perusteella voidaan määrittää case-yrityksen nykyisen toimintamallin kilpailuedut, eli ydinpätevyudet (kts. kuvio 27).

Asiakkaille tehtyjen haastattelujen ja kyselytutkimuksen perusteella voimme todeta, että case-yrityksen ydinpätevyudet ovat yrittäjän vahva ammattitaito ja henkilökohtaiset suhteet jälleenmyyjien kanssa. Nykyiset jälleenmyyjät arvostavat case-yrityksen tuotteiden laatua, kotimaisuutta, käytännöllisyyttä sekä valikoiman persoonallisuutta. Asiakkaat saavat case-yritykseltä persoonallisia erikoistuotteita, mitä ei ole myynnissä muissa ao. paikkakunnan liikkeissä.



Kuvio 28: Case-yrityksen ydinpätevyyspuu

Ydinpätevydet syntyvät yrittäjän tiedoista ja taidoista, arvoista ja asenteista sekä kontakteista ja kokemuksista. Yrittäjän ammatillinen osaaminen on erittäin korkeatasoista.

5.5 Kilpailustrategia case-yritykselle

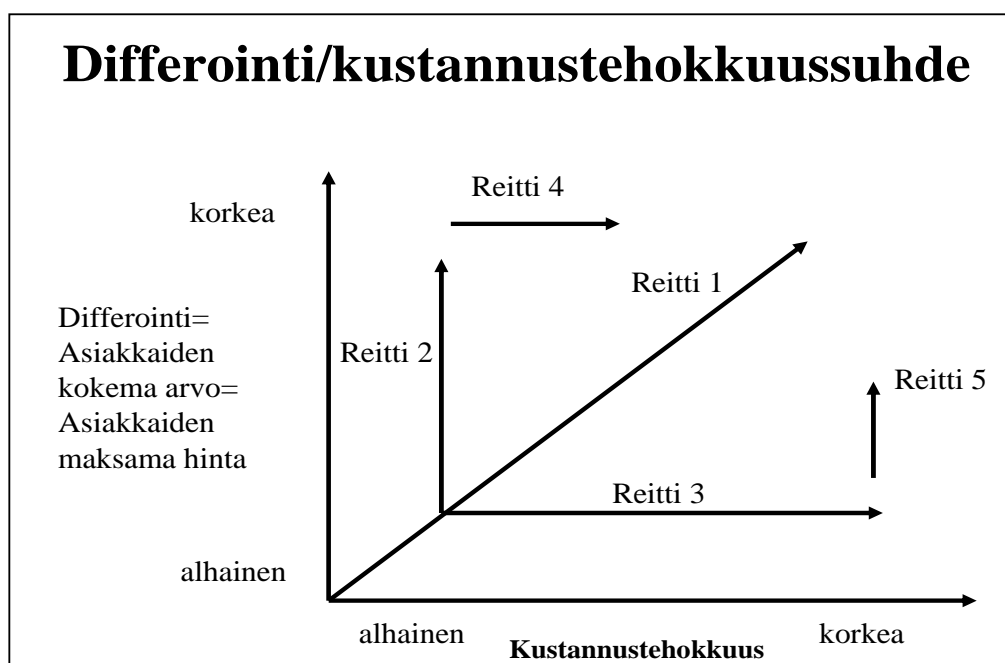
Case-yrityksen nykyisen toimintamallin perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen kokonaistehokkuus ei ole parempi kuin kilpailijoilla. Pahimmat kilpailijat teettävät tuotteensa alihankintana, heidän tuotantomäärät ovat isompia, ja tuotteiden ulosmyyntihinta on alhaisempi kuin case-yrityksellä. Case-yrityksen ei kannata yrittää kilpailla hinnalla.

Tutkijan mielestä case-yrityksen ei kannata myöskään panostaa keskittämiseen, menestys ei voi perustua kokonaan kapea-alaiseen keskittymiseen markkina- ja tuotesuunnassa.

Case-yrityksen tuotteet ovat kuitenkin enemmän koko perheen ulkoilupäähineitä kuin erikoispäähineitä lasketteluun tai talviurheiluun.

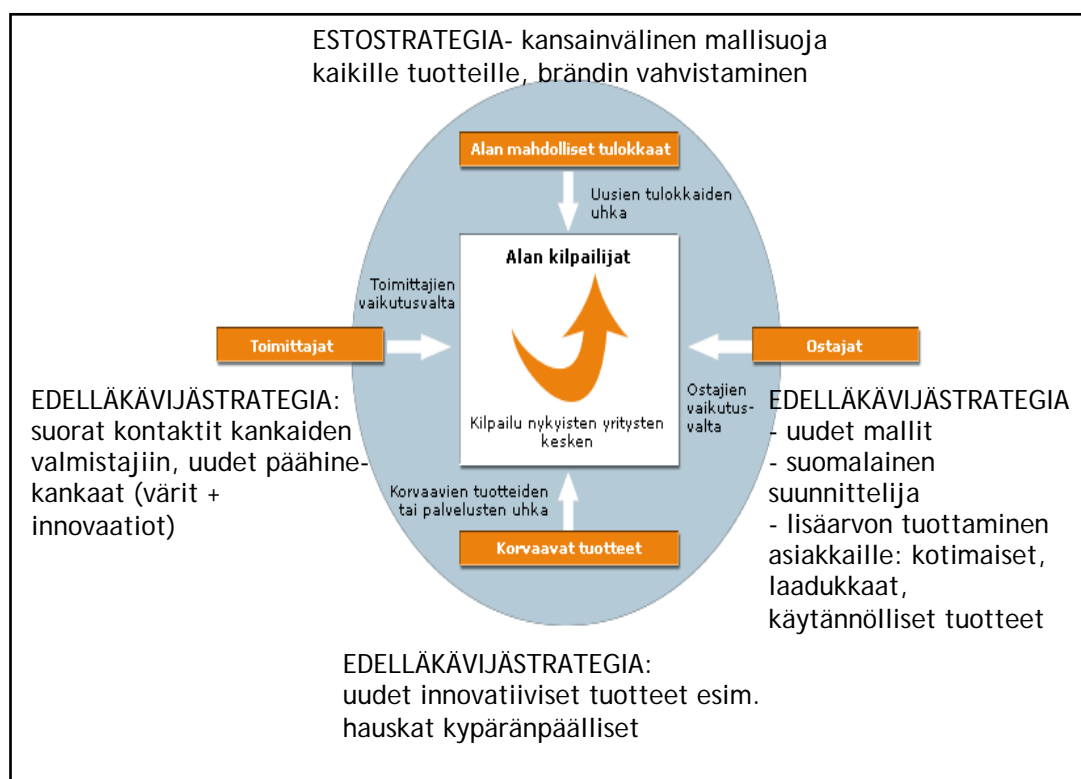
Tutkijan mielestä case-yrityksen tulee panostaa kilpailussa jatkossakin yrityksen differointiin, eli panostaa siihen, että asiakas kokee yrityksen erilaisena kuin kilpailevat yritykset ja on valmis maksamaan siitä (kts. kuvio 29 reitti 2). Asiakkaille tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että nyt yrityksen tuotteiden hinta/laatusuhde on kohdallaan.

Ongelmaksi vain muodostuu tuotteiden saatavuus, yrittäjä ei ehdi ompelemaan enempää tuotteita kuin hän nyt ompelee. Case-yrityksen tulisikin hankkia alihankkija, joka valmistaa jatkossa case-yrityksen tuotteet. Näin tuotteiden volyymia saadaan lisättyä sekä case-yritys voi hankkia uusia asiakkaita. Määrien kasvaessa kustannustehokkuuskin nousee (reitti 4). Tavoitteena on saavuttaa reitti 1 tulevaisuudessa.



Kuvio 29: Differointi/kustannustehokkuussuhde

Yrityksen tulee tulevaisuudessa panostaa erityisesti tuotevalikoimaan ja kankaisiin, case-yrityksen tulee pyrkiä olemaan näissä edelläkävijä ja saavuttaa näiden kautta tuotejohtajuus (kts. kuvio 30). Asiakkaille tulee pystyä tarjoamaan sellaisia malleja sellaisista kankaista, mitä muilla kilpailijoilla ei ole. Kun mallit saadaan suojattua kansainvälisellä mallisuojalla, pitäisi mallien kopioinnin loppua. Case-yrityksen tuotteiden korkea laatu pitää olla tulevaisuudessakin yhtä hyvä kuin se on nytkin. Kotimaisuusaste tulee myös pitää korkeana. Uusilla hauskoilla ja käytännöllisillä malleilla case-yritys voi ilahduttaa uusia asiakkaita ja näin saada lisää merkkiuskollisia asiakkaita itselleen ja vahvistaa tätä kautta yritysimgoan.



Kuvio 30: Kilpailussa menestymisen edellytykset (mukailtu Porter 1984)

6 Johtopäätökset

6.1 Kansainvälinen logistiikkaintegraattori

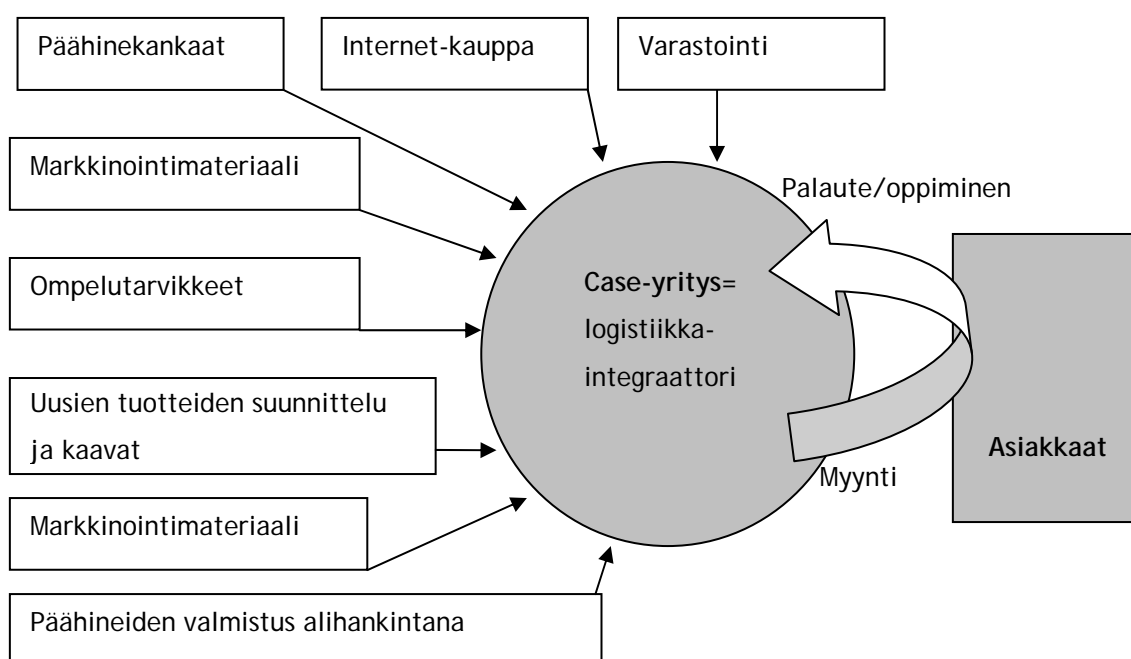
Tämän tutkimuksen tärkein tutkimuskysymys oli: ”Kuinka case-yrityksen toimintamallia tulisi muuttaa niin, että yritys olisi kilpailukykyisempi, ja yritystoiminta jatkuisi vielä yrittäjän jäädessä eläkkeelle?”

Tutkimustulosten perusteella tutkijan suositus on, että yrittäjä keskittyy nyt lisäarvon tuottamiseen asiakkaille, kilpailuedun rakentamiseen ja tuotteiden saatavuuden parantamiseen. Nämä vaativat seuraavia toimenpiteitä yrityksessä:

- Alihankkijan löytäminen
- Yrityksen tulee osallistua alan kansainvälisille messuille, käydä siellä katsomassa uusimmat päähine- ja väritrendit ja näiden trendien perusteella ostaa tulevan talven päähinekankaat ja tarvikkeet.
- Uusien ulkomaisten kangastojen löytäminen ja yhteistyön käynnistäminen.
- Uusien ulkomaisten tarvike-toimittajien löytäminen
- Suomalaisen suunnittelijan löytäminen
- Internet-kaupan käyttöönotto
- Myynti/markkinointimateriaalin tekeminen
- Mallisuojan/tekijänoikeuksien hakeminen
- Logistiikan kustannusten kilpailuttaminen
- Uusien jälleenmyyntiasiakkaiden hankkiminen

Taulukko 5: Tarvittavat muutokset case-yrityksessä

Näiden muutosten jälkeen case-yrityksestä tulee kansainvälinen logistiikkaintegraattori, mikä yhdistää oikeat tuotteet ja asiakkaat, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Uudessa toimintamallissa case-yrityksen toiminta ei ole ainoastaan yhden henkilön osaamisen takana, vaan se muodostuu eri yritysten verkoistumisen lopputuloksena. Jokaisen alihankkijan ydiosaamista käytetään case-yrityksen hyödyksi (kts. kuvio 30).



Kuvio 31: Logistiikka-integraattori

Case-yrityksen logistiikkaintegraattorin toimintamalli on huomattavasti tehokkaampi kuin nykyinen toimintamalli. Sen kautta voidaan luoda asiakkaille lisäarvoa tarjoamalla lyhyempiä toimitusaikoja, tarjoamalla omaperäisiä tuotteita valmistettuna kankaista, mitä muilta kilpailijoilla ei ole. Tuotannon volyymin kautta saadaan lisää asiakkaita ja parannetaan tuotteiden saatavuutta. Yrityksen tunnettavuutta saadaan parannettua, brändi vahvistuu. Uuden suunnittelijan kautta saadaan uusia tuoteideoita. Parhaassa tapauksessa toimintamallilla on edellytyksiä kasvuun ja case-yritys pystyy tulevaisuudessa työllistämään enemmän kuin yhden ihmisen. Tutkijan mielestä case-yritykselle voidaan saada jatkumoa yrittäjän jäädessä eläkkeelle.

6.2 Visio 2015

Tutkimustulosten perusteella tutkija loi case-yritykselle vision 2015 (kts. kuvio 32).

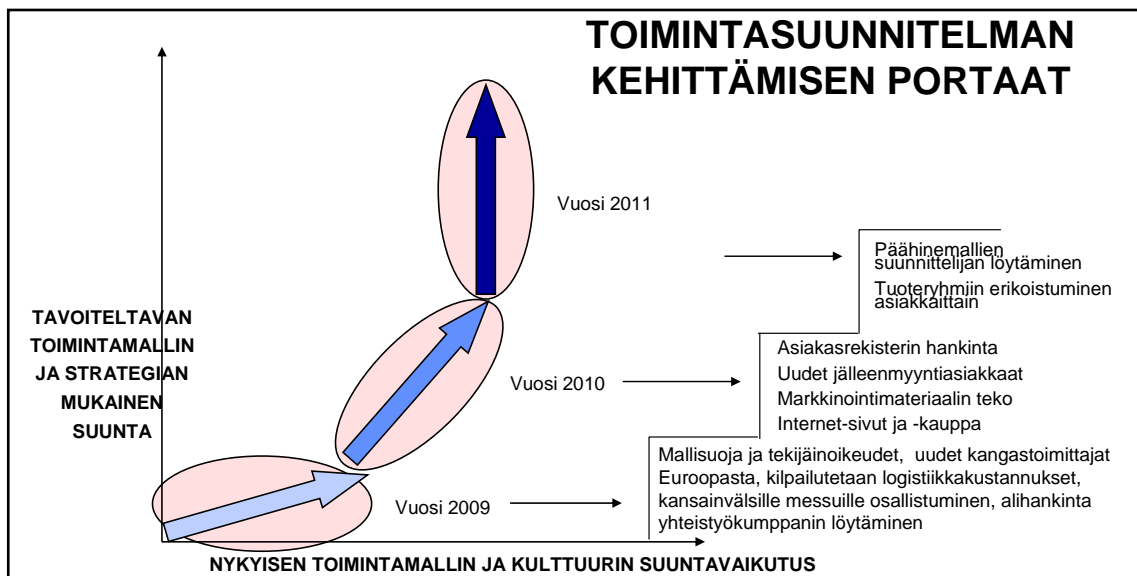


Kuvio 32: Case-yrityksen visio 2015

Vision 2015 perusteella tuotteiden suunnittelu, myynti ja markkinointi tapahtuvat Suomessa. Tuotteiden ompelu ja leikkaus tehdään Virossa. Uusia asiakkaita hankitaan laskettelukeskuksista, urheilukaupoista, lasten tarvikeliikkeistä, liikelahjamyymälöistä, Internet-kaupasta, postimyyntistä sekä messuilta ja tapahtumista. Suoramyyntitapahtumat ovat jatkossakin tärkeitä, koska asiakasrajapinnassa saadaan hyvää palautetta asiakkailta tuotteista ja tätä kautta tapahtuu tuotekehitystä.

6.3 Case-yrityksen kehittämisen portaat

Tutkimustulosten perusteella tutkija on määrittänyt case-yritykselle kehittämisen portaat vuosille 2009-2011 (kts. kuvio 32).



Kuvio 33: Toimintasuunnitelman kehittämisen portaat

6.3.1 Kehitys vuonna 2009

Vuonna 2009 tavoitteena on ollut löytää alihankinta yhteistyökumppani, osallistua kansainvälisille messuille vierailijana, kilpailuttaa logistiikkakustannukset, hankkia uudet kangastoimittajat Euroopasta sekä hakea myyville malleille kansainvälinen mallisuoja.

Tutkija selvitti case-yrityksen omistajan kanssa kuinka paljon maksaa ompeluttaa päähineet suomalaisessa ompelimoissa alihankintana. Hinta oli melko korkea, mutta Case-yritys teki kuitenkin koetilauksen suomalaiselle ompelimolle. 20:ssä päähineessä 50:nestä oli reklamoitavaa. Suomalaisuus ei ole aina vakuus hyvästä laadusta. Case-yritys päätti, että ei jatkossa käytä kyseistä ompelimoa. Case-yritys ompelutti toisella suomalaisella käsityöalan yrityksellä päähineitä koe-erän, 80% tuotteista oli myyntikelvottomia. Hinta oli edullinen, mutta huonon laadun takia case-yritys päätti, että ei käytä ompelijaa jatkossa. Kumpikaan alihankkija ei ollut aikaisemmin ommellut päähineitä.

Tutkija selvitti, kuinka paljon maksaa päähineiden teettäminen Kiinassa. Valmistushinta oli tosi edullinen, mutta työn laatu ei ollut lähelläkään tavoiteltua laatua. Ongelmaksi muodostuu myös se, että case-yrittäjä ostaa itse kankaat. Lähettäminen Kiinaan on kallista, ja laadunvalvonta on vaikeaa. Tutkija pyysi usealta kiinalaiselta yritykseltä tarjouksen ja kaikilla näillä minimierä/päähine oli 1000kpl. Määrätkin ovat toistaiseksi liian suuret case-yritykselle.

Tutkija pyysi tarjouksen kahdelta virolaiselta ompelimolta. Case-yrittäjä teetti kummallakin ompelimolla samasta mallista koe-erän. Työn hinnassa oli eroa 0,14 eur/kpl. Työn laatu oli hiukan parempi alihankkijalla, jonka hinta oli halvempi. Tämän toimitus viivästyi sovituista 3 kuukautta, tämän takia kyseinen alihankkija ei tullut kysymykseen. Toisen alihankkijan myyntikonttori on Suomessa. He vievät asiakkaan materiaalit Viroon ja tuovat valmiit tuotteet Suomeen. Case-yritys ompelutti heillä ennakkotilatut jälleenmyyntituotteet. Ennen työn aloittamista tehtiin hyödyntämiskieltosopimus sekä alihankintatyön sopimus kirjallisesti. Työn laatu ei kuitenkaan ollut sitä, mitä alihankkija oli luvannut. Noin 50 % tuotteista jouduttiin lähettämään takaisin korjattavaksi. Näin ollen valmistusaikataulukkaan ei pysynyt sovituksessa ajassa. Case-yrityksen on etsittävä uusi alihankkijayritys, joka pystyy valmistamaan tuotteet annetun mallin mukaan ja sovittuna toimitusajankohtana. Hyvän alihankkijan löytäminen on osoittautunut yllättävän haasteelliseksi. Harva ompelija on valmistanut aikaisemmin päähineitä: tarkka koko, joustava materiaali, paksut karvat ym. erikoismateriaalit vaativat leikkaamisen ja ompelun ammattitaitoa. Mieluiten alihankkijayritys saisi olla suomalainen.

Case-yritys vieraili tutkijan kanssa kangastoimittajalla Saksassa helmikuussa 2009. Case-yritys sai tilattua saksalaiselta kangasedustajalta uusia kankaita. Näistä case-yrittäjä valmisti kauden -09-10 ennakkotilauksista varten mallituotteet, joiden mukaan jälleenmyyjät tekivät tilauksen. Suomessa on tälle kangastoimittajalle oma myyntiedustaja. Tämä suomalainen edustaja on usein vierailut vasta kesällä uusien kangasmallien kanssa case-yrityksessä, ennakkotilaukset tehdään kuitenkin jo maaliskuussa. Tämä sama edustaja kiertää myös myymässä kaikille kilpailijoille. Usein myyntiedustajalta on jo parhaat kankaat loppuneet, kun hän vierailee case-yrityksessä.

Case-yritys vieraili tutkijan kanssa Ispo 2009 messuilla Münchenissä helmikuussa 2009. Messuilla saatiin selkeä kuva tulevan talven lasketteluvaatemuodista ja värimaailmasta. Case-yritys löysi myös uusia hauskoja kypäräpäällisiä omaa tuotevalikoimaa laajentamaan. Messuilla todettiin, että Euroopassa ei ole vastaavaa päähinevalmistajaa kuin case-yritys on. Messuilla kuulumme suomalaiselta yrittäjältä, että näitä kansainvälisiä messuja kiertää ammattimaiset kopioijat. He kiertävät messuja haalien uusia ideoita, ja jos ideaa ei ole vielä mallisuojuuttu, suojaa kopioija sen välittömästi omanaan. Tämän tiedon kertoi henkilö, joka on osallistunut kansainvälisille Ispo-messuille yli 10 vuoden ajan omalla yrityksellään. Tämä tieto vahvistaa sen, että mikäli case-yritys haluaa kasvaa ja kansainvälistyä tulevaisuudessa, kannattaa päähinemallit suoraan suojata kansainvälisellä mallisuojujalla, eikä vain hakea mallisuojujaa Suomeen.

Münchenin Ispo 2009 messuilta case-yritys ja tutkija löysivät uuden tarviketoimittajan Taiwanista. Case-yritys tilasi messujen jälkeen yritykseltä saunalaput, kokolaput, yms. Ne olivat huomattavasti edullisempia kuin mitä case-yrittäjä oli niistä aikaisemmin maksanut. Tuotteiden laatu oli hyvä ja yrityksen palvelu oli erinomaista.

Vuonna 2009 selvitetäväksi jää vielä kuinka case-yritys saisi ostettua pieniä määriä päähinekankaita suoraan tehtailta lähinnä Espanjasta ja Italiasta. Tulee myös kilpailuttaa logistiikkayritykset. Tulee tutkia, mikä on edullisin vaihtoehto lähettää tuotteet asiakkaille.

6.3.2 Kehitys vuonna 2010

Tutkija selvitti, että Internet-kaupan voi perustaa veloitusetta SmileHousen kautta. Tutkija selvittää, mistä löytäisi graafisen suunnittelijan, joka voisi suunnitella Internet-kaupan ulkoasun tyylikkääksi ja myyväksi. Sama suunnittelija saisi tehdä case-yritykselle myynti- ja markkinointimateriaalia.

Suomen Yritysoppaan (2009) mukaan Suomessa on 143 lasten tarvikeliikettä, 34 laskettelukeskusta, urheilukauppoja 1184 ja lahjatavaraliikkeitä on 897. Nyt case-yrityksellä on jälleenmyyjä 7-11, mahdollisuuksia jälleenmyynnin kasvattamiseen on, mikäli valmistuksen alihankinta saadaan hyvin toimimaan. Case-yrityksen tuotteita myydään jatkossa laadukkaissa lahjatavaraliikkeissä. Case-yrityksellä on jo suurimmissa laskettelukeskuksissa jälleenmyyjät. Tulevaisuudessa pitää tarjota tuotteita myös pienempiin keskuksiin. Päähineitä voidaan myydä myös yrityksille niin, että case-yrityksen logon lisäksi päähineeseen tulee myös yrityksen logo, esim. henkilökunnan joululahjoiksi. Internet-sivujen ja kaupan perustamisen jälkeen, tavoitellaan postimyyntikuvastolla uusia kuluttajia. Kun Internet-kauppa ja postimyynti toimivat, voi case-yritys vähentää messuilla ja tapahtumissa kiertämistä, näin suuret messutkustannukset pienenevät. Tosin suoran palautteen saamiseksi kuluttajilta on yrityksen jatkossakin osallistuttava tärkeimmille alan messuille.

6.3.3 Kehitys vuonna 2011

Vuonna 2011 case-yrityksen tulee aloittaa uuden suunnittelijan/suunnittelijoiden kanssa yhteistyö. Tuoteryhmiin tulee erikoistua ja tuotevalikoimaa tulee laajentaa. Vuonna 2011 case-yrityksen omistaja on vielä mukana toiminnassa ja toimintaa voidaan kehittää ja tehostaa aina vuoteen 2015 asti. Kun case-yrittäjä jää eläkkeelle, on hänellä toimiva yritys, mikä ei ole kiini yhden ihmisen osaamisesta. Yritys voidaan myydä ulkopuoliselle tai case-yrittäjän lapset voivat jatkaa yrityksen toimintaa.

6.4 Vertailua aikaisempiin tutkimuksiin

Käsityöyrittäjä (2009) tutkimuksessa todettiin, että kuluttajien kiinnostukseen käsityötuotteita kohtaan suhtaudutaan luottavaisesti. Myös case-yrityksen asiakkaille tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että käsityötuotteita ja kotimaisuutta arvostetaan. Käsityöyrittäjä 2009 kyselyyn vastanneista yrittäjistä valtaosa oli sitä mieltä, että kuluttajien ostokäyttäytymisessä ei ole muutosta vaikka taantuma onkin Suomessa. Myös case-yrityksen haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että case-yrityksen toimintaan taantuma ei toistaiseksi ole vaikuttanut negatiivisesti.

Käsityöyrittäjä 2009 tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että keskimäärin käsityöalan yritykset työllistävät 1,5 henkilöä. Tutkijan mielestä tämä todentaa hyvin sitä, että monelle käsityöyrittäjälle yrittäminen on elämäntapa, eikä tavoitteena ole rakentaa isoa yritystä, joka työllistäisi paljon ihmisiä.

Käsityöyrittäjä 2009 tutkimukseen vastanneiden ja case-yrityksen kuluttaja-asiakkaille tehdyn tutkimuksen mukaan kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavat ennen kaikkea tuotteen yksilöllisyys, laatu, hinta ja se että tuote sopii omaan tyyliin.

Käsityöyrittäjä 2009 tutkimuksen mukaan sisäänostajien vastauksissa ensimmäisenä asiana on hinta ja seuraavina laatu, kotimaisuus ja omaan tyyliin sopiminen. Case-yrityksen jälleenmyyntiasiakkaat arvostivat tuotteiden ulkonäköä ja muodikkuutta sekä tuotteiden kotimaisuutta. Jälleenmyyjät haluavat ostaa kotimaisia erikoistuotteita, sellaisia mitä ei ole muilla myynissä.

Käsityöyrittäjä tutkimuksen mukaan verkkosivujen merkitys markkinoinnissa on vahvistunut. Case-yrityksellä ei ole verkkosivuja, ne pitää yritykselle hankkia vuonna 2010.

Käsityöyrittäjä tutkimuksen mukaan yritykset aikovat panostaa vuonna 2009 tärkeysjärjestyksessä seuraaviin toimenpiteisiin: www-sivujen ajankohtaisuuteen, osallistua kuluttajien ja tukkupuolen suoramyntitapahtumiin Suomessa, asiakastilaisuuksien järjestämiseen yrittäjien verstaalla, oman verkkokaupan kehittämiseen, oman verkkokaupan toteuttamiseen ja osallistumiseen kansainvälisiin suoramyntitapahtumiin. Myös case-yritys tulee panostamaan samoihin asioihin tulevina vuosina.

Käsityöyrittäjätutkimuksen ja case-yritykselle tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tutkimustulosten myönteisyyden rinnalla näkyy huoli käsityöyrittäjien pärjäämisestä kovenevassa kilpailutilanteessa. Huolta aiheuttaa molempien tutkimusten mukaan tuotteiden ja ideoiden kopioiminen.

Käsityöyrittäjä 2009 tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että käsi- ja taideteollisuusalan yrittäjyyden menestyksen lähtökohdat ovat osaavat yrittäjät, oivaltavat tuotteet ja toimivat markkinointikanavat. Myös tämän työn tutkimustuloksista voidaan havaita, että käsityöalan yrityksen kilpailuedut ovat juuri osaava yrittäjä, hyvät tuotteet ja toimivat markkinointikanavat. Case-yrityksen tapauksessa, toimivat markkinointikanavat ovat suoramyynti asiakkaille sekä henkilökohtainen vierailu nykyisten jälleenmyyjien liikkeissä.

Tutkijan mielestä molempien tutkimusten tulokset ovat hyvin samanlaisia. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että case-yritys on hyvin samanlainen kuin muutkin käsityöalan yritykset. Voidaan myös todeta, että case-yritys on hiukan jäljessä kehityksessään, mikäli huomioidaan muiden käsityöyritysten panostus markkinointi- ja jakelukanaviin. Monet hyödyntävät Internetiä asiakkaiden tavoitettavuuden lisäämiseksi ja ovat myös hankkineet verkkokaupan myyntiä edistämään. Tutkijan mielestä case-yrityksen muuttuessa kansainväliseksi logistiikka-integraattoriksi, on case-yritys kilpailukykyisempi kuin useimmat muut käsityöalan yritykset.

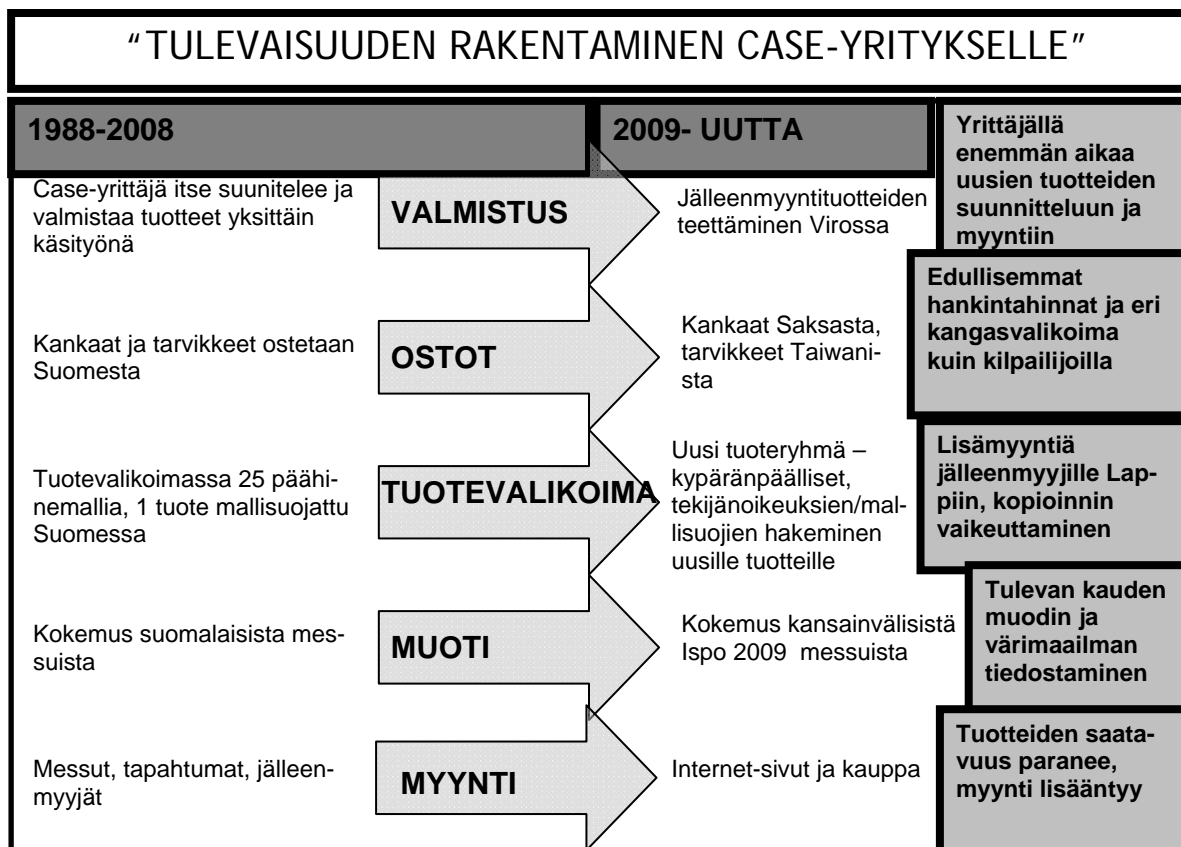
6.5 Tutkimuksen keskeisimmät tulokset

Käsityöalan mikroyrittäjille yrittäminen on usein elämäntapa. Alan strateginen kehitys haastaa yritykset kasvamaan ja kehittämään toimintamallejaan. Käsityöyritysten tulee kilpailla markkinoilla maahantuotujen, massa- ja halpatuotteiden kanssa. Tuotteiden ja ideoiden kopiointi on myös alalla yleistä, siltä voidaan suojautua mallisuojeilla tai anomalla tekijönoikeuksia tuotteille. Käsityöyrittäjien kilpailuetuja markkinoilla ovat yrittäjien oma vahva osaaminen, hyvät tuotteet ja toimivat markkinointikanavat. Käsityöalan mikroyrittäjien kannattaa panostaa differoimiseen, eli erottautua muista yrityksistä omien ydinvahvuuksien, kilpailuetujen, avulla. Asiakkaille tulee pystyä tarjoamaan kilpailuetujen kautta lisäarvoa, tämä on menestymisen salaisuus.

Case-yrityksen nykyisellä toimintamallilla ei ole tulevaisuutta, kun yrittäjä jää eläkkeelle. Yrityksen toimintamallia tulee muuttaa kilpailukykyisemmäksi. Kilpailuetua tulee hakea differoimalla. Toimintamalli tulee muuttaa käsityöalan mikroyrityksestä kansainväliseksi logistiikkaintegraattoriksi, mikä yhdistää oikeat tuotteet ja asiakkaat, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan.

6.6 Hyödyt opinnäytetyöstä

Tämän opinnäytetyön tärkein hyöty on ollut määrittää miten case-yrityksen toimintamalli toimii nyt ja miten sen tulisi toimia jatkossa niin, että yrityksellä olisi tulevaisuus yrittäjän jäädessä eläkkeelle. Opinnäytetyö on käynnistänyt muutoksen case-yrityksessä (kts. kuvio 34).



Kuvio 34: Opinnäytetyön hyödyt

Case-yrittäjä valmisti tuotteet aikaisemmin kaikki käsityönä yksittäin itse, nyt jälleenmyynti tuotteet on ompelutettu Virossa. Yrittäjälle on jäänyt näin enemmän aikaa uusien tuotteiden suunnitteluun ja myyntiin.

Kankaat ja tarvikkeet ostettiin aikaisemmin kaikki Suomesta. Nyt on saatu suoria kontakteja saksalaiseen toimittajaan. On saatu kankaita, mitä kilpailijoilla ei ole. Tavoitteena vielä on saada yhteys kankaiden valmistajaan ja ostaa kankaat suoraan tehtaalta niin, että hankintahinta laskee huomattavasti turhien välikäsien poistuessa. Tarvikkeet on ostettu vuonna 2009 suoraan valmistajalta Taiwanista.

Tuotevalikoimassa oli 25 päähinemallia. Ispo-messuilta case-yritys sai kokonaan uuden laadukkaan tuotesarjan edustettavakseen Suomeen, kypärän päälliset. Nämä tuotteet täydentävät case-yrityksen tuotevalikoimaa, eivät vie myyntiä siltä. Nyt case-yritys voi tarjota asiakkailleen laskettelupäähineitä sekä after ski -päähineitä samalla kertaa. Uuden tuotesarjan myötä on saatu lisämyyntiä.

Internet-sivujen ja -kaupan avulla tuotteiden saatavuus paranee ja sitä kautta tuotteiden myynti tulee lisääntymään.

Kansainvälisille Ispo-messuille osallistuminen antoi vinkkejä tulevan kauden trendeistä . Case-yritys pystyi kertomaan jälleenmyyntiasiakkailleen esimerkiksi, mitkä värit ovat seuraavan talven laskettelumuodissa suosittuja. Ostaja tilasi sen mukaan päähineet.

Mallisuojiin avulla yritys saa rauhassa myydä omia mallejaan. Yritys voi jatkossa tehdä myynti- ja markkinointimateriaalia ilman pelkoa siitä, että materiaalin perusteella syntyy taas kopioita markkinoille.

6.7 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta tulee Hirsjärven ym. (2004, 216-217) mukaan arvioida, sillä vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat silti vaihdella. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja samalla sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius eli pätevyys kertoo puolestaan käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on ajateltu mitattavan.

Tämä tutkimus on pääsääntöisesti laadullinen tutkimus ja tutkimuksen tulokset ovat tutkijan näkökulma tutkittavaan asiaan. Tutkimuksessa on käytetty monimetodista lähestymistapaa, jolla on pyritty lisäämään tutkimuksen kattavuutta ja näin ollen vähentämään tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä virheitä.

Eskola & Suoranta (2000, 210-216) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa on kyse tutkimusprosessin luotettavuudesta. Lähtökohdaksi on myöntää se, että tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline ja luotettavuuden arviointi koskee tällöin koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen uskottavuutta voidaan nostaa sillä, että tutkija tarkistaa vastaako hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Varmuutta tutkimukseen voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkijalla olevat ennako-oletukset, ja vahvistavuus tarkoittaa puolestaan sitä, että työssä tehdyt tulkinnat saavat tukea aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista. Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta.

Toistettavuutta voidaan parantaa sillä, että analyysissä käytetyt tulkinta- ja luokittelusäännöt esitetään niin yksiselitteisesti kuin mahdollista.

Tutkimuksen varmuutta on pyritty nostamaan sillä, että tutkija valitsi tutkimuksen aiheeksi case-yrityksen, minkä toimintaa tutkija on seurannut yli 20 vuotta. Tutkija on pyrkinyt kuitenkin olemaan kaikessa toiminnassaan objektiivinen ja toteuttamaan tutkimuksen riippumattomana tutkijana, vaikka monista asioista tutkijalla oli jo vahva mielipide ennen tutkimuksen tekoa. Tutkimus on vahvistanut tutkijan ennakkokäsityksiä asioista tai muuttanut niitä kokonaan. Tutkimus on toteutettu Laurea-ammattikorkeakoulun ohjeistusten mukaisesti puolueettomasti ja tulokset on analysoitu ehdottoman objektiivisesti faktaan perustuen.

Tutkimuksen vahvistavuus näyttää hyvältä. Näyttää siltä, että aikaisemmin tehty tutkimus käsityöyrittäjille vahvistaa tämän tutkimuksen kuvaa käsityöalan mikroyrityksistä ja niiden toimintaympäristöstä.

Tutkimustuloksiin on huomioitu kaikki saatavilla oleva materiaali käsityöalan mikroyrityksistä analyysin kattavuuden parantamiseksi. Tutkimuksen vaiheet on kerrottu sellaisina kuin ne ovat toteutuneet ja lukijalle on pyritty kertomaan tutkimusaineiston keräämisen etenemisestä sekä tutkimuksen tulosten analysoimisesta ja tulkinnasta kaikki oleellinen, jotta lukija voi seurata tutkimuksen päättelyketjua. Näin on pyritty parantamaan tutkimuksen toistettavuutta.

6.7.1 Haastattelu

Haastatteluiden luotettavuutta parantaa se, että kaikkia case-yrityksen jälleenmyyjiä on haastateltu. Kaikilla näillä on kokemusta case-yrityksen toiminnasta useita vuosia. Haastattelut on tehty jälleenmyyjille heille sopivaan rauhalliseen aikaan. Haastattelut on litteroitu heti haastatteluiden jälkeen, ettei mitään ole päässyt unohtumaan. Tutkija ei ole aikaisemmin ollut tekemisissä jälleenmyyjien kanssa, eikä varsinaisesti ole ollut mukana case-yrityksen toiminnassa. Ammattikorkeakoulun muotuilulinjan opiskelija haastatteli jälleenmyyjiä vuonna 2006, hänen tutkimustuloksensa olivat hyvin samansuuntaisia kuin vuonna 2009 tutkijan saamat haastattelutulokset.

Yrittäjän haastatteluiden luotettavuutta parantaa se, että yrittäjä on itse tehnyt kaiken case-yrityksessä. Hänellä on pitkäaikainen kokemus toimialasta, kilpailijoista ja toimintaympäristöstä.

6.7.2 Havainnointi

Tutkija on havainnoinnut case-yrityksen toimintaa yli 20 vuotta. Näin tutkijalle on muodostunut kokonaisvaltainen käsitys yrityksen toiminnasta. Tämän tutkielman mukana, tutkija on kiinnittänyt uusiin asioihin huomiota ja pyrkinyt havainnoimaan asioita myös ulkopuolisen silmin.

6.7.3 Kyselytutkimus

Vuonna 2006 case-yrityksen kuluttajille tehtyyn kyselytutkimukseen vastasi 28 asiakasta. Kyselyn vastaajamäärä oli pieni, mutta vastaustulokset vahvistavat yrittäjän ja tutkijan mielipidettä case-yrityksen tuotteista. Kyselyn tuloksia on saattanut vääristää se, että kyselyyn vastanneet ovat vain vastanneet jotain nopeasti ja tavoitelleet vastauksellaan arvonnasta saatavaa palkintoa.

6.8 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän opinnäytetyön edetessä on tutkijalle herännyt useita lisäkysymyksiä mieleen, joista jatkotutkimusta tulee tehdä. Kuten opinnäytetyön määrittelyssä oli kerrottu, ei tähän työhön ole otettu mitään case-yrityksen taloudellisia laskelmia. Tärkeää on kuitenkin tehdä tarkat laskelmat paljonko toimintamallin muuttaminen aiheuttaa lisäkustannuksia, ja tulee selvittää aiheuttaako tämä tuotteiden hinnoitteluun muutoksia.

Toisen jatkotutkimusaiheen saa siitä, millaiset nettisivut ja -kauppa ovat case-yrityksen toimintaan sopivimmat. Tässä tutkimuksessa tulisi myös luoda nettisivut ja -kauppa case-yritykselle.

Kolmas mielenkiintoinen aihe olisi selvittää uusien mahdollisten jälleenmyyntiasiakkaiden ostotottumuksia tarkemmin. Millä perusteella he ottavat tuotteet tuotevalikoimaansa, kuinka he haluavat ostaa tuotteensa yms.

Neljäs jatkotutkimuskysymys voisi olla, minkälaisella markkinointimateriaalilla saisi uudet ostajat kiinnostumaan tuotteista, ja mitkä markkinointikanavat olisivat case-yritykselle tehokkaimmat.

Viidentenä jatkotutkimusaiheena voisi olla selvittää, miten tässä opinnäytetyössä aloitettu muutos onnistui case-yrityksessä, ja mitä hyvää ja huonoa se toi tullessaan yritykselle.

Lähteet

Aaltola, J., Syrjälä, L. 1999. Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 3.painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., & Suoranta, J. 1998. Laadullisen tutkimuksen arviointi. Tampere:Vastapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Hakala, J. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. PS-Kustannus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Helsinki: Tietosanoma.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media.

Kovalainen, A. 2002. Mitä käsityörittäjä on? Luutonen, M. & Äyväri, A. (toim.) Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityörittäjyyteen. Sitran raportteja 24. Helsinki: Edita Prima.

Käsityörittäjien toimintaympäristö ja kehitysnäkymät. 2004. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö ja Tietoykkönen.

Leppäalho, M. 1991. Yrityksen kehitysvaiheet ja liiketoimintastrategian muotoutumisprosessi. Teoksessa Jahnukainen, I. Uudistuva pienyritys. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Lith, P. 2005. Käsityörittäjä Suomessa 2000-luvulla. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Luutonen, M., Äyväri, A. 2002. Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityörittäjyyteen. 3. Sitran raportteja 24. Helsinki: Edita Prima Oy.

Porter, M. E. 1980. Competitive Strategy. The Free Press, New York.

Porter, M. E. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor Oy.

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, New York.

Porter M. E. 1991. Kilpailuetu. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Porter M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.

Rundgren, P., 2009. Taito-lehti. 2/2009.

Taito ry. 2009. Käsityörittäjä 2009.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Elektroniset lähteet

Pihkala-Bäckstrom, E. 2009. Yrityksen intentiot ja strategiat. EVTEK MERCURIA. Viitattu 8.7.2009. <http://users.evtek.fi/~majjal/zv03/Luentomateriaalit/MDStrategiat203.ppt>

Vahtera, P. 2009. Missä EU, siellä mikroyritysten yksinkertainen kirjanpito. Viitattu 18.6.2009. <http://www.tilisanomat.fi/lehti/article.php?catid=14&artid=546&v=2009>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2009. Mallioikeudet. Viitattu 1.4.2009. <http://www.prh.fi/fi/mallioikeudet/yleista.html>

OHIM. 2008. Registered Community Design. Viitattu 4.4.2009. http://oami.europa.eu/ows/rw/resource/documents/OHIM/OHIMPublications/2008_annual_report_en.pdf

R-Collection. 2009. Yritys. Viitattu 12.4.2009. <http://www.r-collection.com/~M6fgx0000001/?Y999=MSC&Y103=8>

Salo, I. 2008. Piraatti iskee muotoiluun. Talouselämä. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/article192425.ece>

Salo, I. 2009. Varo varasta, valmistaja! 12.4.2009. www.talouselama.fi/uutiset/article251513.ece

TEKES. 2005. Logistiikan sähköisten tieto- ja viestintäteknologioiden hyödyntämien - Kokemuksia Euroopasta. Viitattu 15.4.2009. www.tekes.fi/fi/document/43205/logistiikan_sahkoisten_pdf

Tekniikka ja talous. Menestytarina nimeltä Golla. Viitattu 1.5.2009. <http://www.tekniikkatalous.fi/viihde/article154959.ece>

Haastattelut

Yrittäjä 2009

Erkkilä, M. 2009. Patentti- ja rekisterihallitus.

Rajaniemi, M. 2009. Opetusministeriö.

Jälleenmyyjät Lappi, 2009.

Muut lähteet

Willtrain Consulting. 2009. Strategisen johtamisen oppimateriaali. Toimiala-analyysi. Metropolia.

Klimenko, P. 2007. Laurea-ammattikorkeakoulu opinnäytetyöohje.

Kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Opinnäytetyön rakenne | 5 |
| Kuvio 2: Opinnäytetyön viitekehys, lisäarvon tuottaminen asiakkaalle (Gray 2002, Porter 1991) | 6 |
| Kuvio 3: Yrityksen arvoketjumalli (Gray 2002) | 7 |
| Kuvio 4: Toimialan kannattavuuteen vaikuttavat viisi kilpailutekijää (Porter 1991, 17) | 8 |
| Kuvio 5: Perusstrategiat (Porter 1991, 25) | 10 |
| Kuvio 6: Ydinpätevyyspuu (Kamensky 2006) | 13 |
| Kuvio 7: Case-yrityksen mikroympäristö (mukailtu Wiltrain Consulting 2009) | 22 |
| Kuvio 8: Case-yrityksen ydinprosessit (Yrittäjä 2009) | 25 |
| Kuvio 9: Kilpailijat markkinaosuuden ja kasvun perusteella jaoteltuna (mukailtu Wiltrain Consulting 2009) | 27 |
| Kuvio 10: Makroympäristö (Willtrain Consulting 2009) | 29 |
| Kuvio 11: Käsityöyritysten keskeisin markkina-alue yrityksen sijainnin mukaan (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004) | 29 |
| Kuvio 12: Käsityöyritysten myynnin jakautuminen (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004) | 30 |
| Kuvio 13: Käsityöyritysten keskeiset yhteistyökumppanit (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004) | 31 |
| Kuvio 14: Mikroyritysten tuotantokapasiteetti (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja | 31 |
| Kuvio 15: Käsityöyritysten vientitoiminta (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja .. | 32 |
| Kuvio 16: Mikroyritysten alihankintatyöt (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja ... | 33 |
| Kuvio 17: Käsityöyritysten kehittäminen (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004) | 34 |
| Kuvio 18: Rahallisen panostuksen lisääminen yrityksen kehittämiseen lähivuosina (KTM:n käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004) | 35 |
| Kuvio 19: Empiirisen tutkimuksen rakenne | 16 |
| Kuvio 20: Tutkimusaineiston valinta ja keräämisen aikataulu (mukailtu Laurea 2007, 5-7.) | 16 |
| Kuvio 21: Viitekehys ja empiirinen tutkimus | 18 |
| Kuvio 22: Jälleenmyyjien mielipiteet case-yrityksestä ja sen tuotteista | 42 |
| Kuvio 23: Jälleenmyyjien ostopäätökseen vaikuttava tärkein tekijä | 42 |
| Kuvio 24: Mieluisin ostotapa case-yrityksen jälleenmyyjille | 43 |
| Kuvio 25: Case-yrityksen tuotteita parhaiten kuvaava ominaisuus | 44 |
| Kuvio 26: Messuosasto arvio | 44 |
| Kuvio 27: Kuluttajien ostopäätökseen eniten vaikuttava tekijä | 45 |
| Kuvio 28: Case-yrityksen ydinpätevyyspuu | 46 |
| Kuvio 29: Differointi/kustannustehokkuussuhde | 47 |

| | |
|--|----|
| Kuvio 30: Kilpailussa menestymisen edellytykset (mukailtu Porter 1984) | 48 |
| Kuvio 31: Logistiikka-integraattori | 49 |
| Kuvio 32: Case-yrityksen visio 2015 | 50 |
| Kuvio 33: Toimintasuunnitelman kehittämisen portaat | 51 |

Taulukot

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Tuote- ja markkinamatriisi (Yrittäjä 2009) | 23 |
| Taulukko 2: Case-yrityksen toiminnan kausivaihtelu (Yrittäjä 2009) | 24 |
| Taulukko 3: Case-yrityksen kilpailijat (Yrittäjä 2009) | 26 |
| Taulukko 4: Empiirisen tutkimuksen kysymykset | 19 |
| Taulukko 5: Tarvittavat muutokset case-yrityksessä | 49 |