



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

KARITA LUOKKANEN-RABETINO

# Eksploraatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä

Analyysi neljän eteläpohjalaisen  
huonekaluvalmistajan selviytymisestä  
muuttuvassa liiketoimintaympäristössä  
pitkällä aikavälillä

ACTA WASAENSIA 338

LIIKETALOUSTIEDE 138  
MARKKINOINTI

Esitarkastajat

Professori Vesa Puhakka  
Oulun yliopisto  
PL 8000  
90014 Oulun yliopisto

Professori Jaakko Aspara  
Hanken School of Economics  
PL 479  
00101 Helsinki

<b>Julkaisija</b> Vaasan yliopisto	<b>Julkaisupäivämäärä</b> Marraskuu 2015	
<b>Tekijä(t)</b> Karita Luokkanen-Rabetino	<b>Julkaisun tyyppi</b> Monografia	
	<b>Julkaisusarjan nimi, osan numero</b> Acta Wasaensia, 338	
<b>Yhteystiedot</b> Vaasan yliopisto Kauppatieteellinen tiede- kunta Markkinoinnin yksikkö PL 700 65101 VAASA	<b>ISBN</b> 978-952-476-648-7 (painettu) 978-952-476-649-4 (verkkojulkaisu)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 338, painettu) 2323-9123 (Acta Wasaensia 338, verkkojulkaisu) 1235-7871 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 138, painettu) 2323-9735 (Acta Wasaensia. Liiketaloustiede 138, verkko- julkaisu)	
	<b>Sivumäärä</b> 286	<b>Kieli</b> suomi
	<b>Julkaisun nimike</b> Eksploraatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä. Analyysi neljän eteläpohjalaisen huonekaluvalmistajan selviytymisestä muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä	
<b>Tiivistelmä</b> Tässä tutkimuksessa pureudutaan pk-yritysten menestyksen ja selviytymisen problemaatiikkaan perinteisellä, alhaisen teknologian toimialalla. Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siitä, miten pk-yritykset sopeuttavat tuotemarkkinastrategiaa eksploraation ja eksploraation keinoin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä. Keskeistä on ilmiöön liittyvän dynamiikan ja vuorovaikutteisuuden paljastaminen.  Tutkimuksessa rakennettu teoreettinen viitekehysmalli ohjaa ilmiön dynaamiseen ja kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, jossa ympäristötekijöiden ja yritysten strategisten voimavarojen oletetaan vaikuttavan strategisiin päätöksiin eksploraation ja eksploraation toteuttamiseksi. Empiirinen tutkimus on luonteeltaan laadullinen tapaustutkimus, jossa tapahtumaperusteista lähestymistapaa soveltaen analysoidaan neljän eteläpohjalaisen huonekaluvalmistajan sopeutumista liki 30 vuoden ajalta rikkaaseen haastatteluaineistoon ja tilinpäätöstietoihin perustuen.  Tutkimuksessa tunnistetaan viisi eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävää tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen logiikkaa. Yritykset toteuttavat näitä logiikoita peräkkäin ja rinnakkain erilaisissa olosuhteissa, mikä korostaa ilmiön dynaamista luonnetta. Lisäksi tuloksissa korostuu eksploraation ja eksploraation välinen vuorovaikutteisuus ja niiden moninainen vaikutus menestykseen ja selviytymiseen. Tuloksissa nousee esiin voimakkaasti myös sopeutumisen yritysکوhtaisuus, tilannesidonaisuus ja strategisen päätöksenteon monimutkaisuus. Tutkimuksessa tunnistetut logiikat voidaan nähdä hyödyllisinä strategian kehittämisvälineinä pk-yritysten johtajille perinteisillä, alhaisen teknologian toimialoilla.		
<b>Asiasanat</b> Eksploraatio, eksploraatio, molempikäisyys, tuotemarkkinastrategia, strateginen sopeutuminen, prosessianalyysi, tapahtumaperusteinen lähestymistapa, pk-yritykset, huonekaluala		



<b>Publisher</b> University of Vaasa	<b>Date of publication</b> November 2015	
<b>Author(s)</b> Karita Luokkanen-Rabetino	<b>Type of publication</b> Monograph	
	<b>Name and number of series</b> Acta Wasaensia, 338	
<b>Contact information</b> University of Vaasa Faculty of Business Studies Department of Marketing P.O. Box 700 FI-65101 Vaasa Finland	<b>ISBN</b> 978-952-476-648-7 (print) 978-952-476-649-4 (online)	
	<b>ISSN</b> 0355-2667 (Acta Wasaensia 338, print) 2323-9123 (Acta Wasaensia 338, online) 1235-7871 (Acta Wasaensia. Business Administration 138, print) 2323-9735 (Acta Wasaensia. Business Administration 138, online)	
	<b>Number of pages</b> 286	<b>Language</b> Finnish
	<b>Title of publication</b> Exploitation and exploration as tools to adapt product-market strategy. An analysis of four Finnish furniture manufacturers' survival in a changing business environment in the long term.	
<b>Abstract</b> This research deals with firms' long-term success and survival in traditional, low-tech industries. It aims to build an understanding of how SMEs adapt their product-market strategy through exploitation and exploration in a changing business environment in the long term. Special emphasis is placed on the dynamics and interaction embedded in this phenomenon.  Based on the theoretical framework built in this study, the adaptation of product-market strategy is approached holistically and dynamically. The factors in the business environment of firms as well as their strategic assets are assumed to influence strategic decisions with regard to exploitation and exploration. The empirical research is based on a longitudinal case study of four small and medium-sized furniture manufacturers in southern Ostrobothnia, Finland. The data, which cover nearly three decades, include qualitative interviews and information from the financial statements of the analyzed firms. The analysis is conducted through an event-based approach.  Among the main findings, this study identifies five exploitation and exploration logics that firms use to adapt the product-market strategy. Firms use these logics sequentially and simultaneously in different kinds of circumstances. This finding stresses the dynamic nature of the phenomenon. In addition, the results highlight the interaction between exploitation and exploration as well as their varying effects on success and survival. The results also emphasize the firm-specific and situation-specific nature of adaptation, and the complexity related to strategic decision making. The exploitation and exploration logics identified in this study are considered to serve as useful strategy development tools for the managers of SMEs in traditional, low-tech industries.		
<b>Keywords</b> Exploration, exploitation, ambidexterity, product-market strategy, strategic adaptation, process analysis, event-based approach, SMEs, furniture industry		



## ESIPUHE

Tämän väitöskirjan tekeminen on ollut pitkä ja monivivahteinen prosessi. Aivan kuten tutkimuksessa analysoimani yritykset, myös minä kohtasin matkani varrella onnistumisia ja vastoinkäymisiä. Onnekseni minulla on ollut tukenani joukko ihmisiä, joiden kanssa olen voinut jakaa kokemuksiani, ja jotka ovat monin tavoin myötävaikuttaneet tutkimukseni edistymiseen ja valmistumiseen.

Työni ohjaaja professori Martti Laaksonen, sydämelliset kiitokset sinulle tästä yhteisestä matkasta sekä osoittamastasi kiinnostuksesta ja innostuksesta tutkimustani kohtaan. Koen oppineeni ja saaneeni sinulta paljon. Arvostan suuresti lukuisia keskustelujamme, joissa opastit minua ilmiölähtöiseen ajatteluun ja sen omaksumiseen tutkimukseni lähtökohdaksi. Välillä kokonaisvaltaisen ja dynamiikan ymmärrykseen pyrkivän tutkimuksen tekeminen osoittautui varsin haasteelliseksi, ja punainen lanka katosi matkan varrella useamman kerran. Ihailen kiitän sinua oivalluksistasi ja näkemyksistäsi, jotka auttoivat oikean suunnan löytämisessä ja määränpään saavuttamisessa. Lopuksi haluan kiittää sinua ymmärryksestä ja kärsivällisyydestä, mitä olet osoittanut tämän väitöskirjaprosessin eri vaiheissa. Vihdoin tavoite on savutettu!

Haluan osoittaa lämpimät kiitokset työni esitarkastajille professori Vesa Puhakalle ja professori Jaakko Asparalle. Kommenttinne ja huomionne auttoivat minua parantamaan käsikirjoitusta, minkä lisäksi ne synnyttivät uusia ideoita väitöskirjan jälkeiselle tutkimukselle.

Minulla oli ilo tehdä tutkimustani ainutlaatuisessa ja kannustavassa työyhteisössä markkinoinnin yksikössä. Ensinnäkin kiitokset yksikön professoreille Pirjo Laakoselle, Harri Luomalalle, Arto Rajalalle, Jorma Larimolle ja Peter Gabrielsonille kannustuksesta prosessin eri vaiheissa. Erityisen lämpimät kiitokset haluan osoittaa yksikkömme iki-ihanelle ”tyttöporukalle”: teissä yhdistyy ystävyys ja tieteellinen tuki tutkimukseni alkumetreiltä lähtien. Minnie, iloinen naurusi ja positiivinen asenteesi ovat olleet tärkeä ja ehtymätön voimavara kaikkien näiden vuosien ajan. Henna, kanssakulkijani aina perusopinnoista lähtien, suuret kiitokset sinulle avusta tieteenfilosofisissa kysymyksissä sekä takuuvarmasti hauskoista kahvitunneista! Hanna, kiitos siitä empaattisuudesta ja aidosta välittämisestä, mitä suot läheisillesi. Satoi tai paistoi, luoksesi on aina ihana tulla. Minna-Maarit, ihailen sitä päättäväisyyttä ja tahtoa, mikä vie sinut vaikka läpi harmaan kiven kohti asettamiasi tavoitteita. Päivi, sinä tuot porukkaamme selkeyttä ja rauhallisuutta. Kaaoksen hetkellä kahvitauko seurassasi tekee ihmeitä. Lisäksi haluan kiittää uudempia tyttöporukan jäseniä Jenniinaa, Petraa, Katarinaa, Lot-

taa ja Tiinaa sekä liike-elämän palvelukseen siirtynyttä Lindaa. On ollut ilo nauttia mukanaan tuomista uusista ja raikkaista näkemyksistä niin tutkimukseen kuin elämän muihin osa-alueisiin liittyen. Ari, kiitos sinulle useista antoisista keskusteluista vuosien varrella.

Erityiskiitokset haluan osoittaa pitkäaikaiselle ystävälleni ja tohtoriopiskelijakollegalleni (nykyiselle tohtorille) Anu Norrgrannille. Nautin suunnattomasti jakamastamme kiinnostuksesta huonekalualaa kohtaan, yhteistyöstä sen tutkimiseksi sekä lukuisista (ja joskus kiivaistakin) debateista sovittaaksemme yhteen eri viitekehysistä kumpuavat näkemyksemme. Se oli hauskaa ja opettavaista! Olit korvaamaton myös niinä hetkinä, jolloin autoit minua ratkaisemaan tutkimukseeni liittyviä ongelmia ja rohkaisit jatkamaan eteenpäin. Lisäksi haluan kiittää sinua siitä, että olet jakanut kanssani niin onnistumisten kuin pettymysten hetket, jolloin ystävä on ollut todella tarpeen. Nyt minun(kin) työni on valmis ja voimme tarttua uusiin haasteisiin huonekalualan tutkimuksen parissa!

Tutkimukseni loppuvaiheessa minun oli kunnia liittyä Vaasan yliopiston johtamisen yksikön työyhteisöön. Haluankin kiittää teitä, uudet kollegat ja ystävät, tuestanne ja kannustuksestanne tutkimukseni loppukirivaiheessa. Professori Marko Kohtamäki, erityiset kiitokset sinulle kärsivällisyydestäsi ja mahdollisuudesta keskittyä väitöskirjan loppuun saattamiseen. Lisäksi positiivinen asenteesi ja visio akateemisesta tulevaisuudesta väitöskirjan jälkeisessä elämässä antoivat tarvittavaa lisäpotkua tutkimukseni viime metreillä.

Kiitän Tiina Jokista avusta kuvioiden kanssa, Maria Kankaanpäättä johdatuksesta taloudellisten tunnuslukujen saloihin sekä Merja Kalliota uurastuksesta työni saattamisesta painokelpoiseksi.

Yksi tämän tutkimusprosessin antoisimmista hetkistä liittyy kanssakäymiseen tutkimukseeni osallistuneiden yrittäjien kanssa. Kari Yli-Heikkilä, Seppo Nurmela, Osmo Peltola, Katja Niemistö ja Esa Laitala, kiitän teitä lämpimästi osallistumisestanne ja sitoutumisestanne tutkimukseeni vuosien ajan - ilman teitä sen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Lisäksi opin teiltä paljon, mikä on merkittävä voimavara tutkijan urallani tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista ilman tieteellistä tutkimusta rahoittavien säätiöiden tukea. Haluankin osoittaa kiitollisuuteni seuraavien rahastojen ja säätiöiden päätöksentekijöille tutkimukselleni osoitetusta tuesta: Suomen Kulttuurirahasto, Suomen Kulttuurirahaston Etelä-Pohjanmaan rahasto, Liikesivistysrahasto, Evald ja Hilda Nissin Säätiö, Vaasan yliopistosäätiö, Yrjö Uiton Säätiö ja Ida Montinin säätiö.

Suurimmat kiitokset haluan kuitenkin osoittaa perheelleni, joka on ollut kantava voima tämän unelman saavuttamisessa. Siskoni Marita ja lankoni Thommy, kiitos teille kaikesta siitä avusta, mitä olette näiden vuosien aikana tarjonneet. Olipa kyseessä mitä tahansa, teihin on voinut luottaa aina. Kiitokset myös niistä monista mukavista ja rennoista hetkistä, joita olemme viettäneet yhdessä. Ne ovat tarjonneet tärkeän vastapainon ja henkireiän akateemiselle puurtamiselle. Vanhempani Sinikka ja Jouko Luokkanen, omistan tämän väitöskirjan teille. Kannustuksenne opiskeluun ja mielekkään ammatin hankkimiseen herättivät kiinnostuksen ja uteliaisuuden uuden oppimiseen, mikä lopulta johdatti minut tohtoriopintojen pariin. Kiitos myös siitä moninaisesta ja pyyteettömästä tuesta, jota olette minulle tämän väitöskirjaprosessin aikana antaneet. Lopuksi haluan kiittää teitä siitä avusta ja antaumuksesta, jolla olette osallistuneet lapsenlapsenne hoitamiseen. Se mahdollisti paluun väitöskirjatyön pariin ja lopulta tutkimuksen valmistumisen.

Viimeisenä haluan kiittää kaikista läheisimpiäni, puolisoani Rodrigoa ja poikaamme Lucasta. Te olette jakaneet tämän prosessin kanssani arjessa ja juhlassa. Rodrigo, tahoillamme käynnistyneet tohtoriopinnot saattoivat meidät aikoinaan yhteen Barcelonassa. Lämmöllä muistelen kokemuksia ja elämyksiä vuosilta, jolloin molemmat uurastimme tutkimustemme parissa - se oli hienoa aikaa! Kiitän sinua myös tuesta ja kannustuksesta hetkinä, jolloin usko omiin tekemisiini oli koetuksella ja tutkimuksen tekoon liittyvät haasteet tuntuivat ylivoimaisilta. Samoin kiitän sinua siitä, että et missään vaiheessa luopunut uskosta, etteikö tämä väitöskirja joskus valmistuisi. ¡Ahora está lista. Muchas gracias, con todo mi corazón! Päivänsäteeni Lucas, suuret kiitokset sinulle siitä elämänilosta ja rikkaudesta, joita kylvät päivittäin keskuuteemme. Mikä onkaan parempi keino unohtaa työasiat päivän päätteeksi kuin eväsretki lähimetsään tai käpertyminen sohvanurkkaan hauskan kirjan parissa. Yhteiset puuhamme ovat antaneet minulle valtavan määrän hyvää mieltä ja energiaa, mikä on toiminut polttoaineena tutkimustyölle. Kiitos paljon Lucas – tapasi olla mukana tässä projektissa on ollut korvaamaton!

Vaasassa, 6.10.2015

Karita Luokkanen-Rabetino



## Sisällys

ESIPUHE .....	VII
1 JOHDANTO .....	1
1.1 Strateginen sopeutuminen tutkittavana ilmiökenttänä .....	1
1.1.1 Vallitseva käsitys eksploitaation ja eksploraation yhteensovittamisesta ja molempikätisyydestä .....	4
1.1.2 Tutkimushaasteet .....	7
1.1.3 Tarkastelua ohjaavat valinnat .....	9
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet .....	12
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	13
1.4 Rajaukset .....	14
2 TUOTEMARKKINASTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN EKSPLOITAATION JA EKSPLOORAATION KEINON .....	15
2.1 Tuotemarkkinastrategia selviytymistä ja menestystä selittävänä lähestymistapana .....	15
2.2 Eksploitaatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen kontekstissa .....	20
2.2.1 Keskeiset käsitteet .....	21
2.2.2 Tuotemarkkinastrategia ja molempikätisyys .....	24
2.2.3 Resurssit eksploitaation ja eksploraation toteuttamisen kontekstina .....	30
2.2.4 Keskeiset resurssit .....	34
2.2.5 Strategisen päätöksenteon näkökulma .....	36
2.3 Pk-yritysten ja perinteisen toimialan erityispiirteet .....	38
2.3.1 Resurssirajoitteiset pk-yritykset tarkastelun kohteena ...	38
2.3.1.1 Pk-yritykset ja molempikätisyys .....	39
2.3.1.2 Slack-resurssien vaikutus eksploitaatioon ja eksploraatioon .....	42
2.3.1.3 Ulkoiset resurssit ja yhteistyö .....	45
2.3.2 Toimialan ominaispiirteet .....	46
2.3.2.1 Alhaisen teknologian ja intensiivisen kilpailun toimiala .....	46
2.3.2.2 Suomalaisen huonekalualan keskeiset piirteet .....	49
2.4 Viitekehysmalli .....	54
3 ILMIÖN DYNAAMINEN JA VUOROVAIKUTTEINEN TARKASTELU .....	58
3.1. Tapahtumaperusteinen lähestymistapa teoreettismetodologisena perustana .....	58
3.1.1 Perusolettamukset .....	58
3.1.2 Tarkastelua ohjaavat valinnat .....	60
3.2 Strategiset e/e-päätökset ja konteksti .....	61
3.3 Strategisten päätösten aikaulottuvuus .....	64
3.4 Resurssien johtaminen .....	68
3.5 Analyyttinen lähestymistapa tapahtuman ja dynamiikan tarkastelulle .....	71
3.5.1 Tapahtuman analyysi .....	71

3.5.2	Dynamiikan ja prosessin analyysi.....	75
4	METODOLOGISET VALINNAT .....	76
4.1	Tieteenfilosofinen lähestymistapa.....	76
4.2	Vertaava tapaustutkimus tutkimusstrategiana .....	77
4.3	Tapausten valinta ja aineiston kuvaus.....	78
4.4	Analyysimenetelmät .....	82
5	TUOTEMARKKINASTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN CASE-YRITYKSISSÄ .....	86
5.1	Case 1 .....	87
5.1.1	Tapahtumat.....	88
5.1.1.1	1980-luvun nousukausi (1986-1990).....	88
5.1.1.2	1990-luvun lama (1990-1993).....	91
5.1.1.3	Lamanjälkeinen aika (1994-1995).....	95
5.1.1.4	1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000).....	99
5.1.1.5	2000-luvun ensimmäinen puolisko (2000-2005).....	103
5.1.1.6	2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014).....	106
5.1.1.7	Lopputilanne .....	113
5.2	Case 2.....	115
5.2.1	Tapahtumat.....	116
5.2.1.1	1980-luvun nousukausi (1986-1990).....	117
5.2.1.2	1990-luvun lama (1990-1993).....	119
5.2.1.3	Lamanjälkeinen aika (1994-1995).....	123
5.2.1.4	1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000).....	127
5.2.1.5	2000-luvun ensimmäinen puolisko (2000-2005).....	130
5.2.1.6	2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014).....	138
5.2.1.7	Lopputilanne .....	147
5.3	Case 3.....	150
5.3.1	Tapahtumat.....	151
5.3.1.1	1980-luvun nousukausi (1986-1990).....	152
5.3.1.2	1990-luvun lama (1990-1993).....	154
5.3.1.3	Lamanjälkeinen aika (1994-1995).....	158
5.3.1.4	1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000).....	163
5.3.1.5	2000-luvun ensimmäinen puolisko (2000-2005).....	168
5.3.1.6	2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014).....	175
5.3.1.7	Lopputilanne .....	183
5.4	Case 4.....	186
5.4.1	Tapahtumat.....	187
5.4.1.1	1980-luvun nousukausi (1986-1990).....	188
5.4.1.2	1990-luvun lama (1990-1993).....	191
5.4.1.3	Lamanjälkeinen aika (1994-1995).....	195
5.4.1.4	1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000).....	197
5.4.1.5	2000-luvun ensimmäinen puolisko .....	201
5.4.1.6	2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014).....	205
5.4.1.7	Lopputilanne .....	211

6	DISKUSSIO .....	213
6.1	Tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen logiikat .....	213
6.1.1	Tuote- ja jakelusuhdeperusteinen eksploitaatio- logiikka.....	216
6.1.2	Markkinaeksploraatiologiikka .....	219
6.1.3	Mallisto- ja brändiperusteinen logiikka .....	220
6.1.4	Asiakassuhteeseen kiinnittymisen logiikka.....	222
6.1.5	Uusi liiketoimintakonsepti .....	223
6.2	E/e-strategioiden toteuttamisen dynaaminen tarkastelu.....	225
6.2.1	Case 1 .....	225
6.2.2	Case 2 .....	227
6.2.3	Case 3 .....	230
6.2.4	Case 4 .....	233
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	236
7.1	Teoreettinen kontribuutio .....	236
7.1.1	Ymmärrys eksploitaatiosta ja eksploraatiosta tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä ..	236
7.1.2	Ymmärrys ilmiöön liittyvästä dynamiikasta ja vuorovaikutteisuudesta .....	240
7.1.3	Eksploitaation ja eksploraation rooli pitkän aikavälin selviytymiselle ja menestykselle .....	246
7.2	Metodologinen kontribuutio .....	247
7.3	Liikkeenjohdolliset implikaatiot .....	248
7.4	Tutkimuksen laadun arviointi .....	249
7.5	Rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset .....	249
	LÄHTEET .....	251
	LIITTEET .....	267

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b>	Tutkimusasetelman positio .....	10
<b>Kuvio 2.</b>	Tutkimuksen rakenne .....	14
<b>Kuvio 3.</b>	Kolmiulotteinen näkemys kehitysprojektien ideaaleista tyypeistä kolmessa ensisijaisessa resurssiluokassa .....	33
<b>Kuvio 4.</b>	Huonekalualan kehitys vuosina 1990-2012 .....	52
<b>Kuvio 5.</b>	Huonekalalan tuonnin ja viennin kehitys vuosina 1996-2013 .....	53
<b>Kuvio 6.</b>	Viitekehysmalli tuotemarkkinastrategian sopeuttamisesta eksploitaation ja eksploraation keinoin alhaisen teknologian toimialan pk-yrityksissä	55
<b>Kuvio 7.</b>	Eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävän tapahtuman keskeiset analyttiset elementit .....	71
<b>Kuvio 8.</b>	Analyttinen lähestymistapa tapahtumatasojen ja dynamiikan paljastamiseksi .....	74
<b>Kuvio 9.</b>	Pitkittäisaineiston esianalyysi .....	79
<b>Kuvio 10.</b>	Yli-Heikkilän eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat .....	88
<b>Kuvio 11.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990) .....	90
<b>Kuvio 12.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1991-1993) .....	92
<b>Kuvio 13.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995) .....	96
<b>Kuvio 14.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun toisella puoliskolla (1995-2000) .....	100
<b>Kuvio 15.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005) .....	104
<b>Kuvio 16.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006- 2014 .....	108
<b>Kuvio 17.</b>	Yli-Heikkilän taloudelliset tunnusluvut .....	114
<b>Kuvio 18.</b>	Nurmelan eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat .....	116
<b>Kuvio 19.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990) .....	117
<b>Kuvio 20.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1990-1993) .....	120
<b>Kuvio 21.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995) .....	124
<b>Kuvio 22.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla (1995-2000) .....	128
<b>Kuvio 23.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005) .....	131
<b>Kuvio 24.</b>	Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006-2014 .....	140
<b>Kuvio 25.</b>	Nurmelan taloudelliset tunnusluvut .....	149
<b>Kuvio 26.</b>	Peltolan eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat .....	151

<b>Kuvio 27.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990).....	152
<b>Kuvio 28.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1990-1993).....	155
<b>Kuvio 29.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995) .....	159
<b>Kuvio 30.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla (1995-2000) .....	164
<b>Kuvio 31.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005) .....	169
<b>Kuvio 32.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006-2014 .....	177
<b>Kuvio 33.</b>	Peltolan taloudelliset tunnusluvut .....	185
<b>Kuvio 34.</b>	Laitalan eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat .....	188
<b>Kuvio 35.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990).....	189
<b>Kuvio 36.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1990-1993).....	192
<b>Kuvio 37.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995) .....	196
<b>Kuvio 38.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun toisella puoliskolla (1995-2000) .....	198
<b>Kuvio 39.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005) .....	203
<b>Kuvio 40.</b>	Tuotemarkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006-2014 .....	207
<b>Kuvio 41.</b>	Laitalan taloudelliset tunnusluvut.....	212
<b>Kuvio 42.</b>	Case 1: Eksploitaatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttaminen ajan kuluessa .....	225
<b>Kuvio 43.</b>	Case 2: Eksploitaatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttaminen ajan kuluessa .....	227
<b>Kuvio 44.</b>	Case 3: Eksploitaatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttaminen ajan kuluessa .....	230
<b>Kuvio 45.</b>	Case 4: Eksploitaatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttaminen ajan kuluessa .....	233
<b>Kuvio 46.</b>	Yhteenveto eksploitaatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttamisesta ajan kuluessa. ....	241

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b>	Esimerkkejä e/e- ja molempikätisyystutkimuksista.....	25
<b>Taulukko 2.</b>	Yhteenveto logiikoista ja niiden toteuttamisesta case-yrityksissä.....	214



# 1 JOHDANTO

Yritysten selviytyminen ja menestys tämän päivän muuttuvassa ja kovasti kilpailussa liiketoimintaympäristössä on vaativaa. Globalisaatio, teknologinen kehitys, innovatiiviset liiketoimintakonseptit ja riippuvuus muista toimijoista muovaavat eri toimialoja ja haastavat perinteisiä liiketoimintamalleja. Lisäksi 1990-luvun alun syvä lama, 2000-lukua leimaava taloudellinen epävarmuus entistä tiivissykliempine nousuineen ja laskuineen sekä tätä vuosikymmentä hallitseva euroalueen kriisi ovat luoneet aikaisempaa turbulenttimman liiketoimintaympäristön, jossa yritysten kyky uudistua strategisesti ja sopeutua uudenlaisiin markkinatilanteisiin korostuu entisestään.

Erityisesti perinteiset, pk-yritysvaltaiset toimialat ovat kasvavien uudistumispainojen ja selviytymishaasteiden edessä. Näillä toimialoilla menestys on tyypillisesti rakentunut ensiluokkaiseen tekemisen osaamiseen ja sen määrätietoiseen kehittämiseen, jossa liiketoiminnan strateginen uudistaminen on usein jäänyt heikkoon asemaan. Pienten ja keskisuurten yritysten (pk-yritysten) on myös todettu olevan erittäin haavoittuvaisia kilpailuympäristön muutosten edessä, jonka on todettu määrittelevän huomattavasti voimakkaammin pienten yritysten kehittymistä kuin esimerkiksi paljon käytetyt elinkaarimallit antavat ymmärtää. Mielienkiintoinen kysymys onkin, millä tavalla perinteisten toimialojen pk-yritykset ovat pystyneet vastaamaan kasvaviin haasteisiin menestyksen ja selviytymisen takaamiseksi.

## 1.1 Strateginen sopeutuminen tutkittavana ilmiökenttänä

Yritysten menestys ja selviytyminen muuttuvissa ympäristöolosuhteisissa on ollut keskeinen kiinnostuksen kohde organisaatiotutkimuksessa jo vuosikymmenten ajan. Tutkimusta on hallinnut hyvin pitkälle keskustelu siitä, selittääkö adaptaatio- vai valintamalli (selection model) paremmin yritysten pitkän aikavälin selviytymistä. Adaptaationäkökulman mukaisesti yritykset voivat muuttua ja niiden tulisi muuttua ympäristön vaatimuksia vastaavaksi. Valintanäkökulma puolestaan perustuu ajatukseen, jossa muuttuminen on hyvin vaikeaa organisatorisesta inertiasta johtuen, ja liian voimakkaat muutokset voivat vaarantaa yrityksen hengissä selviytymisen. Selkeää ratkaisua näiden vastakkaisten mallien paremmuudesta ei kuitenkaan ole muodostunut. Kirjallisuudessa onkin esiintynyt näkemyksiä, joiden mukaan nämä kaksi mallia olisivat toisiaan täydentäviä. Tämän mukaisesti joissakin olosuhteissa jatkuvuutta korostava valintamalli selittää ilmiötä paremmin, kun taas toisissa olosuhteissa muutosta korostava adap-

taatiomalli on osuvampi. (mm. Durand, 2006; Vesalainen, 1995; Zúñiga-Vicente, Fuente-Sabeté & Suárez-González, 2005; Lewinthal, 1991; Hrebniak & Joysen, 1985; Astley & Van de Ven, 1983)

Tämän perinteisen lähestymistavan rinnalle on noussut 2000-luvulla voimakkaasti esiin näkemys, jonka mukaisesti yritysten pitkän aikavälin menestys ja selviytyminen perustuu niiden kykyyn toteuttaa samanaikaisesti eksploitaatiota (jatkuvuutta ilmentävä käyttäytyminen) ja eksploraatiota (muutosta ilmentävä käyttäytyminen). Eksploitaation ja eksploraation (jatkossa e/e) samanaikaista toteuttamista kutsutaan molempikäisyydeksi (molempikäisyydestä käytetään myös suomenkielistä käsitettä ambideksterisyys). (mm. Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch, Birkinshaw, Probst & Tushman, 2009; March, 1991; Lewinthal & March, 1993; Gupta, Smith & Shalley, 2006; Tushman & O'Reilly, 1996)

Molempikäisyysajattelun mukaisesti yritysten tulee kyetä kehittämään sekä olemassa olevaa liiketoimintaa tehokkuuden ja kilpailukykyisyyden takaamiseksi nykyhetkessä (eksploitaatio) että kokeilemaan uudenlaisia asioita, innovoimaan ja rakentamaan uudenlaista osaamisesta tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi (eksploraatio). (esim. Raisch, ym., 2009; O'Reilly, & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008; Lewinthal & March, 1993; March, 1991) Molempikäisyys voidaan nähdä yritysten kykyä eksploitata sen olemassa olevia voimavaroja (assets) ja positioita voittoja tuottavalla tavalla ja samanaikaisesti eksploraata uusia teknologioita ja markkinoita.<sup>1</sup> Keskeistä tässä on kyky konfiguroida ja uudelleen konfiguroida organisatorisia resursseja niin olemassa olevien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen kuin uusien valloittamiseen (O'Reilly & Tushman, 2008: 189)

Lisäksi molempikäisyydessä on keskeistä yritysten kyky tasapainottaa (balance) asianmukaisesti eksploitaatioon ja eksploraatioon kohdistetut panostukset. (esim. Cao, Gedjlovic & Zhang, 2009; Yang & Li, 2011; Uotila, Maula & Keil, 2009) Liiallinen nojaaminen eksploitaatioon eksploraation kustannuksella on nähty riskialttiiksi, koska se ehkäisee uusien resurssien ja kyvykkyyksien kehittymisen, mitkä ovat kriittisiä selviytymiselle ja menestykselle muuttuvassa toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä. Toisaalta liiallinen nojaaminen eksploraatioon eksploitaation kustannuksella voi olla kohtalokasta ja yritykset voivat ajautua tilaan, jossa ne kärsivät eksperimentaation kustannuksista saavuttamatta monia sen höytyjä. Tällöin yritykset investoivat pääosin innovatiivisiin projekteihin, jotka eivät koskaan maksa itseään takaisin. Lopulta yritys epäonnistuu kehitt-

---

<sup>1</sup> Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä ”eksploraatio” kuvaamaan eksploraatiota ilmentävää toimintaa. Käsitettä ”eksploitaatio” käytetään puolestaan kuvaamaan eksploitaatiota ilmentävää toimintaa.

tämään uusia resursseja ja kyvykkyksiä, johon liiketoiminta voi nojata, ja jotka muodostaisivat perustan myöhemmälle eksploitaatiolle. (March, 1991; Levinthal & March, 1993: 105)

E/e:n yhteensovittamista pidetään hyvin haasteellisena liikkeenjohdollisena tehtävänä. (esim. O'Reilly & Tushman, 2004: 74–75; Volberda, Baden-Fuller & Bosh, 2001: 159–160; Andriopoulos & Lewis, 2009). Ensiksikin eksploitaatio ja eksploraatio nähdään toisistaan perusteellisesti poikkeavina strategioina, jotka vaativat erilaiset ajattelumallit, ja jotka perustuvat erilaisiin prosesseihin, resursseihin ja kyvykkyksiin (He & Wong, 2004; Li, Vanhaverbeke & Schoenmakers, 2008; Simsek, Heavey, Veiga & Souder, 2009; Gupta ym., 2006) Eksploitaation ytimessä on olemassa olevien kyvykkyksien, teknologioiden ja paradigmojen parantaminen ja laajentaminen. Sen tulokset ovat positiivisia, ajallisesti lähellä ja ennustettavia. Eksploitaatiota on luonnehdittu käsitteillä hienosäätäminen, valinta, tuotanto, tehokkuus, valinta ja implementointi. (March, 1991: 85, 71) Eksploraation ytimessä on puolestaan uusien vaihtoehtojen eksperimentaatio. Sen tulokset ovat epävarmoja, ajallisesti etäisiä ja usein negatiivisia. Eksploraatiota on kuvattu käsitteillä etsintä, variaatio, riskin ottaminen, eksperimentaatio, joustavuus, löytäminen ja innovaatio. (March, 1991: 85, 71)<sup>2</sup> Tasapainottelu näiden kahden strategian välillä onkin nähty merkittäväksi liikkeenjohdolliseksi haasteeksi. (O'Reilly & Tushman, 2004; Andriopoulos & Lewis, 2009)

Toiseksi eksploitaation ja eksploraation haasteellisuutta lisää niihin liittyvä aikasidonaisuus. Sekä eksploitaatio että eksploraatio nähdään oppimisen ja polkuriippuvuuksien muodossa itseään vahvistavina. Polkuriippuva resurssien ja kyvykkyksien ja kehittyminen ja paikallinen (positiivinen) palaute kääntää vaakakupin päätöksenteossa helposti eksploitaation hyväksi (He & Wong, 2004; Kyriakopoulos & Moorman, 2004; March, 1991; Levinthal & March, 1993). Tyypillistä on, että yritykset toistavat menestykseen johtaneita, eksploraatiivisia hankkeita eksploraation kustannuksella. Tätä menestyksekkään toimintatavan toistamista kuvataan kirjallisuudessa käsitteellä onnistumisloukko (success trap). (esim. Levinthal & March, 1993; Simsek ym., 2009; Sirén, Kohtamäki & Kuckertz, 2012; Andriopoulos & Lewis, 2009) Toisaalta jatkuva eksperimentaatio voi johtaa käyttäytymiseen, missä epäonnistuminen eksploraatiossa aiheuttaa alati uusia eksploraatiopyrkimyksiä menestyksen saavuttamiseksi. Tästä ilmiöstä

---

<sup>2</sup> E/e- ja molempikäisyystutkimuksissa eksploraatiivisella tuote- ja teknologiainnovaatiolla voidaan tarkoittaa innovaatiota, joka on uusi yritykselle, uusi toimialalle, uusi markkinoille tai uusi maailmalle. (esim. Aspara ym., 2011; Greve, 2007; Yang & Li, 2011) Tässä tutkimuksessa eksploraatiivisella tuoteinnovaatiolla tarkoitetaan tuotetta, joka on yritykselle uusi.

käytetään käsitettä epäonnistumisloukko (failure trap). (Levinthal & March, 1993; He & Wong, 2004; Kyriakopoulos & Moorman, 2004; March, 1991)

Kolmanneksi e/e- ja molempikäisyysstrategioiden toteuttaminen vaatii paljon resursseja, ja erityisesti runsaat taloudelliset resurssit on nostettu merkittävään rooliin yhtenä molempikäisyyden mahdollistavana tekijänä. (Garcia, Calantone & Levine, 2003: 326; Sirén ym., 2012; 2009; Voss, Sirdeshmukh & Voss, 2008; Dasí, Iborra & Safón, 2015) Ne voivat mahdollistaa eksploraatiiviset hankkeet sekä sallia niihin liittyvän riskin toteutumisen ja voittojen realisoitumiseen liittyvän aikaviiveen. (Lubatkin ym., 2006: 652) Tästä johtuen molempikäisyys voi olla erityisen haasteellista pk-yrityksille, jotka toimivat usein niukkojen resurssien varassa.

Tiivistetyksi voidaankin todeta, että eksploitaatiota ja eksploraatiota tarvitaan pitkän aikavälin selviytymiselle, mutta niiden menestyksekkäs toteuttaminen on vaikeaa.

#### 1.1.1 Vallitseva käsitys eksploitaation ja eksploraation yhteensovittamisesta ja molempikäisyydestä

Merkittävä osa e/e- ja molempikäisyystutkimuksista on lähestynyt yhteensovittamisen haastetta pyrkimällä ymmärtämään sitä, millä tavalla nämä kaksi aktiiviteettiä tulisi järjestää ja toteuttaa yrityksessä mahdollisimman hyvän taloudellisen suoriutumiskyvyn (performance) saavuttamiseksi. Näissä tutkimuksissa mielenkiinto on kohdistunut siihen, millaiset molempikäisyyttä edeltävät organisatoriset tekijät (organisaation arkkitehtuuri, konteksti ja sisäinen johtajuus) johtavat hyvään taloudelliseen suoriutumiskykyyn molempikäisyydessä. (Raisch & Birkinshaw, 2008; Andriopoulos & Lewis, 2009; Simsek ym., 2009) Vähäisemmässä määrässä on tarkasteltu muiden tekijöiden vaikutusta molempikäisyyteen ja siinä onnistumiseen. Näissä tutkimuksissa pääpaino on ollut ympäristötekijöissä sekä yrityksen resursseissa ja strategisessa laajuudessa (scope) sekä markkinaorientaatiossa. (Raisch & Birkinshaw, 2008)

Yleisesti ottaen näissä tutkimuksissa on tultu siihen tulokseen, että **yhteensovittaminen** onnistuu joko erottamalla e/e-aktiviteetit toisistaan rakenteellisesti (eri yksiköihin), temporaalisesti (vuorotellaan ajassa e/e:tä) tai integroimalla ne yhteen (kontekstuaalinen molempikäisyys) (esim Greve., 2007; Chen & Katila, 2008; Raisch ym., 2009, Boumgarden ym., 2012 ). Pk-yrityksille rakenteellinen yhteensovittaminen on harvoin mahdollista niiden matalan organisaatorakenteen ja pienen koon takia. (Simsek ym., 2009; Lubatkin ym., 2006) Pk-yritysten strategisia vaihtoehtoja molempikäisyydelle ovatkin syklinen (temporaalinen)

molempikätisyys ja harmoninen molempikätisyys (tehdään molempia samanaikaisesti samassa yksikössä). (Simsek ym., 2009) <sup>3</sup>

**Ympäristötekijöiden** vaikutuksia molempikätisyyteen ja taloudelliseen suoriutumiskykyyn on tarkastelu ympäristön dynaamisuuden, kilpailullisuuden ja resurssien anteliaisuuden suhteen. (Raisch & Birkinshaw 2008; Raisch ym., 2009; Jansen ym. 2006; Cao ym., 2009; Yang & Li, 2011; Uotila ym., 2009; Auh & Menguc, 2005; Chang, Hughes & Sotho, 2011; Chandrasekaran, Linderman & Schroeder, 2012) Näissä tutkimuksissa on ehdotettu, että alhaisen dynamiikan olosuhteiden vallitessa temporaalinen lähestymistapa on toimiva, sillä yrityksillä on aikaa vaihtaa fokus eksploitaatiosta eksploraatioon ja päinvastoin. Dynaamisessa ympäristössä tähän ei usein ole aikaa, ja yritysten tulee toteuttaa molempia samanaikaisesti (Chen & Katila, 2008). Myös tehokkaan tasapainon (balance) uskotaan voivan vaihdella markkina- ja teknologiadynamiikan mukaan. (He & Wong, 2004). On todettu, että dynaamisessa ympäristössä joko molempikätisyysstrategia tai voimakas eksploraatio-orientaatio johtaa parempaan tulok-

---

<sup>3</sup> Syklisen molempikätisyyden eli perättäisen lähestymistavan juuret juontuvat adaptatioteoriaan, ja se perustuu ns. ”rikotun tasapainon” (punctuated equilibrium) malliin, jossa organisaatiot pitävät yllä pitkiä eksploitaatiokausia (suhteellinen stabiliteetti), jonka väliin sirotellaan yksittäisiä eksploraatiokausia (muutos). Tämä lähestymistapa antaa järjestyksellisen tulkinnan molempikätisyyteen ja olettaa, että kompromissi (trade-off) e/e:n välillä ja yhdistämiseen liittyvät rajoitukset (esim. resursseihin ja hallintoon liittyvät) ylipäästään parhaiten vaihtelemalla kausittain eksploitaation ja eksploraation välillä, tai vaihtamalla painotusta niiden välillä. Se voi myös helpottaa tehokasta eksploitaatiivisiin ja eksploratiivisiin aktiviteetteihin ja innovaatioihin erikoistumista. Empiirisissä tutkimuksissa vahva teknologinen orientaatio on nähty keskeiseksi syklisen molempikätisyyden determinantiksi pk-yritysten keskuudessa. (Simsek ym. 2009: 883) Yleisemmällä tasolla (ei pelkästään pk-yrityksiin kohdistuva tutkimus) tämä lähestymistapa on liitetty mm. teknologiatrajektoreihin (S-kurvi), teknologioiden muutoksiin eri toimialoilla sekä variaatio-valinta-säilyttäminen (variation-selection-retention) – prosesseihin. Perättäinen malli on saanut empiiristä tukea esim. liiketoimintamallin innovaatioon ja sen replikaatioon liittyen, ja se on yhdistetty institutionaalisiin voimiin sekä organisaatioiden väliseen resurssihankintaan (ostot ja allianssit). (Chen & Katila, 2008: 199-204)

Harmoninen molempikätisyys perustuu molempien e/e-aktiviteettien samanaikaisuuteen. Pk-yrityksiin liittyen Simsek ym. (2009) ovat todenneet, että molemmat aktiviteetit kilpailevat niukoista resursseista (mikä johtaa konflikteihin, ristiriitaisuuksiin ja epäjohtonmukaisuuksiin). Chen & Katila (2008) totesivat puolestaan yleisemmällä tasolla (ei pk-yritysfokusta), että kyseessä voi olla myös komplementaari tilanne niiden välillä. Erityisesti pk-yrityksille harmoninen molempikätisyys voi olla haastavaa. Tämä johtuu siitä, että samanaikaiset e/e-aktiviteetit kietoutuvat meneillään oleviin operatiivisiin ja strategisiin aktiviteetteihin yksikön kulttuurissa, rakenteessa ja systeemeissä, jolloin keskeiseen rooliin nousee sen jäsenten integroivat kyvykkyydet. Valtaosa tutkimuksista onkin fokuoitunut organisatorisen kontekstiin (”artefaktinen” kulttuurin manifestaatio, mikä kuvaa systeemejä, prosesseja ja uskomuksia, mitkä muovaavat yksilötason käyttäytymistä (Gibson & Birkinshaw, 2004)) ja kulttuuriin tutkimukseen isojen yritysten kontekstissa. (Simsek ym. 2009: 869)

seen. (Raisch & Birkinshaw, 2008: 394; Burbpitt & Valle, 2010: 13; Yang & Li, 2011), kun taas keskittyminen eksploitaatioon on suositeltavaa vakaassa ja/tai erittäin kilpaillussa ympäristössä. (Chen & Katila, 2008; Jansen et al. 2006) Toisaalta Uotila ym. (2009) ovat todenneet, ettei tasapaino välttämättä ole niinkään kriittinen alhaisen teknologiadynamiikan omaavilla toimialoilla verrattuna korkean teknologiadynamiikan aloihin.

Tulokset ympäristötekijöiden vaikutuksesta molempikäisyyteen ja taloudelliseen suoriutumiskykyyn eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Esimerkiksi Auh & Menguc (2005: 1660) ovat todenneet, että eksploraation lisääminen dynaamisessa kontekstissa ja eksploitaation lisääminen kilpaillussa kontekstissa ei ole aina oikea ratkaisu. Yrityksen senhetkinen eksploraatio- ja eksploitaatiotaso voivat määrittää sitä, kumman lisääminen on tarpeen. Jansen ym. (2006: 1671) etsivät selitystä epäselviin tuloksiin yrityksen taloudellisesta suoriutumiskyvystä. He toteivat, että vaikka kilpailullinen ympäristö voi vaatia parempaa kustannustehokkuutta, laskevat marginaalit ja kilpailukyvyttömyys voivat toimia eksploratiivisten aktiviteettien käynnistäjinä. Koska selkeiden tulosten saavuttaminen on ollut vaikeaa, voidaan ympäristön, strategian ja taloudellisen suoriutumiskyvyn välisen suhteen olevan monimutkainen ja moniulotteinen, johon vaikuttaa paitsi yrityksen ulkoinen ympäristö myös yrityksen sisäiset tekijät (mm. Chen & Katila, 2008).

**Resurssien ja strategisen laajuuden** vaikutusta molempikäisyyteen ja performanssiin on tarkastelu verrattain niukasti ja lähinnä yrityksen kokoon verrattuna. (Garcia ym., 2003: 326; Sirén ym., 2012; Cao ym., 2009) Tyypillisesti yrityksen iän ja koon nähdään korreloivan taloudellisen pelivaran (financial slack) kanssa. (esim. Sirén ym., 2012). Pk-yrityksille ominainen resurssiniukkuus ja pienestä koosta johtuva vaikeus erottaa e/e-strategiat toisistaan arkkitehtuurisesti voidaan nähdä muodostavan merkittävän haasteen molempikäisyysstrategioiden toteuttamiselle (esim. Lubatkin ym. 2006: 647; Simsek ym., 2009; Voss & Voss, 2013). Esimerkiksi Ebben & Johnson (2005) tulivat siihen tulokseen, että yksikätkäinen orientaatio on niille kannattavampaa. Toisaalta on myös tutkimuksia, jotka tukevat pk-yritysten molempikäisyyttä (esim. Clercq, Thongpapani & Dimov, 2014; Cao ym. 2009; Lubatkin ym. 2006; Chang ym., 2011). Merkille pantavaa on kuitenkin se, että otettaessa huomioon resurssien ja kyvykkyyksien polkuriippuva luonne, ei tutkimuksissa ole tarkasteltu eksplisiittisesti näiden tekijöiden vaikutusta e/e-strategioiden toteuttamiseen. Poikkeuksen tähän muodostaa Voss'in ynnä muiden (2008) tutkimus, jossa resurssien vaikutus tuote-eksploitaatiolle ja -eksploraatiolle avattiin varsin yksityiskohtaisesti.

Lopulta voidaan todeta, että **suhde molempikätiisyyden ja taloudellisen suoriutumiskyvyn välillä** on osoittautunut kompleksiksi. Vaikka tutkijoiden keskuudessa on selkä konsensus siitä, että molempikätiisyys on tärkeää pitkän aikavälin selviytymiselle ja menestykselle, eivät empiiriset tulokset kuitenkaan anna tähän yksioikoista, selkää vastausta. (Lubatkin ym., 2006; Simsek ym., 2009; Mueller, Rosenbuch & Bausch, 2013)

### 1.1.2 Tutkimushaasteet

Vaikka e/e:tä ja molempikätiisyyttä on tutkittu varsin runsaasti ja ansiokkaasti, tarjoaa se silti monia mielenkiintoisia tutkimushaasteita.

*Ensiksikin* huolimatta varsin vahvasta uskomuksesta molempikätiisyyden kriittisestä roolista nimenomaan yritysten pitkän aikavälin menestykselle, on ilmiötä pitkällä aikavälillä tarkastelevien tutkimusten määrä hyvin vähäinen (Raisch ym., 2009). Tästä johtuen myös ymmärrys siitä, miten e/e ja molempikätiisyys myötävaikuttavat pitkän aikavälin menestyksen ja selviytymiseen, on varsin kehittymättöntä. (esim. Raisch ym., 2009; Voss & Voss, 2013). Tämän lähinnä metodologisen ongelman ratkaisemiseksi tarvitaan pitkittäisaineistoon perustuvia tutkimuksia, joiden avulla e/e:n ja molempikätiisyyden vaikutuksia menestykseen ja selviytymiseen voidaan arvioida poikittaistutkimuksia monipuolisemmin ja luottavammin.

*Toinen* ja erittäin keskeisen tutkimushaaste on ymmärryksen rakentaminen ilmiöön liittyvästä dynamiikasta ja vuorovaikutteisuudesta. (esim. Boumgarden ym., 2012; Raisch & Birkinshaw, 2008; Raisch ym., 2009; Simsek ym., 2009) Samalla kun aiemmassa tutkimuksessa tunnistetut yhteensovittamisstrategiat kertovat molempikätiisyydestä tietyllä hetkellä ja tietynlaisissa olosuhteissa, ovat ne kuitenkin kykenemättömiä selittämään yritysten toimintaa dynaamisessa kontekstissa, jossa asiat muuttuvat. Ne eivät paljasta esimerkiksi sitä, miten yritykset sopeuttavat niiden molempikätiisyysorientaatioita (tai sopeuttavatko) ympäristöolosuhteiden muuttuessa merkittävästi (Cao ym., 2009). Ne eivät myöskään paljasta sitä strategisen liikkeenjohdon intentionaalisuutta, mikä osaltaan ohjaa molempikätiisyyttä. Lisäksi voidaan todeta, ettei tutkimuksissa ole tarkasteltu yksityiskohtaisesti niitä ulkoisia ja sisäisiä (erityisesti resursseja) kontingenttitekijöitä, jotka oletettavasti vaikuttavat e/e-päätöksiin sekä niitä motivoiden että niitä mahdollistaen ja rajoittaen. (Chang ym., 2011; Raisch ym., 2009; Zajac ym., 2000; Voss ym., 2008, Floyd & Lane, 2000; Raisch & Birkinshaw, 2008; Kyriakopoulos & Moorman, 2004) E/e- ja molempikätiisyyttutkimuksissa ei huomioida esimerkiksi sitä, miten erot yritysten historiassa kumuloituneissa resursseissa vaikuttavat niiden strategiseen käyttäytymiseen ja strategisen muutoksen to-

dennäköisyyteen. (Kraatz & Zajac, 2004) Näitä tekijöitä tulisikin tarkastella aikaisempaa hienojakoisemmin. (Raisch ym., 2009;)

Dynaamisen ja vuorovaikutteisen ymmärryksen saavuttaminen edellyttää, että e/e:tä ja molempikätisyyttä tarkastellaan ajassa tapahtuvana ilmiönä niihin vaikuttavat kontingenttitekijät huomioiden (Raisch & Birkinshaw, 2009; Simsek ym., 2009). Tällöin mielenkiinnon kohteena on esimerkiksi se, miten yritykset sopeuttavat niiden molempikätisyysstrategioita ajan kuluessa erilaisten olosuhteiden vallitessa (Raisch & Birkinshaw, 2009; Cao ym., 2009), tai miten yritykset käyttävät eksploitaatiota ja eksploraatiota aseina organisatorisia kriisejä ja laskuja vastaan (Simsek ym., 2009). Tässä kontekstissa erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistapaa on nostettu esiin potentiaalisena, strategista päätöksentekoa korostavana lähestymistapana ilmiön tutkimiselle. Kyseisessä lähestymistavassa keskeistä on liikkeenjohdon dynaamiset kyvykkyydet tunnistaa uhkia ja mahdollisuuksia liiketoimintaympäristössä, tehdä resurssiallokointipäätöksiä, ja konfiguroida ja uudelleenkonfiguroida yrityksen resursseja näihin uhiin ja mahdollisuuksiin vastaamiseksi. (O'Reilly & Tushman, 2011, Aspara, Tikkanen, Pöntinkoski & Järvensivu, 2011; Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Ander & Helfat; 2003: 1375; O'Reilly & Tushman, 2008; Kritz ym., 2014) Dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistavan potentiaali piilee sen kyvyssä sitoa e/e- ja molempikätisyys strategiseen päätöksentekoon, toimintaympäristössä tapahtuvaan kehitykseen ja resurssien kehittämiseen.

*Kolmanneksi* lähes kaikki teoriankehitys ja empiiriset tutkimukset on tehty suurten yritysten kontekstissa. Pk-yritykset poikkeavat kuitenkin monin osin suurista yrityksistä ja kuten aiemmin todettiin, voi yrityksen pieni koko ja sen niukat resurssit muodostaa todellisen haasteen molempikätisyysstrategioiden toteuttamiselle. Toisaalta pk-yritykset ovat suhteellisen ketteriä alhaisen organisaatiohierarkian ja suhteellisen keskitetyn päätöksenteon kautta. Näistä ja monista muista eroista johtuen ei suurten yritysten kontekstissa tehdyt tutkimustulokset ole yleistettävissä pk-yrityksiin. (Chang ym., 2011; Lubatkin ym., 2006; Simsek, Ling & Veiga; 2006; Uotila, Maula, Keil & Sahra, 2009; Tan & Liu, 2014) Nämä seikat tekevät pk-yritysten e/e- ja molempikätisyyskäyttäytymisestä mielenkiintoisen tarkastelukohteen. Pk-yrityksiin liittyvän ymmärryksen tuottaminen on merkittävää niin teorian rikastamisen näkökulmasta kuin siksi, että tutkimuksien keinoin pystytään tarjoamaan liikkeenjohdollisesti relevanttia tietoa myös pk-yritysten johtajille.

*Neljänneksi* tutkimus on suuntautunut pääsääntöisesti korkean teknologian toimialoille, joissa muutosnopeus on usein huima. Dynamiikka perinteisillä, alhaisen teknologian toimialoilla on erilaiselta luonteeltaan, jota eivät aja teknologiset

harppaukset, vaan jossa markkinaympäristö ja siinä tapahtuvat muutokset (kysyntä, kilpailu, toimialan rakenteelliset muutokset, kysynnän trendit) ovat merkittäviä muutosta generoivia tekijöitä. Myös yritysten innovaatiokäytännöt voivat olla erilaisia alhaisen teknologian yrityksissä, ja toimintatapojen kestävyys ja polkuriippuvuudet voivat olla varsin voimakkaita. (Kriz ym., 2014; Garcia, Calantone, Levine, 2003) E/e:n ja molempikäätisyyden tarkastelu tulisikin laajentaa myös alhaisen teknologien toimialoille. (Andriopoulos & Lewis, 2009)

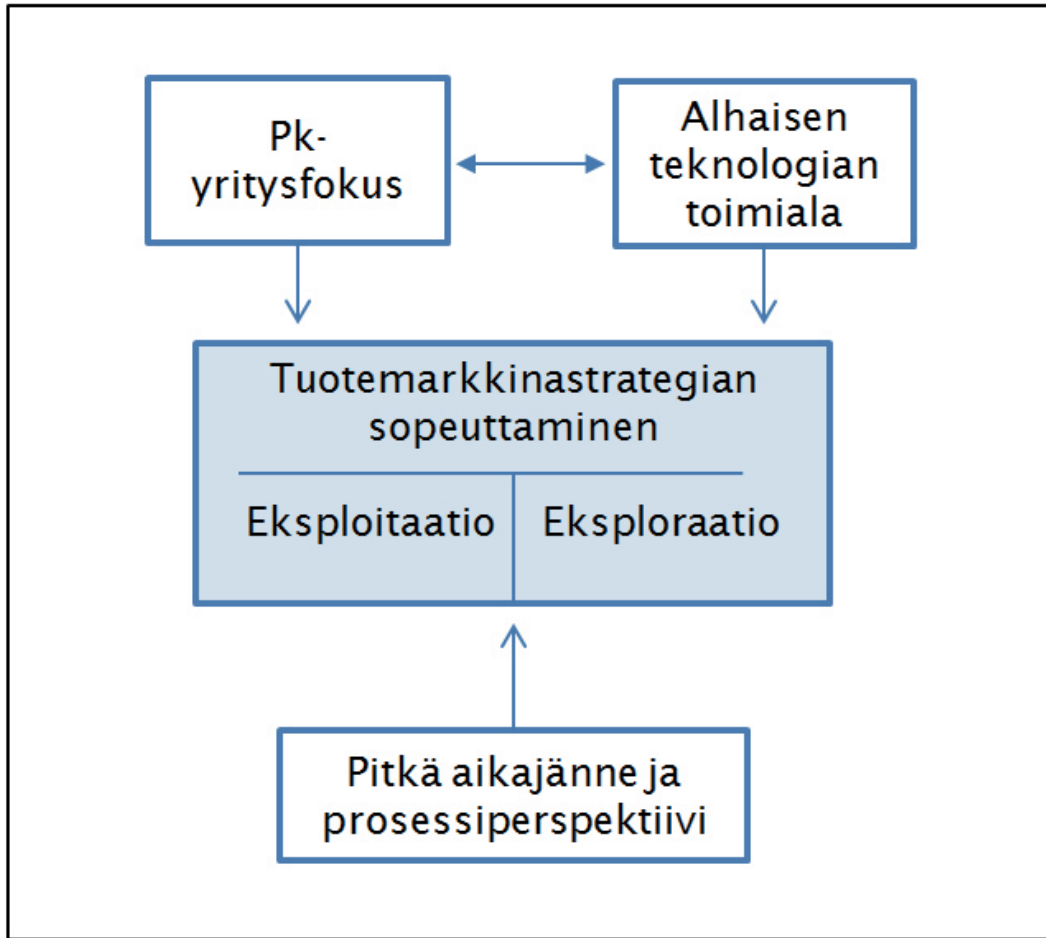
Perinteisten, alhaisen teknologian toimialojen yritysten menetyksen ja selviytymisen tutkimus on erittäin tärkeää käytännön yritystoimintaa ajatellen. Näillä toimialoilla toimivien yritysten innovaatioon, kasvuun ja kehittymiseen ei ole Euroopan Unionin tasolla eikä usein kansallisissa ohjelmissakaan kiinnitetty huomiota T&K-intensiivisten, korkean teknologian toimialojen ollessa tukirakenteiden keskiössä. Alhaisen teknologian merkitys niin työpaikkojen luojina, jalostusarvon nostajina kuin vakaina kehityksen tuojina Euroopassa on keskeinen, (Hansen & Winther, 2011; Hirsch-Kreinsen, Jakobson, & Robertson, 2006) mistä syystä myös niiden tutkimus on tärkeää.

Yllä esitetyt tutkimushaasteet muodostavat puitteet tälle tutkimukselle. Sen syvimpänä motiivina on halu ymmärtää sitä, miten perinteisellä toimialalla operoivat pk-yritykset onnistuvat selviytymään ja menestymään muuttuvissa olosuhteissa. Tähän e/e- ja molempikäätisyystutkimus tarjoavat hyvän teoreettisen perustan ja varsin mielenkiintoisia tutkimushaasteita.

### 1.1.3 Tarkastelua ohjaavat valinnat

Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä eksploitaatiosta ja eksploaraatiosta tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä muuttuvassa toimintaympäristössä pitkällä aikajänteellä.

Ilmiötä tarkastellaan seuraavien valintojen ohjaamina kuvion 1. osoittamalla tavalla.



**Kuvio 1.** Tutkimusasetelman positio

*Tarkastelun ytimessä tuotemarkkinastrategian sopeuttaminen strategisen päätöksenteon näkökulmasta*

Tässä tutkimuksessa e/e:tä ja molempikätisyyttä tarkastellaan tuotemarkkinastrategian kontekstissa. Tuotemarkkinastrategialla on vakaa asema yhtä menestystä ja selviytymistä selittävänä teoriana niin strategisen liikkeenjohdon kuin markkinoinnin kirjallisuudessa (esim. Ansoff, 1957; Miles & Snow, 1978; Morgan ym. 2003; Kouropalatis ym., 2012, Hooley, Broderick & Möller: 1998; Yarbrough, Morgan & Vorhies, 2011). Siihen kohdistuva tutkimus on kuitenkin ollut e/e- ja molempikätisyyskirjallisuudessa erittäin niukkaa.

Tutkimus asemoituu e/e:n ja molempikätisyyden tarkasteluun strategisen liikkeenjohdon näkökulmasta, mikä on ollut aliedustettuna molempikätisyystutkimuksessa huolimatta siitä, että se nähdään erittäin hedelmällisenä lähestymistä-

pana ilmiöön liittyvän ymmärryksen rakentamiselle.<sup>4</sup> Esiin on nostettu erityisesti mahdollisuus hyödyntää strategisen liikkeenjohdon kirjallisuutta ja sen keskeisiä tuloksia (esim. Porterin kustannustehokkuus ja differointistrategia tai Burgelmanin indusoitu ja autonominen strategia<sup>5</sup>) sekä kehittää ymmärrystä ns. ”strategisesta” molempikäisyydestä. Tällä tarkoitetaan yritysten kykyä toteuttaa kahta erilaista strategiaa (esim. kilpailustrategian tai liiketoimintastrategian tasolla), mitä on tyypillisesti pidetty tehottomana vaihtoehtona. (Raisch & Birkinshaw, 2008) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on kehittää ymmärrystä tuotemarkkinastrategiaan liittyvästä molempikäisyydestä.

*Tarkastelun kohteena pk-yritysvaltainen ja perinteinen, alhaisen teknologian toimiala.*

Kuten aiemmin todettiin, on pk-yrityksiin ja alhaisen teknologian toimialoihin kohdistuvan tutkimuksen tekeminen nähty tärkeäksi. Suomalainen huonekaluteollisuus tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin tutkimukselle, jossa ollaan kiinnostuneita pienistä ja keskisuurista, alhaisen teknologian toimialalla operoivista yrityksistä. Globalisaatio, taloudelliset syklit ja toimialan dynamiikka ovat vaikuttaneet hyvin merkittävästi huonekaluvalmistajien toimintaan, joiden määrä on vähentynyt merkittävästi viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana. (Loukasmäki 2013; Vallin, 2007) Tällä voimakkaita polkuriippuvuuksia omaavalla alalla hengissä selvinneet yritykset tarjoavatkin otollisen kontekstin sen tarkastelulle, miten nämä yritykset ovat käyttäneet eksploraatiota ja eksploraatiota ajan kuluessa ja olosuhteiden muuttuessa menestyksen ja selviytymisen saavuttamiseksi.

*Prosessiperspektiivi ja pitkän aikavälin laadullinen tutkimus metodologisena lähestymistapa*

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä lähestytään laadullisen pitkittäistutkimuksen keinoin. Tarkastelu tehdään prosessiperspektiivistä, mikä on nostettu esiin relevanttina, dynaamiseen tarkasteluun sopivana lähestymistapana mole-

---

<sup>4</sup> March’in vuonna 1991 julkaistusta eksploraatiivisen ja eksploraatiivisen oppimisen artikkelista lähtien eksploraatiota, eksploraatiota ja molempikäisyyttä on tutkittu niin oppimiseen (ensimmäisen ja toisen asteen oppiminen), teknologiseen innovaatioon (inkrementaali ja radikaali innovaatio), organisatoriseen adaptaatioon (inkrementaali muutos vs. rikottu tasapaino (punctuated equilibrium), strategiseen liikkeenjohtoon (esim. indusoitu ja autonominen strategiaprosessi, staattinen ja dynaaminen tehokkuus ja ”leveraging ja stretching”) kuin organisatoriseen designiin liittyen. (Raisch & Birkinshaw, 2008; Gupta ym., 2006; Jansen, 2005)

<sup>5</sup> Porterin kilpailustrategioita ja Burgelmanin strategioita tarkastellaan luvuissa 2.1 ja 2.2.2.

pikätiisyystutkimuksessa. (Simsek ym. 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008) Analyysissä sovelletaan prosessiperspektiiviin lukeutuvaa tapahtumaperusteista lähestymistapaa (event-based approach), missä mielenkiinnon kohteena on tutkittavaa ilmiötä ilmentävät tapahtumat niiden ilmenemiskontekstissa. Erityisesti laadullisen tutkimuksen merkitystä on korostettu dynamiikan tutkimuksessa syvällisen ja vuorovaikutteisen ymmärryksen tuottamiseksi. (Boumgarden ym., 2012; Simsek ym., 2009: 888 Raisch ja Birkinshaw, 2008: 888) Tässä väitöskirjassa empiirinen tutkimus on luonteeltaan monesta tapauksesta muodostuva tapaustutkimus, jonka ensisijainen aineisto kattaa neljän yrityksen haastatteluaineiston 28 vuoden ajalta.

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa pyritään vastamaan kysymykseen ”Miten pk-yritykset sopeuttavat tuotemarkkinastrategiaa eksploraation ja eksploraation keinoin muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä?” Tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä eksploraatiosta ja eksploraatiosta tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä muuttuvassa toimintaympäristössä pitkällä aikajänteellä.

Ilmiötä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, jossa keskeistä on ilmiöön liittyvän dynamiikan ja vuorovaikutteisuuden paljastaminen. Tieteenfilosofiselta perustaltaan tutkimus on fenomenologis-hermeneuttinen ja siinä pyritään kokonaisvaltaisen ymmärryksen luomiseen. Näiden lähtökohtaoletusten mukaisesti tutkimuksessa korostuu tutkimukseen osallistuvien intentionaalisuus, subjektiivisuus ja tulkinnallisuus. Ilmiötä tulkitaan suhteessa sen historiaan ja kontekstiin. (Mayoh & Onwuegbuzie, 2015; Määttänen, 1995; Niiniluoto, 1980) Tässä ymmärryksen perustana on polkuriippuvuuden historia ja kontekstina on perinteinen ja pk-yritysvaltainen toimiala.

Tutkimuksen tarkoitukseen pyritään kahden teoreettisen ja kahden empiirisen tavoitteen kautta.

Ensimmäisenä teoreettisena tavoitteena on tunnistaa ilmiön keskeiset elementit ja niiden väliset suhteet (luku 2). Toisena teoreettisena tavoitteena on rakentaa teoreettismetodologinen perusta ilmiön dynaamiselle, vuorovaikutteiselle ja kokonaisvaltaiselle tarkastelulle (luku 3).

Empiirinen tutkimus koostuu laadullisesta, vertaavasta tapaustutkimuksesta, jossa tarkastellaan neljän eteläpohjalaisen huonekaluvalmistajan strategista sopeutumista lähes kolmen vuosikymmenen ajalta.

Tutkimuksen kolmantena tavoitteena on muodostaa empiiriseen analyysiin perustuen rikas kuvaus kunkin case-yrityksen tuotemarkkinastrategian eksploitaatiivisesta ja eksploratiivisesta sopeuttamisesta erilaisissa markkinaolosuhteissa (luku 5). Tällöin mielenkiinnon kohteena on erityisesti se, mitä yritykset tekevät, kun niiden toimintaympäristö muuttuu. Jatkavatko ne entiseen tapaan vai muuttuuko painopiste eksploitaation ja eksploraation välillä? Millaisen roolin yrityksen resurssit saavat eksploitaatiota ja eksploraatiota mahdollistavina ja rajoittavina tekijöinä? Tämä analyysi tehdään tunnistamalla eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia niiden ilmenemiskontekstissa sekä pyrkimällä ymmärtämään niiden välisiä suhteita/vaikutuksia toisiinsa.

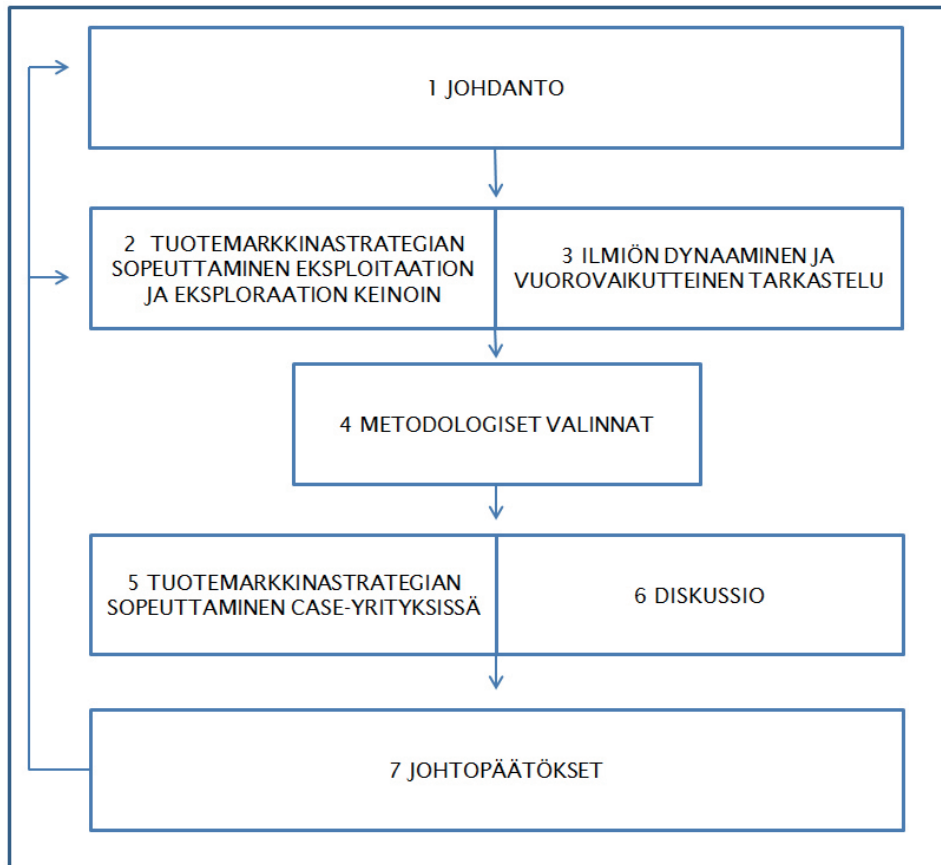
Johtopäätöskeskeisenä, neljäntenä tavoitteena on tunnistaa yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia case-yritysten tavoissa sopeuttaa tuotemarkkinastrategiaa eksploitaation ja eksploraation keinoin (luku 6). Tämä tehdään pyrkimällä tunnistamaan case-yritysten keskuudessa esiintyviä e/e-logiikoita sekä analysoimalla niiden ilmenemistä erilaisten olosuhteiden vallitessa.

Analyysi tehdään yritystasolla ja analyysiyksikkönä on eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat.

Edellä mainittujen tavoitteiden saavuttamisen uskotaan johtavan aikaisempaa parempaan ymmärrykseen sekä ilmiöön liittyvästä dynamiikasta ja vuorovaikutteisuudesta että myös siitä, millä tavoin eksploitaatio, eksploraatio ja molempikätisyys myötävaikuttavat pienten ja keskisuurten yritysten pitkän aikavälin selviytymiseen perinteisellä toimialalla. Tutkimuksessa pyritään analyyttiseen yleistykseen, jolloin tavoitellaan olemassa olevan teorian rikastamista edellä mainittuihin tekijöihin liittyen.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus koostuu seitsemästä luvusta. Luvuissa kaksi ja kolme rakennetaan tutkimuksen teoreettinen perusta. Luku neljä sisältää tutkimuksen metodologiset valinnat. Luku viisi on luonteeltaan empiirinen sisältäen yrityskohtaiset case-analyysit. Luvussa kuusi keskustellaan keskeisistä empiirisistä tuloksista, ja luku seitsemän sisältää tutkimuksen johtopäätökset.



**Kuvio 2.** Tutkimuksen rakenne

## 1.4 Rajaukset

Tässä tutkimuksessa tuotemarkkinastrategian sopeuttamista e/e:n keinoin tarkastellaan strategisen päätöksenteon näkökulmasta, jolloin päätökset ja niitä ilmentävät toimet ja tapahtumat ovat tarkastelun kohteena. Se, millaista sopeuttamista nämä strategiset päätökset merkitsevät yrityksen operatiivisiin toimiin ja sisäisiin rutiineihin, on rajattu tarkastelun ulkopuolelle.

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat e/e-päätöksiin vaikuttavat ulkoiset ja sisäiset kontingenttitekijät. Sisäisten kontingenttitekijöiden kohdalla keskitytään pääosin resursseihin ja kyvykkyyksiin, jotka mahdollistavat ja vaikeuttavat e/e-aktiviteettien toteuttamista. Strategisen päätöksentekijän henkilökohtaiset ominaisuudet samoin kuin sisäisen johtajuuden ja organisaatiokulttuurin vaikutukset on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolella. Ulkoisten kontingenttitekijöiden osalta tarkastelu rajataan toimialan kehitykseen ja makroympäristön taloudelliseen kehitykseen. Esimerkiksi lainsäädännölliset, kulttuurilliset ja poliittiset ympäristötekijät on rajattu tarkastelun ulkopuolelle.

## 2 TUOTEMARKKINASTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN EKSPLOITAATION JA EKSPLOORAATION KEINAIN

Tässä luvussa tarkastellaan tuotemarkkinastrategiaa ja sen sopeuttamista eksploitaation ja eksploraation keinoin. Ensimmäiseksi paneudutaan tuotemarkkinastrategiaan ja sen keskeiseen sisältöön, minkä jälkeen tarkastelu tuodaan e/e- ja molempikäisyystutkimuksen sekä strategisen päätöksenteon kontekstiin. Kolmanneksi perehdytään siihen, mitä erityispiirteitä pk-yritysfokus ja tutkimuksen kohdentuminen perinteiselle, alhaisen teknologian toimialalle tuo ilmiön tarkasteluun. Lopuksi esitetään ilmiön empiiristä tutkimusta ohjaava viitekehysmalli.

### 2.1 Tuotemarkkinastrategia selviytymistä ja menestystä selittävänä lähestymistapana

Tuotemarkkinastrategia ja siihen liittyvät strategiset päätökset on tunnistettu merkittäviksi yritysten menestykseen ja selviytymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi (esim. Ansoff, 1957; Miles & Snow, 1978; Morgan, Strong & McGuinness, 2003; Kouropalatis ym., 2012, Hooley, Broderick & Möller: 1998; Yarbrough, Morgan & Vorhies, 2011). Keskeistä tuotemarkkinastrategiassa on yritysten kyky sopeutua ja uudelleen konfiguroitua strategisesti suhteessa tuotteisiin ja markkinoihin muuttuvassa ympäristössä kestävä kilpailuedun saavuttamiseksi. (Johnson ym. 2003: 74; Yarbrough ym., 2011)

Tuotemarkkinastrategiaa on tarkasteltu niin strategisen liikkeenjohdon kuin markkinoinnin aloilla. (esim. Ansoff, 1957; Miles & Snow, 1978; Morgan ym., 2003; Kouropalatis ym., 2012, Hooley, Broderick & Möller: 1998; Yarbrough, Morgan & Vorhies, 2011) Strategisen liikkeenjohdon tutkimuksissa tuotemarkkinastrategiaa on lähestytty kilpailuedun saavuttamisen näkökulmasta kilpailulliseen asemointiin (Ansoff, 1965; Porter, 1980, 1985) ja myöhemmin kehittyneeseen resurssiperusteisen lähestymistapaan (RBV) perustuen. Vahvan roolin kirjallisuudessa omaava porterilainen kilpailuasemointi perustuu karkeasti ottaen ajatukseen, jossa yritys saavuttaa kilpailuedun, jos se on kyvykäs asemoimaan yrityksen vasten toimialan kilpailua (Juga, 1999; Hooley & Greenley, 2005). Myöhemmin kehittynyt RBV puolestaan perustuu ajatukseen, jossa nimenomaan yrityksen resurssit ja kyvykkyydet nähdään keskeisinä strategiaa ja kilpailuetua määrittelevinä tekijöinä. (esim. Grant, 1991: 116; Hooley ym. 1998: 97-98; Peteraf & Bergen, 2003: 2028) Markkinoinnin kirjallisuudessa on nostettu keskeisiksi strategiaa määrittäviksi tekijöiksi monet yrityksen ulkoiset tekijät, kuten asiakas-

lähtöisyys ja asiakasarvon tuottaminen, markkina- ja kilpailuorientaatio sekä kilpailullinen asemointi. (esim. Johnson ym. 2003; Morgan ym. 2003; Kouropalatis ym. 2012; Juga, 1999; Hooley ym. 1998; Hooley & Greenley, 2005) Merkittävien eroavaisuus nouseekin strategialähestymistavan sisäisestä ja markkinoinnin ulkoisesta orientaatiosta strategiaa määrittävinä tekijöinä.

Kuitenkin 1990-luvun loppupuolelta lähtien on ollut huomattavissa näiden kahden lähestymistavan integroitumispyrkimyksiä, jotta tuotemarkkinastrategiaan liittyvää problematiikkaa voitaisiin ymmärtää paremmin. (esim. Hooley ym., 1998: 97; Juga, 1999; Peteraf & Bergen, 2003) Resurssiperusteisia teorioita on kritisoitu siitä, että ne eivät liity riittävästi markkinoihin. (esim. Peteraf & Bergen, 2003: 1028; Hooley ym., 1998) Markkinoinnin tutkijat ovat puolestaan todenneet, ettei markkinaorientaatio yksin riitä selittämään menestystä, sillä olivatpa ulkoisen ympäristön antamat vaateet mitä tahansa, on niihin vastaaminen sidottava yrityksen sisäisiin tekijöihin, erityisesti resursseihin ja kyvykkyyksiin (Hooley ym., 1998). Niin ikään asemointipäätöksissä on keskeistä löytää yhteensopivuus sille, mitkä ovat markkinavaatimukset ja mitkä ovat yritysten kyvyt näiden vaatimusten täyttämiseksi. (Hooley & Greenley, 2005) Markkina- ja resurssiperusteiset teoriat kilpailusta ja suoriutumiskyvystä nähdäänkin tuottavat suurimman hyödyn silloin, kun niitä sovelletaan yhdessä ymmärtämällä se, miten markkinapuolen ja resurssipuolen tekijät ovat suhteessa toisiinsa. (Peteraf & Bergen, 2003: 1028; Hooley ym., 1998: 97)

Tuotemarkkinastrategia käsittää sen, miten yritys pyrkii kilpailemaan valitsemillaan markkinoilla tuote- tai palvelutarjonnan kautta kartoittamalla ne resurssien kehittämismallit, joiden kautta yritys pyrkii saavuttamaan sen tavoitteet. (Kouropalatis ym., 2012: 1389-1390; Yarbrough ym., 2011: 557; Hughes & Morgan, 2007: 504) Näin ollen tuotemarkkinastrategiassa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka yritys käyttää ja kehittää strategisia resursseja saavuuttaakseen tuotemarkkinastrategille asetetut tavoitteet ja ylivoimaisen suoriutumiskyvyn suhteessa kilpailijoihin. Keskeistä on myös tuotemarkkinastrategian ja resurssien yhteensopivuus markkinaympäristön kanssa. (Hughes & Morgan, 2008; Hughes & Morgan, 2007; Johnson ym., 2003; Yarbrough ym., 2011: 556)

Tuotemarkkinastrategian tavoitteet ovat moninaiset. Niitä ovat esimerkiksi markkina-aseman parantaminen, asemointietujen saavuttaminen, markkinaosuuden kasvattaminen, uusien asiakkaiden hankinta, myynnin kasvattaminen nykyisille asiakkaille, asiakastyytyväisyys ja asiakasarvon luominen. (Hughes & Morgan, 2007: 504) Tuotemarkkinastrategiassa ovat keskeisessä roolissa nimenomaan ne tekijät, jotka liittävät yrityksen markkinoihin sekä luovat ja vakiinnuttavat suhteita niihin (ns. market linking activities). Näitä tekijöitä ovat tuotteet ja

niiden asemointi ja jakelu sekä muut yritystason aktiviteetit, kuten uuden tuotteen esittely, uusille markkinoille meneminen, tuotelinjan laajennukset sekä asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen. (Johson ym., 2003) Keskeistä on myös tuotteiden kohdistaminen ja segmentointi sekä markkinointimixiin liittyvät päätökset. (Kyriakopoulos & Moorman, 2004)

Markkinoinnin kirjallisuudessa tuotemarkkinastrategiaa on tarkasteltu kahden keskeisen päätöksentekokoalteen kautta, joita ovat tuotemarkkinoiden (product-market) laajuus (scope) ja arvoehdotelma (value proposition). Tuotemarkkinoiden laajuus liittyy siihen, kohdistuuko yrityksen liiketoiminta laajaan asiakasryhmään vai pienempään segmenttimäärään. Arvoehdotelma puolestaan käsittelee sitä höyty-/kustannuskimppua, jolla yritys pyrkii houkuttelemaan ja säilyttämään kohdeasiakkaat ja saavuttamaan sen strategiset tavoitteet. (Yarbrough ym., 2011: 557; Vorhies, Morgan & Autry, 2009: 1313)

Toinen tyypillinen tapa lähestyä tuotemarkkinastrategiaa on Porterin kustannustehokkuus-, differointi- ja niche-strategiat. Perinteisen käsityksen mukaisesti yrityksen tuotemarkkinastrategian tulisi keskittyä *joko* ylivertaisten tuotteiden ja palveluiden rakentamiseen *tai* saavuttamaan alhaisimmat kustannukset, ja sen tulisi keskittyä operoimaan *joko* kapeilla nicheillä *tai* laajoilla massamarkkinoilla. (Vorhies ym., 2009: 1313; Hooley & Greenley, 2005; Porter, 1985; Porter, 1980) Porterin alkuperäisen näkemyksen mukaan kombinaatiota kustannustehokkuuden ja differointistrategian välillä pidettiin epäonnistuneena strategiavaihtoehtona (‘‘stuck in the middle’’), joskin käsitykset tästä ovat lieventyneet ajan kuluessa. (Raisch & Birkinshaw, 2008)

Kolmas tapa ymmärtää yritysten tuotemarkkinastrategioita on Miles'n & Snow'n (1978) typologian kautta, (Hughes & Morgan, 2008; Slater & Narver, 1993), missä kullakin strategiatyypillä on omanlaisensa lähestymistapa tuotemarkkinastrategiaan. *Defenderi* toimii kapealla ja vakaalla tuotemarkkinakentällä (product-market domain) ja pyrkii aggressiivisesti säilyttämään oman tilansa esimerkiksi hintakilpailulla ja ylivertaisella asiakaspalvelulla. Sen tavoitteena on eristää itselleen osuus kokonaismarkkinoista vakaan tuote- ja asiakasyhdistelmän luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Defenderi hakee kasvua markkinapenetraation kautta, tuotekehittely liittyy läheisesti olemassa oleviin tuotteisiin ja palveluihin, eikä se juurikaan kiinnitä huomiota oman kenttensä ulkopuoliselle kehitykselle. *Prospektorin* tavoitteena on puolestaan uusien tuote- ja markkinamahdollisuuksien paikallistaminen ja valtaaminen. Prospektorin liiketoimintakenttä on laaja ja jatkuvasti kehittyvä, ja keskeistä on ympäristöjen ja tapahtumien monitorointi. Niiden erityinen taito onkin tunnistaa uusia tuote- ja markkinamahdollisuuksia. Prospektoreiden nähdään luovan muutoksia toimialalle, ja usein pyrhäydysmäinen kasvu

tapahtuu tuote- ja markkinakehitysten kautta. Prospektorit pyrkivät välttämään pitkän ajan sitoumuksia yksittäisiin teknologisiin prosesseihin, ja moniin ytimiin perustuvat teknologiat ovat joustavia ja prototyypisiä. *Analysaattorit* edustavat kombinaatiotyyppiä defenderin ja prospektorin välillä. Niiden haasteena on paikallistaa ja hyödyntää uusia tuote- ja markkinamahdollisuuksia sekä samanaikaisesti säilyttää yrityksen perinteiset tuotteet ja asiakkaat. Analysaattori toimiikin hybridillä kentillä vakauden ja muutoksen yhdistäen. Vakaa kasvu tapahtuu markkinapenentraation ja tuotemarkkinakehityksen kautta. *Reaktori* on epävakaa tyyppi, jolla ei ole vakiintunutta tuotemarkkinastrategiaa, teknologista ydintä eikä hallintosysteemiä. Reaktorilta puuttuu selkeä strateginen suunta ja sen toimintaa luonnehtii reaktiivinen käyttäytyminen. (Miles & Snow, 1978; Hughes & Morgan, 2008; Slater & Narver, 1993)

Tuotemarkkinastrategioita ja niihin liittyvää strategista orientaatiota on pidetty suhteellisen kestävinä ja muuttumattomina pitkiäkin aikoja ja niitä on tyypillisesti tarkasteltu adherenssiteoriaan nojaten. (Morgan, Strong & McGuinness, 2003; Huhges & Morgan, 2007) Jatkuvuus tuotemarkkinastrategiassa ja siihen sitoutuminen on nähty positiivisena ja onnistuessaan pitkäaikaisen kilpailuedun tuovana asiana. Vaikka tuotemarkkinastrategiassa voidaan tehdä muutoksia ja sopeuttavia toimia, uskotaan niiden adherenssiteorian oletusten mukaisesti olevan inkrementaaleja luonteeltaan, kun taas toisen asteen radikaalit muutokset ovat harvinaisia. (Huhges & Morgan, 2007).<sup>6</sup>

Lisäksi menestyminen millä tahansa tuotemarkkinastrategialla merkitsee sekä sitä, että yritysjohto on tehnyt strategisia päätöksiä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi, että ennen kaikkea sitä, että strategian toteuttaminen on vaatinut ja vaatii sitoutumista, resurssointia ja osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä. (Vorhies ym., 2009: 1313) Nämä päätökset luovat polkuriippuvuuksia eri alueilla. Esimerkiksi kustannusjohtajuusstrategia vaatii investointeja tietynlaiseen tuotantoteknologiaan, kun taas differentiaalistrategia vaatii erityisesti markkinointiin

---

<sup>6</sup> Inkrementaalien ja radikaalien muutoksen käsitteitä on käytetty strategiakirjallisuudessa laajalti. Yleisellä tasolla voidaan todeta, että inkrementaalit muutokset ovat luonteeltaan pieniä muutoksia, joiden avulla ”hienosäädetään” ja parannetaan olemassa olevaa strategiaa, joka kuitenkin pääpiirteittäin pysyy muuttumattomana. Yrityksen strategiassa voidaan havaita merkittävämpi muutos vasta varsin pitkän ajan kuluttua, joka on seurusta pitkän ajan inkrementaalista kehityksestä. Radikaalit muutokset puolestaan vaativat uudenlaista ajattelua, perustuvat erilaisiin oletuksiin ja voivat haastaa olemassa olevan strategisen viitekehyksen. Ne voivat edellyttää merkittäviä muutoksia yrityksen ydinominaisuuksissa ja rakenteissa. (esim. Meyer, Brooks & Goes, 1990; Fornaciari, Lamont, Mason & Hoffman, 1993; Huff & Huff, 2000; Garud & Van de Ven, 2002; Auh & Menguc, 2005)

liittyvien kyvykkyyksien kehittämistä ja investointeja. Myös tietynlaisten asiakastyypin valinta ja palveleminen muodostavat polkuriippuvuuksia, segmentointipäätökset voivat vaikuttaa tietynlaisten kyvykkyyksien kehittymiseen ja yrityksen tuotehistoria voi rajoittaa yrityksen tulevaisuuden tuotevaihtoehtoja (Danneels, 2002; Slater & Olson, 2001).

Muuttuvissa olosuhteissa olemassa oleva tuotemarkkinastrategia voi kuitenkin osoittautua toimimattomaksi, jolloin sen sopeuttaminen ja uudistaminen ovat tarpeen. (Kouropalatis ym., 2012; Hughes, Hughes & Morgan, 2010) Näitä muutoksia saavat aikaan mm. teknologiset muutokset, toimialan rakenteelliset muutokset, muuttuvat asiakastarpeet ja – preferenssit, kysynnän ja kilpailutilanteen muutokset sekä ympäristölliset shokit (esim. lama). Muutosten serauksena voi olla esim. se, että olemassa olevat asiakassegmentit eivät ole enää niin houkuttelevia kuin aikaisemmin tai yrityksen kilpailukyky ei ole enää hyvä kyseisellä segmentillä. (Danneels, 2002; Sirmon, Hitt & Ireland, 2007)

Muutokset toimialan taloudellisissa rakenteissa tai kilpailutilanteessa voivat vaikuttaa myös siihen, että aikanaan kilpailuedun tuonut resurssikombinaatio ja osaaminen eivät uudessa tilanteessa ole enää arvokkaita yritykselle. Ympäristöllinen muutos voi vaikuttaa resurssi- ja osaamisperustaan merkittävästi, sillä se voi vaikuttaa resurssien kautta saavutetun kilpailuedun kestävyYTEEN. Tietyt ruttiinisetit voivat menettää arvonsa, jos ne tukevat kompetenssia, joka ei ole enää merkittävä markkinapaikalla. (Teece, Pisano & Shuen, 1997: 277–279; Mahoney & Pandian, 1997: 214; Barney, 1991: 103) Kuten Barney (1991: 99–101) on todennut, eivät kaikki resurssit ole strategisesti relevantteja, ja jotkut resurssit voivat itse asiassa estää yritystä muodostamasta ja toteuttamasta strategiaa. Niin ikään jotkut resurssit voivat johtaa toteuttamaan strategiaa, joka ei ole tehokas tai tehollinen.

Strategisen joustavuuden tutkimuksissa on toisaalta osoitettu strategisen muutoksen tärkeys ja sen positiivinen vaikutus taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Joustavuudella tarkoitetaan sitä, että yritykset ovat kykeneviä muuttamaan strategista kurssia sopeutuakseen tai vastatakseen ympäristön uhkakuviin. (esim. Kouropalatis ym., 2012; Ghemawat & Sol, 1998). Esimerkiksi Hughes ym. (2010) vertasivat yrityksiä, jotka olivat sitoutuneet korkeasti tai alhaisesti tuotemarkkinastrategiaan. Korkea sitoutuminen strategiaan tarkoitti jatkuvuutta olemassa olevassa tuotemarkkinastrategiassa, kun taas alhainen sitoutuminen nähtiin halukkuutena sopeuttaa ja/tai muuttaa strategiaa. Heidän tutkimuksessaan molempia strategioita toteuttavat yritykset kohtasivat sekä onnistumisia että epäonnistumisia. He totesivat johtopäätöksissään, että strateginen yhteensopivuus (ympäristötekijöiden kanssa) ja adaptaatiomalli tulisi ottaa paremmin huomioon

yleisemmin käytetyn adherenssiteorian rinnalle, koska joskus muutos tuotemarkkinastrategiassa on tarpeen.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tuotemarkkinastrategian sopeuttamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä pitkällä aikavälillä. Nykytutkimuksen tapa tarkastella tuotemarkkinastrategiaa yleisten typologioiden kautta ei kuitenkaan ole herkkä dynamiikalle ja muutoksille, ja niiden selitysvoima yritysten käyttäytymiselle muuttuvissa olosuhteissa on kyseenalaista. Lisäksi sitä, missä määrin yleiset typologiat toimivat ja pystyvät selittämään eroja pk-yritysten suoriutumiskyvyssä, on kyseenalaistettu. (esim. Burpitt & Valle, 2010). Nykytutkimus ei myöskään tarkastele hienovaraisesti sitä, millä tavoin yritykset vastaavat markkinaympäristössä tapahtuviin muutoksiin tuotemarkkinastrategisten päätösten ja resurssien kehittämisen kautta.

Eksploraatio ja eksploraatio tarjoavat mielenkiintoisen tavan tarkastella strategian sopeuttamista korostamalla niin muutosta (eksploraatio) kuin jatkuvuutta (eksploraatio), jossa resurssien ja kyvykkyyksien kehittäminen on keskeisessä roolissa. Kuten aiemmin kävi ilmi, sisältävät tuotemarkkinastrategiset päätökset valinnan yrityksen tuotetarjonnasta ja yrityksen valitsemista markkina- ja asiakassegmenteistä sekä niihin liittyvästä kilpailullisesta asemoinnista (esimerkiksi massatuotteet vs. differoidut tuotteet, segmenttien laajuus ja heterogeenisyys). Tässä tutkimuksessa tuotemarkkinastrategian kehittämistä tarkastellaan yrityksen tuote- ja markkinakenttään (product-market domain (esim. Miles & Snow, 1978; Voss & Voss, 2013)) liittyvän eksploraation ja eksploraation kautta. Tuote-kenttä on ymmärrettävissä yrityksen tuotevalikoiman ja -lajitelman muodostamana kokonaisuutena koskien siihen kohdistuvia strategisia päätöksiä (esim. oman brändin rakentaminen). Markkinakenttä taas ymmärretään laajalti yrityksen eri liikesuhteiden (erityisesti jakelusuhteiden sekä loppuasiakkaiden) rakenteena koskien strategisia päätöksiä kuten segmenttejä. Näitä molempia kenttiä voidaan kehittää toisistaan erillisesti tai toisiinsa integroidusti (Voss & Voss, 2013).

## 2.2 Eksploraatio ja eksploraatio tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen kontekstissa

Tässä aluvuossa rakennetaan lähestymistapa eksploraation ja eksploraation tarkastelulle tuotemarkkinastrategian kontekstissa. Ensin tarkastellaan keskeisiä käsitteitä, minkä jälkeen määritellään tämän tutkimuksen lähestymistapa molempikäätisyyteen. Kolmanneksi perehdytään yksityiskohtaisemmin eksploraatioon ja eksploraatioon resurssien kehittämisen muotoina sekä määritellään tämän

tutkimuksen kannalta keskeiset resurssit. Lopuksi tarkasteluun liitetään strategisen päätöksenteon näkökulma.

### 2.2.1 Keskeiset käsitteet

Eksploraatiota, eksploraatiota ja molempikäisyyttä on tutkittu runsaasti liiketaloustieteen eri osa-alueilla. (esim. Raisch & Birkinshaw, 2008; Li ym., 2008; Jansen, 2005; Kyriakopoulos & Moorman 2004). Tyypillisesti niitä on tarkasteltu kahtena erillisenä rakenteena, jotka perustuvat erilaisiin päätöksenteon yhdistelmiin, ja joiden tavat rakentaa menestystä ja vaikuttaa taloudelliseen suoriutumiskykyyn poikkeavat merkittävästi toisistaan. (Miller ym., 2007; Gupta ym., 2006; Chen & Katila, 2008; Sirén ym., 2012; He & Wong, 2004) Yleisesti ottaen tutkimuksissa ollaan yksimielisiä eksploraation ja eksploraation keskeisestä sisällöstä, mikä perustuu March'in (1991) alla esitettyihin määritelmiin.

*“Eksploraation ytimessä on olemassa olevien kykyjen, teknologioiden ja paradigmojen jalostaminen/hiominen. Sen tuotot ovat positiivisia, ajallisesti lähellä olevia ja ennustettavia (March, 1991: 85). Eksploraatio sisältää asioita kuten hiominen, valinta, tuottaminen, tehokkuus, valinta, toteuttaminen.” (March, 1991: 71)*

*“Eksploraation ytimessä on uusien vaihtoehtojen kokeileminen. Sen tuotot ovat epävarmoja, ajallisesti etäisiä ja usein negatiivisia. Näin ollen ajallinen ja spatiaalinen etäisyys oppimistapahtuman (locus of learning) ja tulojen realisoinnin (locus for the realization of returns) välillä on yleensä suurempi eksploraatiossa kuin eksploraatiossa, kuten myös epävarmuus.” (March, 1991: 85) Eksploraatio sisältää asioita, joita on otettu haltuun käsitteillä kuten etsintä, variaatio, riskin ottaminen, kokeileminen, joustavuus, löytäminen/keksiminen, innovaatio” (March, 1991: 71).*

*”Menestyneet yritykset ovat molempikäisiä – järjestäytyneitä ja tehokkaita johtaessaan tämän päivän liiketoimintavaatimuksia ja samanaikaisesti sopeutuvaisia ympäristön muutoksiin. (Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly, 1996. Lainattu Raisch & Birkinshaw, 2008: 375). ”Ollakseen molempikäisiä organisaatioiden tulee sovittaa yhteen sisäiset jännitteet ja konfliktissa olevat vaatimukset tehtäväympäristössä” (Raisch & Birkinshaw, 2008: 375)*

Eksploraatio nähdään nähä jatkuvuutta ylläpitävänä, inkrementaalina sopeutumislogiikkana, jolla pyritään parantamaan olemassa olevan liiketoiminnan kilpailukykyisyyttä tehokkuutta korostaen. Eksploraation keskeiset tavoitteet liitty-

vät tuottojen ja etujen saavuttamiseen aikaisempaa tehokkaamman, paremman ja laadukkaamman tekemisen myötä, jossa variaation vähentäminen ja erikoistuminen on keskeistä. Se perustuu olemassa olevien kyvykkyyksien, teknologioiden ja paradigmojen kehittämiseen, laajentamiseen, säätämiseen ja parantamiseen. Uuden tiedon ja kykyjen kehittäminen on luonteeltaan inkrementaalista, ja sen kontekstina ja kohteena toimivat olemassa olevat kyvykkyydet, tuotteet, markkinasegmentit ja asiakasryhmät. (March, 1991)

Eksploraatiossa tietojen ja taitojen kartuttamisessa rutiinit ja toisto ovat keskeisessä roolissa, uusien vaihtoehtojen etsiminen on lähinnä paikallista ja olemassa olevan asiantuntijuuden piiriin kuuluvaa. (March, 1991: 71, 85) Strategisia tavoitteita voidaan hakea esimerkiksi sisäisen ja markkinafokuksen kautta. Sisäinen fokus viittaa keinoihin, joilla parannetaan laatua, lisätään automaatioastetta ja hyödynnetään paremmin kapasiteettia. Markkinafokus käsittää mm. panostuksen olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyyteen ja lojaalisuuteen, jakeluketjuvalintojen tehostamiseen sekä brändin päivitykseen/freesaukseen. (esim. Sirén, Kohtamäki & Kuckertz, 2012; He & Wong, 2004; Jansen ym., 2006; Vorhies ym., 2011; Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Lubatkin ym., 2006) Eksploraatiostrategioilla on voimakas tuotannollinen konnotaatio, ja ne on rinnastettu strategiakirjallisuudessa esimerkiksi Porterin kustannustehokkuuteen, Miles & Snow'n defenderiin (Auh & Menguc, 2005) ja pk-yritystutkimuksissa tehokkuustyyppiin. (Ebben & Johnson, 2005)

Eksploraation ajallinen orientaatio on voimakkaasti nykyhetkessä ja kilpailukyvyssä nykyisessä ympäristössä. (Lubatkin ym. 2006: 648) Tuotot ovat ajallisesti lähellä ja niitä pidetään suhteellisen varmoina ja positiivisina, mitkä puolestaan helpottavat suunnittelua, ennakoitua ja investointipäätöksiä, ja vähentävät riskitasoa eksploraatioon verrattuna. Niin ikään eksploraation vaikutus taloudelliseen suoriutumiskykyyn on helpompi havaita ja analysoida. Nämä seikat ovat voimakkaita argumentteja strategisessa päätöksenteossa, jotka tekevät siitä helposti preferoidun vaihtoehdon ja kääntävät resurssiallokaation eksploraatiivisten hankkeiden hyväksi. Lisäksi organisatorisessa oppimisessa muodostuneet ja vakiintuneet rutiinit ja tavat, polkuriippuvuudet ja uponneet kustannukset ovat taipuvaisia sekä tiedostetulla että tiedostamattomalla tasolla suosimaan eksploraatiota. (Levinthal & March, 1993)

Eksploraation ytimessä on uusien vaihtoehtojen eksperimentaatio ja uudenaisten kykyjen ja tiedon kehittäminen, jotka poikkeavat aiemmasta tiedosta. Keskeisessä roolissa uuden tiedon luomisessa ovat radikaalit innovaatiot. Erilaisten vaihtoehtojen kokeilu lisää varianssia ja sisäistä variaatiota. (March, 1991) Eksploraation keskeisenä tavoitteena on uusien liiketoimintamahdollisuuksien luominen.

minen (opportunity seeking), ja se ilmenee uudenlaisina tuotteina ja palveluina, uusina prosesseina, uusina markkina-alueina ja asiakassegmentteinä sekä uudenlaisina jakelukanavaratkaisuina. Se voidaan nähdä ilmentyvän myös uuteen asiakastarpeeseen kehitettynä tuotteena tai uutena brändinä. Eksploraatiostrategioiden tavoitteita voidaan hakea luovuusfokuksen ja markkinafokuksen kautta. Luovuusfokus sisältää T&K-investoinnit tuotekehitykseen ja prosessi-innovaatioon, teknologiset innovaatiot, uusien tuotteiden ja palvelujen luomisen, uudet ja luovat tavat tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Markkinafokus puolestaan keskittyy pyrkimykseen uusien markkinoiden ja asiakasryhmien valloittamiseen. (esim. Sirén ym., 2012; He & Wong, 2004; Jansen ym., 2006; Vorhies ym., 2011; Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Lubatkin ym., 2006) Eksploraatiostrategiat nähdään innovatiivisina ja proaktiivisina. Strategiakirjallisuudessa eksploraatiostrategiat on liitetty Porterin differointiin, Miles & Snow'n prospektoriin (Auh & Menguc, 2005) sekä pk-yritystutkimuksessa joustavuusstrategiaan (Ebben & Johnson, 2005).

Eksploraatiostrategioiden ajallinen orientaatio on tulevaisuudessa sekä tuloksen realisoitumisen että menestyksen ja kilpailukyvyn kestävyuden suhteen. Sen avulla pyritään vastaamaan ja edesauttamaan latentteja ympäristötrendejä. (Lubatkin ym. 2006: 648) Eksploraatiostrategioiden tuottoja luonnehditaan epävarmoiksi, negatiivisiksi ja ajallisesti etäisiksi, ja niissä epäonnistuminen on suhteellisen yleistä. Lisäksi tuloksen mittaaminen voi olla vaikeaa lyhyellä aikavälillä. Nämä tekijät lisäävät huomattavasti eksploraatiostrategioiden riskipitoisuutta, mikä voi tehdä niistä vähemmän houkuttelevan vaihtoehdon. (Levinthal & March, 1993)

*Molempikätisyydellä* tarkoitetaan yritysten kykyä toteuttaa sekä eksploitaatiota että eksploraatiota. Molempikätisyydessä onnistuminen edellyttää sitä, että yritykset kykenevät kehittämään sekä olemassa olevaa toimintaa tehokkuuden ja kilpailukykyisyyden takaamiseksi nykyhetkessä että kokeilemaan uudenlaisia asioita, innovoimaan ja rakentamaan uudenlaista osaamisesta tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. (esim. Raisch, ym., 2009; O'Reilly, & Tushman, 2008; Raisch & Birkinshaw, 2008; Levinthal & March, 1993; March, 1991). Molempikätisyys viittaa myös organisaation kykyyn johtaa e/e:n välisiä jännitteitä, ristiriitaisia tiedonjohtamisprosesseja sekä hyödyntämään nykyisiä kompetensseja ja valloittamaan uusia samanlaisella näppäryydellä. (Andriopoulos & Lewis, 2009)

Molempikätisyydessä keskeistä on tasapainon (balance) saavuttaminen eksploitaation ja eksploraation välillä. Tasapainokäsitteen sisältö ei kuitenkaan ole vakiintunut kirjallisuudessa, (Chen & Katila, 2008: 210-211; Atuahene-Gima, 2005:

65; Cao ym., 2009) ja sillä voidaan tarkoittaa mm. orientaatiota säilyttää läheinen suhteellinen tasapaino molemman e/e:n välillä (tasapainodimensio) tai pyrkimystä saavuttaa korkea yhteismäärä molempia (kombinaatiodimensio). (Cao ym., 2009)

### 2.2.2 Tuotemarkkinastrategia ja molempikätisyys

Vaikka tutkijat ovat määritelmällisesti ja sisällöllisesti suhteellisen yksimielisiä siitä, mitä eksploraatio ja eksploraatio tarkoittavat, on ilmiöön liittyvä ymmärysjokseenkin sirpaloitunutta ja eri tutkimusten välisiä tuloksia on vaikea verrata keskenään. Tämä johtuu pitkälti siitä, että eksploraatiota ja eksploraatiota on sovellettu varsin moninaisesti liiketaloustieteen eri aloilla ja eri analyysitasoilla (esim. yksilötasolla, projektitasolla, yritystasolla ja toimialatasolla). (esim. Raisch & Birkinshaw, 2008; Li ym., 2008)

Analyysin kohteena voi olla esimerkiksi tuotestrategia, jolloin molempikätisyys voi tarkoittaa sitä, että yritys toteuttaa tuotestrategian tasolla kustannustehokkuus- ja differointistrategiaa (esim. Ebben & Johnson, 2005). Molempikätisyys voidaan nähdä myös yleisen tason strategisena orientaationa (esim. profit-seeking vs. advantage seeking) (esim. Sirén ym., 2012; Lubatkin ym., 2006). Eksploraatiota ja eksploraatiota on tarkasteltu myös teknologisina innovaatiostrategioina (He & Wong, 2004) innovaatioina (Jansen, Van Den Ven Bosch & Volberda, 2006), oppimismuotoina (Auh & Menguc, 2005) kyvykkyyksinä, (Yang & Li, 2011; Chandrasekaran, Linderman & Schoreder, 2012), markkinointikyvykkyyksinä (Vorhies, Orr & Busch, 2011) ja markkinaorientaatioina (esim. Kyriakopoulos & Moorman, 2004; Liu & Tan, 2014).

Tästä syystä analyysitason eksplisiittinen määrittäminen on tärkeää. Taulukko 1 sisältää esimerkkejä eri analyysitasoilla ja eri alueisiin kohdistuneista tutkimuksista.

Taulukko 1. Esimerkkejä e/e- ja molempikätisyystutkimuksista

Tutkimus	Metodologia	Analyysitaso ja näkemys e/e:n luonteesta	Eksploraatio ja eksploraation empiirinen tarkastelu/innovaatiostrategiorit	Keskeiset tulokset
Burgelman (2002): Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in	Kvalitatiivinen, yhteen suuryritykseen kohdistuva pitkittäistutkimus.	Tarkastelee e/e:tä liiketoimintastrategian kehittymisen kontekstissa: - Indusoitu strategia (eksploraatio) - Autonominen strategia (eksploraatio)  Eksploraatio- ja eksploraatio nähdään erillisinä projektitaso strategioina.	Tarkastelu tehtiin yleisellä tasolla sen suhteen, pääsevätkö uudet, eksploraatiiviset hankkeet tuotemarkkinaympäristössä toteutuksen ja kehittämisen tasolle.	Tukee molempikätisyysargumenttia, mutta tunnistaa siihen liittyvän vaikeuden ja indusoidun strategian vaillitsevuuden.
He & Wong (2004): Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis	Kvantitatiivinen, useilla eri toimialoilla toteutettu tutkimus.	Tarkastelee e/e-strategioiden yhteisvaikutusta taloudelliseen suoriutumiskykyyn teknologiainnovaation kontekstissa.  Eksploraatio ja eksploraatio nähdään kahtena eri rakenteena.	<b>Eksploraatio</b> - Parannukset suhteessa olemassa oleviin tuotteisiin, tuotantoon ja sen kustannuksiin  <b>Eksploraatio</b> - Uusien tuotesukupolvien ja tuotekentän laajentaminen - Uudet markkinat - Uudet teknologia-alueet	Tukee molempikätisyysargumenttia teknologiainnovaation kontekstissa.
Sirén ym. (2012): Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap	Kvantitatiivinen, ohjelmistoalan yrityksiin kohdistuva tutkimus.	Tarkastelee strategisen oppimisen vaikutusta eksploraation, eksploraation ja taloudellisen suoriutumiskykyyn välisessä suhteessa.  Eksploraatio ja eksploraatio nähdään kahtena erillisenä strategiana.	<b>Eksploraatio</b> - Parannukset suhteessa olemassa oleviin tuotteisiin, tuotantoon ja sen kustannuksiin sekä asiakastarpeen tyydyttämiseen  <b>Eksploraatio</b> - Luovuus ja innovatiivisuus suhteessa teknologiaan ja tuotteisiin - Luovuus tyydyttää asiakastarpeet - Aggressiivisuus uusien markkinasegmenttien etsimisessä	Korostaa strategisen oppimisen merkitystä e/e-strategioiden taloudellisen suoriutumiskykyyn vaikutusten saavuttamisessa.
Lubatin ym. (2006): Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration	Kvantitatiivinen, pk-yrityksiin kohdistuva tutkimus. (Pk-yritykset määriteltiin 500 henkilöön asti)	Tarkastelee ylimmän liikkeenjohton tiimin vaikutusta molempikätisyysorientaatioon ja yrityksen taloudelliseen suoriutumiskykyyn.  Eksploraatio ja eksploraatio nähdään kahtena erillisenä orientaationa.	<b>Eksploraatio</b> - Parannukset suhteessa olemassa oleviin tuotteisiin, tuotantoon ja sen kustannuksiin sekä asiakastarpeen tyydyttämiseen  <b>Eksploraatio</b> - Luovuus ja innovatiivisuus suhteessa teknologiaan ja tuotteisiin - Luovuus tyydyttää asiakastarpeet - Aggressiivisuus uusien markkinasegmenttien etsimisessä	Tukee molempikätisyysargumenttia.

<p>Voss &amp; Voss (2013): Strategic Ambidexterity in Small and Medium Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product Market Domains</p>	<p>Kvantitatiivinen, pieniin ja keskiin yrityksiin teattereihin kohdistuva tutkimus.</p>	<p>Tarkastelee e/e:n ja molempikäisyyden vaikutusta taloudelliseen suoriutumiskykyyn tuote- ja markkinakentässä.</p> <p>Eksploraatio ja eksploraatio nähdään sekä erillisinä (puhtaina) strategioina että kombinaatiostrategioina:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhdas eksploraatiostrategia (olemassa olevat tuotteet ja markkinat)</li> <li>- Puhdas eksploraatiostrategia (uudet tuotteet ja uudet markkinat)</li> <li>- Tuotekehitysstrategia (uudet tuotteet-olemassa olevat markkinat)</li> <li>- Markkinakehitysstrategia (olemassa olevat tuotteet – uudet markkinat)</li> </ul>	<p><b>Eksploraatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkrementaali poikkeama perinteisistä tuotteista</li> <li>- Olemassa olevien asiakkaiden uusintaostot/sitoutuminen</li> </ul> <p><b>Eksploraatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maailmalle uudenlaiset tuotteet ja radikaalit uudelleen käsiteltävät</li> <li>- Yritykselle uudenlaiset asiakkaat</li> </ul>	<p>Tukee molempikäisyydellä argumenttia tietyin rajoituksin. Tulokset varioivat pk-yritysten iän ja koon suhteen.</p>
<p>Kourpalatis ym. (2012): Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity. An empirical justification in high technology firms</p>	<p>Kvantitatiivinen, suuriin yrityksiin useilla eri toimialoilla kohdistuva tutkimus</p>	<p>Tarkastelee strategista molempikäisyyttä tuotemarkkinastrategiaan sitoutumisen ja joustavuuden kautta.</p> <p>Sitoutuminen (eksploraatio) ja joustavuus (eksploraatio) nähdään kahtena erilaisena keinona sopeuttaa strategiaa.</p>	<p><b>Eksploraatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Markkinointiorganisaation kiinnostus tuotemarkkinastrategiaan</li> <li>- Mielipiteet tuotemarkkinastrategian hyvydestä ja tavoitteista</li> <li>- Tuotemarkkinastrategialle annettu kannatus</li> </ul> <p>Eksploraatio tarkastellaan suhteessa strategiseen joustavuuteen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakslähtöiset muutokset tuotteissa/palveluissa</li> <li>- Nopea reagointi markkina- ja ympäristömuutoksiin</li> <li>- Nopea vastaaminen uusiin markkinamahdollisuuksiin, teknologisiin muutoksiin ja markkinahäviöihin</li> </ul>	<p>Tukee molempikäisyydellä argumenttia.</p>
<p>Burpitt &amp; Valle (2010): Balancing exploration and exploitation in a declining industry: Antecedents to firm adaptation strategy and performance</p>	<p>Kvantitatiivinen, pieniin ja keskiin yrityksiin kohdistunut tutkimus.</p>	<p>Tarkastelee e/e- ja molempikäisyydellä vaikutusta taloudelliseen suoriutumiskykyyn.</p> <p>Eksploraatio ja eksploraatio nähdään kahtena eri strategiana.</p>	<p><b>Eksploraatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parannukset suhteessa olemassa oleviin tuotteisiin, tuotantoon ja sen kustannuksiin</li> </ul> <p><b>Eksploraatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uudet tuotesukupolvet ja tuotekentän laajentaminen</li> <li>- Uudet markkinat</li> <li>- Uudet teknologia-alueet</li> </ul>	<p>Tukee molempikäisyydellä argumenttia.</p>

<p>Yang &amp; Li (2011): Competence exploration and exploitation in new product development. The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness</p>	<p>Käsitteellinen tutkimus eksploraation ja eksploraation tulkinnasta teknologisen innovaation kontekstissa.</p>	<p>Tarkastelee eksploraatiota ja eksploraatiota arvoketjun eri functioissa.</p> <p>Tunnistaa eksploraation ja eksploraation puhtaat muodot sekä eksploraation ja eksploraation kombinaatiomuodot toimintojen sisällä ja välillä.</p>	<p><b>Kykyjen eksploraatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olemassa oleviin tuotteisiin, teknologioihin ja tuotekehitykseen liittyvien taitojen hienosäätämisen</li> <li>- Nykyisten innovaatio-operaatioiden tuottavuuden parantaminen</li> <li>- Taidot ratkaista nykyisiä ratkaisuja lähellä olevia asiakasongelmia</li> <li>- Vahvistetaan tietoa ja taitoa projekteissa, jotka parantavat olemassa olevien innovaatioaktiiviteettien tehokkuutta</li> </ul> <p><b>Kykyjen eksploraatio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taidot liittyen yritykselle uusiin tuotantoteknologiaihin</li> <li>- Taidot liittyen toimialalle uudelleen tuotekehitykseen ja prosesseihin</li> <li>- Innovaation kannalta merkittävät liikkeenjohdolliset ja organisatoriset taidot</li> <li>- Taidot suhteessa uuden teknologian rahoitukseen, T&amp;K-toiminnan henkiöstöön ja T&amp;K:hon liittyvään koulutukseen liittyen</li> <li>- Innovaatiotaidot yritykselle uusilla alueilla</li> </ul>	<p>Selkeyttää tulkintaa eksploraation ja eksploraation välillä.</p> <p>Typologia funktioiden sisäisestä ja funktioiden välisestä eksploraatiosta ja eksploraatiosta</p>
<p>Vorhies, Orr &amp; Bush (2011): Improving customer-focused marketing capabilities and firm performance via marketing exploration and exploitation</p>	<p>Kvantitatiivinen, eri toimialoilta kohdistuva tutkimus.</p>	<p>Tarkastelee olemassa olevien asiakasfokusoituneiden markkinointikykyyksien parantamista ja kehittämistä eksploraation ja eksploraation kautta.</p> <p>Tarkastelee eksploraatio ja eksploraatio erillisinä keinoina kehittää markkinointikykyyyksiä.</p>	<p><b>Markkinointi-eksploraatiokyvykkyyydet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olemassa olevien markkinointiproseduurien kehittäminen ja parantaminen</li> <li>- Olemassa olevien ideoiden sopeuttaminen markkinointiproseduurien kehittämisessä</li> <li>- Markkinointiproseduurien tehokkuuden parantaminen</li> </ul> <p><b>Markkinointi-eksploraatiokyvykkyyydet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uusien markkinointiproseduurien sekä uudenlaiseen loppu tulemaan johtavien markkinointiproseduurien kehittäminen</li> <li>- Uusien ja uskaliaiden tuotteiden esittely markkinoille</li> <li>- Markkinatiedon käyttäminen ”muotin rikkomiseksi” uusien, aiemmin käyttämättömien markkinointiprosessien luomiseksi</li> </ul>	<p>Tukee molempikäisyargumenttia osoittamalla, että on tärkeää rakentaa markkinointi-eksploraatio ja –eksploraatiokykyyyksiä, asiakasfokusoituneiden markkinointikykyyksien parantamiseksi.</p>

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten tuotemarkkinastrategiaa sopeutetaan eksploitaation ja eksploraation keinoin sekä siihen liittyvästä molempikäisyydestä. Tuotemarkkinastrategiaa ja siihen liittyvää molempikäisyyttä on tutkittu varsin niukasti e/e- ja molempikäisyystutkimuksissa. Yhtenä esimerkkinä voidaan käyttää Kouropalatis'in ynnä muiden (2012) tutkimusta, jossa strategista molempikäisyyttä tarkasteltiin sitoutumisena olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan (eksploitaatio) ja strategisena joustavuutena (eksploraatio). Jälkimmäisellä he tarkoittivat yrityksen kykyä vastata epävarmuuksiin ja markkinamahdollisuuksiin sopeuttamalla olemassa olevaa tuotemarkkinastrategiaa silloin, kun siihen on tarvetta. Tutkimustulokset tukivat molempikäisyysargumenttia, minkä mukaisesti tuotemarkkinastrategian kehittämisessä tarvitaan sekä strategiaan sitoutumista että joustamista.

Auh & Menguc (2005) sekä Menguc & Auh (2008) tarkastelivat Miles'n & Snow'n (1978) defenderi- ja prospektorityyppejä eksploitaation ja eksploraation kontekstissa. Menguc & Auh (2008) tutkivat ensinkin sitä, miten molempikäisyys vaikuttaa defenderin ja prospektorin taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Lisäksi he analysoivat markkinointiorientaation vaikutusta performanssiin. Yhtenä keskeisenä tuloksena tästä tutkimuksesta voidaan mainita se, että molempikäisyys ei vaikuttanut negatiivisesti kummankaan strategiatyyppin taloudelliseen suoriutumiskykyyn, ja markkinaorientaatio vaikutti positiivisesti molempikäisyyteen ainoastaan prospektorilla. Auh & Menguc (2005) tutkivat kilpailuintensiteetin vaikutusta eksploitaation/eksploraation ja taloudellisen suoriutumiskyvyn välisessä suhteessa. He totesivat empiirisen analyysin tulostensa osoittavan, että eksploraatiolla ja eksploitaatiolla on erilaiset vaikutukset erilaisen strategian omaaviin yrityksiin. Toisin sanoen yrityksen tuotemarkkinastrateginen orientaatio vaikuttaa siihen, millainen tasapaino eksploitaation ja eksploraation välillä on suotuista ja miten sitä tulisi kehittää. Tulokset osoittivat myös sen, että kilpailun intensiteetillä on vaikutusta sille, millaisia suoriutumiskykyvaikutuksia eksploitaation ja eksploraation lisäämiselle on eri strategiatyypeille.

Yhteinen piirre näillä kolmella yllä mainituilla tutkimuksilla on se, että niissä analyysin lähtökohtana on joko implisiittisesti tai eksplisiittisesti ilmaistu tuotemarkkinastrateginen orientaatio tai positio, jota kehitetään eksploitaation ja eksploraation keinoin. Kuten aiemmin mainittiin, on tuotemarkkinastrategiaan liitetty kestävyuden ja pysyvyyden leima, jossa radikaalit, toisen asteen muutokset (esim. kustannustehokkuusstrategiasta differointistrategiaan) on nähty harvinaisiksi. Sen sijaan sopeuttamisen voidaan olettaa tapahtuvan asteittain, joissa mielenkiinnon kohteena ovat esimerkiksi uudet tuotteet ja niiden asemointi, jakelukanaviin liittyvä kehitys ja segmentointi. Toisaalta on myös nähty, että joustavasti toimivat yritykset pystyvät poikkeamaan olemassa olevasta strategiasta, tai että

defenderi pystyy toteuttamaan eksploraatiota taloudellisen suoriutumiskyvyn siitä kärsimättä. Näin ollen tarvitaan lähestymistapa, joka mahdollistaa niin tuotemarkkinastrategian pysyvyyden kuin siitä poikkeamisen tarkastelun.

Yksi keino lähestyä strategista molempikäisyyttä on Burgelman'in (2002) indusoitu ja autonominen strategia, joita hän käytti kuvaamaan eksploraatiota ja eksploraatiota olemassa olevan strategian kehittämiseen liittyen. Indusoitu ja autonominen strategia nähtiin alemman tason hankkeina tai aloitteina, jotka kehittävät ylemmän tason strategiaa. Indusoitu strategia (eksploraatio) käsittää hankkeita/aloitteita, jotka ovat yrityksen sen hetkisen strategisen laajuuden sisällä, ja jotka laajentavat sitä edelleen sen nykyisessä tuotemarkkinaympäristössä. (Burgelman, 2002, 1991) Autonominen strategia (eksploraatio) puolestaan käsittää hankkeita ja aloitteita, jotka ilmenevät yrityksen strategisen laajuuden ulkopuolella, ja ne edellyttävät uusien kyvykkyyksien rakentamista. Ne tarjoavat myös perustan uudelleenryhmittymiselle yrityksen tuotemarkkinakentässä. (Burgelman, 1991, 2002) Yksi tämän lähestymistavan ja tutkimuksen vahvuuksista oli myös se, että siinä tuli ilmi behavioristinen lukkiutuminen olemassa olevaan strategiaan sekä siihen liittyvä inertia, josta irrottautuminen ei ollut helppoa, mutta kuitenkin mahdollista.

Samanhenkisesti Kyriakopoulos & Moorman (2004) toivat esiin eksplisiittisesti sen, kuinka he näkevät eksploraation ja eksploraation projektitason strategioina, joilla kehitetään ylemmän tason markkinointistrategiaa. Markkinointieksploraatiostrategia edellyttää ensisijaisesti olemassa olevien taitojen ja proseduurien parantamista suhteessa olemassa oleviin markkinointistrategioihin, kuten nykyisiin markkinasegmentteihin, asemointiin, jakeluun ja muihin markkinointimixin osaluaisiin. Markkinointieksploraatiostrategiat puolestaan edellyttävät olemassa olevien lähtökohtien haastamista, kuten uusia segmentointeja, uudenlaista asemointia, uusia tuotteita, uusia jakelukanavia ja muita markkinointimixstrategioita.

Tässä tutkimuksessa tuotemarkkinastrategia nähdään ylemmän tason strategiana, jota kehitetään alemman tason *eksploraatio- ja eksploraatioaktiiviteeteillä*. Toisin sanoen tunnustetaan olemassa oleva tuotemarkkinastrateginen orientaatio (esim. asiakassegmentit, tuotteiden asemointi, keskeiset kilpailukeinot) ja peilataan eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävää toimintaa (aktiiviteetteja) tätä ylemmän tason strategiaa vasten. Toiminta, joka kuvaa jatkuvuutta ja sitoutumista olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan ja pysyy sen strategisen laajuuden sisällä, tulkitaan eksploraatioksi. Puolestaan hankkeet ja toimet, jotka selkeästi edellyttävät uusien resurssien rakentamista ja pyrkivät avaamaan uusia mahdollisuuksia tuotemarkkinakentässä, tulkitaan eksploraatioksi. Näin ollen tuote-

markkinastrategian molempikätisyydellä tarkoitetaan sitä, että yrityksessä toteutetaan sekä eksploitaatiivisia että eksploraatiivisia hankkeita ja toimia.

### 2.2.3 Resurssit eksploitaation ja eksploraation toteuttamisen kontekstina

Eksploitaatiossa ja eksploraatiossa keskeistä on tiedon, kyvykkyyksien ja resurssien kehittäminen (esim. He & Wong, 2004; Jansen ym., 2006; Sirén ym., 2012; Yang & Li, 2011; Lubatkin ym., 2006; Aspara ym., 2011), ja resurssien voidaan nähdä tarjoavan kontekstin eksploitaation ja eksploraation toteuttamiselle (esim. Aspara ym., 2011). Kuten luvussa 2.2.1 käy ilmi, tarkoitetaan eksploitaatiolla olemassa olevan tiedon, resurssien ja kyvykkyyksien inkrementaalista kehittämistä, kun taas eksploraatiossa kehitetään uudenlaista tietoa, resursseja ja kyvykkyyksiä.

Yksi tyypillinen piirre eksploitaation ja eksploraation tarkastelussa on se, että sitä mitataan kahteen innovaatiotrajektoriin kohdistuen: 1) innovaation etäisyys suhteessa yrityksen olemassa oleviin tuotteisiin ja teknologioihin ja 2) innovaation etäisyys suhteessa yrityksen olemassa oleviin asiakassegmentteihin ja markkinoihin. (esim. Jansen ym., 2006; Greve, 2007; He & Wong, 2004; Lubatkin ym., 2006) (katso taulukko 1.) Näin ollen tarkastelu on keskittynyt kahteen tekijään: teknologiaan ja tuotteisiin sekä segmentteihin ja markkinoihin. Markkinoinnin saralla tehdyt tutkimukset ovat rikastuttaneet innovaatiotrajektoreiden määrää sisältäen siihen markkinoinnillisia resursseja ja kyvykkyyksiä (esim. Kyriokopoulos & Moorman, 2004; Vorhies ym., 2011), mutta ne edustavat kuitenkin selkeää vähemmistöä e/e- ja molempikätisyystutkimuksissa.

Toinen tyypillinen piirre e/e- ja molempikätisyystutkimuksissa on se, että niissä tarkastellaan eksploitaatiota ja eksploraatiota ns. puhtaina muotoina kvantitatiivisiin poikittaistutkimuksiin perustuen. Näin ollen resurssien, kyvykkyyksien ja tiedon kehittäminen on luonteeltaan *joko* eksploraatiivista *tai* eksploitaatiivista. Tarkemmin sanottuna tutkimuksissa tyypillisesti mitataan yrityksen eksploitaatiiviset panostukset (esimerkiksi olemassa olevien tuotteiden laadun parantaminen, tuotannon joustavuuden parantaminen, tuotantokustannusten madaltaminen, olemassa olevien asiakastarpeiden parempi tyydyttäminen) ja eksploraatiiviset panostukset (esimerkiksi uudenlaisten tuotteiden esittely, tuotekentän laajennukset, uusien markkinoiden valloittaminen ja uusien teknologioiden valloittaminen), ja arvioidaan näiden kahden erillisen strategia-aktiviteetin vaikutusta taloudelliseen suoritumiskykyyn (joko suoraan tai moderoivien/medioivien tekijöiden kautta). Lisäksi eräissä tutkimuksissa on tarkasteltu sitä, miten eksploitaatio ja eksploraatio yhdessä/vuorovaikuttavasti vaikuttavat performanssiin. (esim. He & Wong, 2004; Tuominen, Hyvönen, Anttila, Kajalo, Rajala, Möller,

Matear, Greenley & Hooley, 2005; Sirén ym., 2012) Myös näissä tutkimuksissa eksploitaatio ja eksploraatio nähdään erillisinä ja puhtaina aktiviteetteinä, mutta tunnistetaan niiden mahdollinen synergiavaikutus suoriutumiskykyyn.

Yllä mainitut piirteet ovat yleisesti käytettyjä tapoja tarkastella ja mitata e/e:tä ja molempikäisyyttä, mutta niitä voidaan lähestyä myös toisella tapaa. Eräät tutkijat ovat niin käsitteellisissä kuin empiirissä tutkimuksissa nostaneet esiin näkökulman, jossa korostuu eksploitaation ja eksploraation välinen vuorovaikutteisuus ja komplementaarisuus niin resurssitasolla kuin yrityksen eri toiminnoissa (Li ym., 2008; Gupta ym., 2006, Aspara ym., 2011; Cao ym., 2009; Lavie & Rosenkopf, 2006; Raisch ym., 2009). Myös puhtaiden eksploitaatio- ja eksploraatiostrategioiden lisäksi on tunnistettu kombinaatiostrategioita näiden kahden elementin välillä. Nämä kombinaatiot luovat monipuolisemman käsityksen eksploitaatiosta ja eksploraatiosta strategian sopeuttamisen keinoina. (Li ym., 2008; Voss & Voss, 2013)

Jälkimmäisestä esimerkkinä voidaan käyttää Voss'in & Voss'in (2013) tutkimusta, jossa he tarkastelivat eksploitaatiota ja eksploraatiota tuote- ja markkinakentässä (product and market domain). He tunnistivat ja analysoivat neljä erilaista e/e-strategiaa ansofilaiseen tuotemarkkinamatriisiin perustuen. Puhtaasta eksploitaatiostrategiasta (olemassa olevat tuotteet – olemassa olevat markkinat) on kysymys silloin, kun yritys parantaa sen resursseja ja kyvykkyyksiä suhteessa olemassa oleviin tuotteisiin ja olemassa oleviin markkinoihin ja asiakassegmentteihin. Puhtaasta eksploraatiostrategiasta (uudet tuotteet – uudet markkinat) on kyse silloin, kun yritys kehittää uudenlaisia kyvykkyyksiä ja resursseja tarjotakseen uudenlaisia tuotteita ja saavuttaakseen uudenlaiset asiakassegmentit. Markkinakehitysstrategiassa (olemassa olevien tuotteet ja uudet markkinat) yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihtoa laajentamalla eksploraatiivisesti sen nykyisiä tuotekyvykkyyksiä uusille kuluttajamarkkinoille. Tuotekehitysstrategia (uudet tuotteet – olemassa olevat markkinat) yhdistävät tuote-eksploraation ja markkinakehityksen, ja strategialla pyritään uusia tuotteita (ja niihin liittyviä kyvykkyyksiä) kehittämällä kasvattamaan liikevaihtoa nykyisten asiakkaiden keskuudessa. Analysoimalla eksploitaatiota ja eksploraatiota kahdella eri kentällä kaksinkertaistui eksploitaatioon ja eksploraation liittyvien strategiavaihtoehtojen määrä.

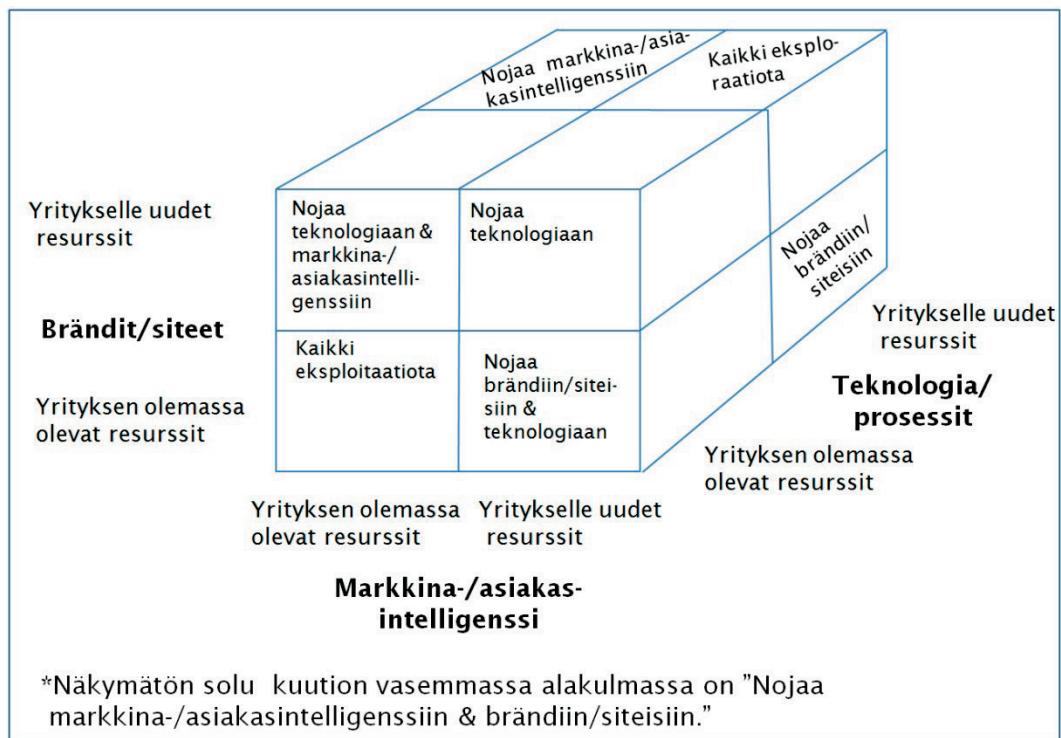
Eksploraation ja eksploraation välinen vuorovaikutteisuus on noussut esiin erityisesti tutkimuksissa uusien tuotteiden kehittämiseen ja niiden kaupallistamiseen liittyen. (esim. Aspara ym., 2011; Raisch & Birkinshaw, 2008) Näissä tutkimuksissa korostuu ns. ”leveraging – stretching” – asetelma, joissa eksploraatiivinen resurssien kehittäminen nojaa olemassa oleviin resursseihin (esim. Aspara

ym., 2011). Esimerkiksi Katila & Ahuja (2002) totesivat tämän empiirisesti eksploratiivisten tuotteiden kehittämiseen liittyen. Heidän mukaansa uusimpia tuotteita esittelevät yritykset perustivat tuotekehityksen uusien ja olemassa olevien teknologiaresurssien yhdistelmään (mieluummin kuin nojaamalla pelkästään uusiin teknologiaresursseihin). He korostivat sitä, kuinka uusien kyvykkyyksien eksploraatio edellyttää olevissa oleviin kyvykkyyksiin nojaamista. Myös Cao ym., (2009) sekä Atuahene-Gima (2005: 79) ovat esittäneet samanasuuntaisia tuloksia.

Eksploraatio ja eksploraatio voivat toimia vuorovaikutuksessa myös eri funktioiden välillä. Gupta ym. (2006) esimerkillistivät tätä vuorovaikutteisuutta radikaalisti uusien tuotteiden kontekstissa. He totesivat, että eksploratiiviset tuotteet ja teknologiat voivat nojata olemassa oleviin kaupallistamisstruktuureihin, kuten markkinointitoimiin ja jakelukanaviin. Radikaalisi uudenlaiset tuotteet voidaan tuottaa, myydä ja palvelullistaa olemassa olevan kaupallistamisinfrastruktuurin kautta, joka kehittyy suhteellisen hitaasti. Tuotekehitykseen vaadittavat resurssit ja kyvykkyydet ovat tässä tapauksessa erilaiset kuin tuotteen valmistukseen ja kaupallistamiseen tarvittavat resurssit. (Gupta ym., 2006) Samaa logiikkaa käyttäen Li ym., (2008) esittivät, että teknologinen tieto ja tuotemarkkinatieto voidaan (uudelleen) kombinoida arvoketjun eri funktioissa. Sen mukaisesti yritykset voivat esitellä tuotteen uusille markkinoille soveltamalla samaa tuotantoteknologiaa ja samaa mainontaa ja myyinnedistämistä kaikilla markkinoilla.

Taylor & Helfat (2009) tarkastelivat teknologista transformaatiota. He totesivat, että yrityksen eksploraatessa uutta ydinteknologiaa ja siirtyessä olemassa olevasta ydinteknologiasta toiseen on keskeistä, että sekä uudet että olemassa olevat komplementaarit voimavarat ovat kykeneviä tukemaan uuden teknologian käyttöönottoa. Ellei organisatorinen molempikäisyys rakenna linkkiä uuden ja vanhan välillä voi tuloksena olla teknologinen edistysaskel, joka epäonnistuu täyttämään markkinatarpeet. (Taylor & Helfat, 2009: 719) Tutkijat totesivat tämän löydöksen olevan yhdenmukainen aiempien tutkimustulosten kanssa, jonka mukaisesti yritysten kohdatessa kompetenssin tuhoavan teknologisen muutoksen yritys ei todennäköisesti selviydy hengissä, jos sen tulee kehittää uusi, aikaisemmasta poikkeava tietoperusta. Jos yrityksellä puolestaan on komplementaarit voimavarat, jotka säilyttävät arvonsa uuden teknologian ilmetessä, voivat nämä voimavarat mahdollistaa yrityksen selviytymisen ja menestyksen. Tämä tukee ajatusta, jonka mukaan eksploraatio on järkevää silloin, kun se voi hyödyntää olemassa olevia resursseja ja kyvykkyyksiä. On myös näkemyksiä siitä, että riski voi kasvaa liian suureksi, jos eksploraatiota toteutetaan kaikilla kentillä samanaikaisesti. Järkevämpää strategisesti voi olla eksploraata yhdellä kentällä ja eksploraata toisella. (Lavie & Rosenkopf, 2006).

Tässä yhteydessä Asparan ynnä muiden (2011) tapa tarkastella yrityksen kehitysprojekteja eksploitaation ja eksploraation avulla on illustroiva ja ansiokas. He perustivat tarkastelun kolmeen eri resurssiluokkaan (teknologia/prosessit, markkina-/asiakasintelligenssi, brändit/siteet). Erottamalla nämä kolme resurssiluokkaa toisistaan Aspara ym. (2011) muodostivat kolmidimensioiden näkemyksen, jonka avulla he käsitteellistivät yrityksen liiketoimintakehitysprosessien ideaalit mallit, jotka voidaan nähdä e/e:n kombinaatioina yli resurssiluokkien. Tämän mukaisesti yritysten kehitysprojektit sisältävät usein sekä olemassa olevia resursseja, joihin perustuen ja joita hyödyntäen (leveraging) yritys rakentaa eksploratiivisesti uusia resursseja ja kyvykkyyksiä (stretching). Tämä pätee paitsi resurssiluokkien välillä myös niiden sisällä. Esimerkiksi uuden, innovatiivisen tuotteen kehittäminen voi merkitä sitä, että tietyt teknologiaresurssit ovat eksploitaatiivisia ja toiset eksploratiivisia. Uusi tuote voi nauttia olemassa olevasta brändistä, mutta se voi vaatia uudenlaisten jakelukanavien ja asiakassuhteiden rakentamisen.



**Kuvio 3.** Kolmiulotteinen näkemys kehitysprojektien ideaaleista tyypeistä kolmessa ensisijaisessa resurssiluokassa (perustuu Asparan ym. (2011: 607) julkaisemaan kuvioon)

Mielenkiintoinen johtopäätös Asparan ynnä muiden (2011) tutkimuksessa on se, että nimenomaan ne kehitysprojektit, jotka luovat uusia resursseja eri resurssiluokissa ja yhdistävät niitä olemassa olevien kanssa, ovat liikkeelle panevia voi-

mia merkittävämpään uudistumiseen ja adaptaatioon ympäristön muuttuessa radikaalisti. Tämä tekee yrityksen kyvystä optimaalisesti konfiguroida ja johtaa tällaisia kehitysprojekteja erittäin arvokkaan dynaamisen kyvykkyyden (Aspara ym., 2011). Vaikka strateginen uudistuminen ei ole projektitason tutkimusten keskiössä, on eksploratiivisten projektien todettu olevan merkittävässä roolissa strategisten tavoitteiden saavuttamiselle ja sopeutumiselle muuttuvassa teknologia- ja markkinaympäristössä (Brady & Davies, 2004). Vaikka yhdessä projektissa ei tyypillisesti tapahdu merkittävää ydinkyvykkyyksien uusiutumista, useat projektit yhdessä rakentavat tietä strategiselle muutokselle osoittamalla ydinjäykkyudet ja esittelemällä uusia kyvykkyyksiä. (Leonard-Barton, 1992)

Tässä tutkimuksessa eksploraatio- ja eksploraatioaktiviteetteja tarkastellaan resurssien kehittämisen kautta. Tarkastelussa ollaan avoimia näkemään eksploraatioon ja eksploraatioon liittyvä moninaisuus ja vuorovaikutteisuus, jolloin analysoitava sopeuttamistoimi voi sisältää niin eksploraatiivisesti kuin eksploraatiivisesti tuotettuja resursseja.

#### 2.2.4 Keskeiset resurssit

Kuten aiemmin todettiin, tarjoavat resurssit kontekstin eksploraation ja eksploraation toteuttamiselle. Tyypillisesti e/e- ja molempikäisyystutkimuksissa on keskitytty tuote- ja teknologiaresursseihin. Tällöin ollaan oltu kiinnostuneita siitä, millaista e/e-aktiviteetteja liittyy teknologiaan, prosesseihin ja tuotteisiin/palveluihin, joita voidaan toteuttaa joko uusiin tai olemassa oleviin markkinoihin/asiakkaisiin liittyen. (esim. Aspara ym., 2011) Markkinoinnillisesta näkökulmasta tehdyissä tutkimuksissa on nostettu esiin erityisesti markkinaperusteisten resurssien (market-based assets) rooli keskeisinä e/e-resursseina (Aspara ym., 2011; Vorhies ym., 2011; Danneels, 2002; Kyriokopoulos & Moorman, 2004; Horng, Tswei & Chen, 2009), ja ne voidaan nähdä olevan tärkeitä erityisesti tuotemarkkinastrategian tarkasteluun kohdistuvassa tutkimuksessa (Johnson ym., 2003; Hooley & Greenley, 2005).

Keskeisiä markkinaperusteisia resursseja ovat suhteisiin perustuvat (relaationaaliset), maineeseen perustuvat (reputaationaaliset), ja intellektuaaliset resurssit (esim. Srivastava ym., 1998; Aspara ym., 2011; Hooley & Greenley, 2005; Vorhies ym., 2011) Suhdeperusteiset resurssit ovat tulosta yrityksen suhteista ulkoihin markkinatoimijoihin ja ne sisältävät mm. jakelijat, vähittäisliikkeet, asiakkaat ja muut strategiset yhteistyökumppanit. (Srivastava ym., 1998) Intellektuaalisilla markkinaperusteisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen tietoa sen ympäristöstä, kuten tietoa kilpailijoista, asiakkaista, myyntikanavista ja tavarantoimittajista. (Srivastava ym., 1998; Aspara ym., 2011) Tämä tieto voi sisältää faktoja,

perseptioita, uskomuksia ja olettamuksia. (Srivastava ym., 1998). Maineeseen perustuvat resurssit käsittävät esimerkiksi brändin sekä yrityksen maineen ja imagon markkinoilla. (Hooley & Greenley, 2005; Aspara ym., 2011; Vorhies ym., 2011) Nämä markkinoinnilliset tai markkinoihin perustuvat resurssit ilmenevät vuorovaikutuksessa yrityksen ja ympäristön välillä, ja niiden arvo yritykselle voi olla varsin merkittävä. (Srivastava ym., 1998; Slotegraaf, Moorman & Inman, 2003)

Vaikka markkinaperusteiset resurssit sijaitsevat pitkälti yrityksen ja markkinoiden rajapinnassa, voidaan niitä kehittää ja niiden varaan voidaan nojata eksploraatiossa ja eksploraatiossa. Esimerkiksi asiakassuhderesurssit ja niihin liittyvä osaaminen ovat keskeisessä roolissa olemassa olevien asiakassuhteiden säilyttämisessä ja uusien luomisessa. Erityisesti uusilla markkinoilla brändi voidaan nähdä olevan merkittävässä roolissa sille, että yritys onnistuu vakuuttamaan asiakkaat tuotteidensa kyvystä tuottaa asiakasarvoa ja differoida se kilpailijoiden tuotteista. Toistensa kanssa vuorovaikutteiset brändi- ja asiakasresurssit voivatkin olla hyvin ratkaisevassa roolissa yrityksen hankkiessa uusia asiakkaita. (Vorhies ym., 2011) Lisäksi brändi voidaan nähdä merkittäväksi resurssiksi imitaatiota vastaan toimialalla, jossa tuotteiden kopiointi on hyvin yleistä, ja joihin patentit ym. on todettu toimimattomiksi. (Vorhies ym., 2012) Myös yrityksen imago ja maine markkinoilla on todettu vaikuttavan uuden tuotteen lanseeraukseen, mikä voi olla etu tuote-eksploraatiossa nykyisille ja uusille asiakkaille. (Hart & Tzokas, 2010).

Lisäksi markkinaperusteisilla resursseilla voi olla merkittäviä taloudellisia vaikutuksia yrityksen kilpailukyvyille ja taloudelliselle suoriutumiskyvyille. Ne voivat palvella tehokkuustarkoitusta esimerkiksi alentamalla kustannuksia suhteessa myyntipanostuksiin ja ne voivat mahdollistaa kalliimman hinnan brändin kautta. Lisäksi ne voivat luoda kilpailusteitä esim. asiakasuskollisuuden kautta. (Srivastava ym., 1998)

Eräissä e/e-tutkimuksissa on nostettu esiin asiakasresurssi ja asiakkaaseen liittyvä tieto keskeisenä kehittämisen kohteina. Danneels (2002) viitoitti tätä tietä toteamalla, että voidakseen hyödyntää teknologiaa uusilla markkinoilla täytyy yrityksen rakentaa tietoa ja kykyjä näiden markkinoiden palvelemiseksi. Teknologia monine sovelluksineen ei riitä, ja täysipainotteinen eksploraatio vaatii laajan määrän asiakascompetensseja. Myös Horng, Tswei & Cheng (2009) ovat ehdottaneet, että sopimusvalmistuksessa ydinasiakasuhde voi olla merkittävä lähde ja edeltävä tekijä eksploraatiiviselle ja eksploratiiviselle oppimiselle. Suhteiden rooli korostui myös Heavey'n, Simsek'in ja Fox'in (2014) tekemässä pk-yrityksiin kohdistuvassa molempikäisyystutkimuksessa. Sen mukaan liikkeenjohdon vah-

voihin suhteisiin perustuvat sosiaaliset verkostot helpottavat pk-yrityksiä kohtaamaan molempikätisyyden edellyttämät tilanteet, joissa joudutaan tekemään kompromissi (trade-off) eksploitaation ja eksploraation erilaisten tietovaatimusten välillä. Suhteet asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, kilpailijoihin, toimialan valtaapitäviin tahoihin, rahoituslaitoksiin jne. tarjoavat pääsyn yksityisiin ja preferoituihin näkemyksiin, jotka voivat olla keskeisessä roolissa eksploitaatio- ja eksploraatiopäätöksissä.

Tässä tutkimuksessa resurssien tarkastelu perustuu Asparan ynnä muiden (2011) esittämään näkemyksen, jonka mukaan kolme keskeistä resurssiluokkaa e/e:ssä ovat 1) teknologia ja prosessit (yrityksen teknologiaan, prosessirutiineihin ja tuotteisiin liittyvä tieto), 2) markkina- ja asiakasintelligenssi (yrityksen tieto asiakkaista ja markkinoista) sekä 3) brändit/siteet (markkinoiden ja verkostotoimijoiden tieto ja siteet yritykseen). Esimerkiksi tieto asiakkaiden tarpeista ja kilpailijoiden toimista liittyy markkina- ja asiakasintelligenssiin, kun taas yrityksen maine, jakelu- ja myyntikanavat ja viestintäkanavat liittyvät brändeihin ja siteisiin. Siteet yrityksen ja markkinatoimijoiden välillä voivat liittyä yhteen suhteeseen tai laajemmin jakelukanavaan ja liiketoimintaverkoston. Teknologia- ja tuoteressurit sisältävät lähinnä tuotteisiin, tuotekehitykseen ja tuotonteknologiaan liittyvää tietoa ja osaamista.

### 2.2.5 Strategisen päätöksenteon näkökulma

Tässä tutkimuksessa tuotemarkkinastrategian sopeuttamista lähestytään strategisen päätöksenteon näkökulmasta. Resurssiperusteisesta teoriasta polveutunut dynaamisten kyvykkyysien lähestymistapa on noussut yhdeksi keskeiseksi strategisen liikkeenjohdon näkökulmaksi ymmärtää yritysten strategista käyttäytymistä muuttuvassa ympäristössä, ja sen on nähty potentiaalisena näkökulmana myös e/e:n ja molempikätisyyden tutkimuksessa. Tarkemmin sanottuna liikkeenjohdollinen dynaaminen kyvykkyys uudelleen allokoida ja konfiguroida yrityksen resursseja ja kyvykkyksiä markkinaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin vastaamiseksi on nostettu keskeiseksi molempikätisyydessä onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. (esim. Simsek ym., 2009; O'Reilly, Harreld & Tushman, 2009) Lisäksi se sopii hyvin tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen kontekstiin, jossa resurssien kehittämisen kautta pyritään saavuttamaan strategialle asetetut tavoitteet.

Strategian sopeuttaminen dynaamisten kyvykkyysien lähestymistavassa sisältää kolme toisiinsa liittyvää prosessia, joita ovat 1) ympäristöllisten mahdollisuuksien ja uhkien tunnistaminen ja analysointi (sensing), 2) strategiset päätökset ja resurssiallokaatio (seizing), ja 3) resurssipohjan uudelleen konfigurointi (recon-

figurating) uusiin, arvoa tuottaviin strategioihin muuttuvassa toimintaympäristössä. (Teece, 2007; Fischer, Gebauer, Gregory, Ren & Fleisch, 2010; Eisenhardt & Martin, 2000; Simsek ym., 2009: 888; O'Reilly & Tushman, 2008; Aspara ym., 2011; Raisch ym. 2009; Wang & Ahmed, 2009)

Ympäristöllisten mahdollisuuksien tunnistaminen ja analysointi (sensing) käsittävät nimensä mukaisesti mahdollisuuksien, uhkien ja kilpailuympäristössä tapahtuvien muutosten (esim. muutokset teknologiassa, kilpailussa, asiakkaissa ja lainsäädännössä) aistiminen ja tunnustelun. Tähän liittyy mm. ympäristön skannausta, informaationkeräys- ja käsittelyrutiineja, etsintää sekä kilpailulliseen intelligenssiin ja teknologisen muutoksen paljastukseen suunnattuja resursseja sekä foorumin keskustella uusista mahdollisuuksista. Onnistuneet tunnistamis- ja analysointiaktiviteetit mahdollistavat konkreettisemmalla tasolla mm. tuote- ja palvelumahdollisuuksien tunnistamisen. Lisäksi ne mahdollistavat luotettavan informaation prosessointikyvyn, jonka avulla voidaan vastata strategisella tasolla nopeasti kilpailijoiden tuote-/palveluaktiviteeteissa tapahtuviin toimiin. (O'Reilly & Tushman, 2011; O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007; Fischer ym., 2010; Teece, 2007)

Strategiset päätökset ja resurssiallokaatio (seizing) käsittävät vision ja strategian laatimista sekä oikeiden päätösten tekemistä ja niiden toteuttamista. Se edellyttää organisatorista kohdistamista, komplementaaristen resurssien kokoamista sekä päätöksiä resurssiallokaatiosta ja ajoituksesta. (O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007; Fischer ym., 2010)

Uudelleen konfiguraatiossa (reconfonfigurating) on keskeistä kyky integroida, konfiguroida, hankkia ja luopua resursseista, toisin sanoen uudelleen konfiguroida sekä aineellisia että aineettomia resursseja markkinamuutoksiin vastaamiseksi ja kilpailukyvyn säilyttämiseksi (Eisenhardt & Martin, 2002; O'Reilly & Tushman, 2011; O'Reilly & Tushman, 2008; Teece, 2007; Fischer ym., 2010; Wang & Ahmed, 2007) Sirmon ym. (2007) käyttävät tästä käsitettä resurssien orkestrointi, joka sisältää resurssiportfolion strukturoinnin, resurssien niputtamisen kyvykkyyksien rakentamiseksi ja näiden kyvykkyyksien hyödyntämisen, joiden tarkoituksena on arvon luominen ja säilyttäminen sekä omistajille että asiakkaille. (Sirmon ym. 2007: 273–275; Sirmon & Hitt, 2009; O'Reilly & Tushman, 2011)

Dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistavassa ollaan kiinnostuneita edellä mainittuihin prosesseihin liittyvistä kyvykkyyksistä. Tässä tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita dynaamisista kyvykkyyksistä sinällään. Sen sijaa kiinnostuksen kohteena ovat yritysten keinot sopeuttaa ja kehittää niiden tuotemarkkinastrategiaa eksploitaation ja eksploraation keinoin, missä keskeisessä roolissa on resurssien

kehittäminen tavalla, jossa korostuu niin olemassa olevien kuin uusien resurssien integrointi strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Dynaamisten kyvykkyyksien lähestymistavan tapa liittää yhteen ympäristössä ilmenevät uhat ja mahdollisuudet ja niiden huomioiminen strategisessa päätöksenteossa, resurssiallokaatio sekä resurssien kehittäminen ja orkestrointi strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi sopivat hyvin tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Ne muodostavat strategisen päätöksenteon tarkastelunäkökulman tässä tutkimuksessa, johon palataan tarkemmin luvussa kolme.

## 2.3 Pk-yritysten ja perinteisen toimialan erityispiirteet

Tämä tutkimus toteutetaan perinteisellä alhaisen teknologian toimialalla pk-yrityskontekstissa. Niin yrityksen koon kuin toimialan luonteen oletetaan vaikuttavan yritysten e/e- ja innovaatiokäyttäytymiseen. Nämä kaksi tekijää ovat tarkastelun kohteena tässä alaluvussa.

### 2.3.1 Resurssirajoitteiset pk-yritykset tarkastelun kohteena

Kuten johdannossa todettiin, on pk-yrityksiin kohdistunut erilaisia uskomuksia siitä, missä määrin molempikätisyys on niille hyvään taloudelliseen tulokseen johtava strategia. Molempikätisyys on nähty pk-yrityksille haastavaksi vaihtoehdoksi erityisesti siksi, että niiden mahdollisuudet erottaa nämä aktiviteetit toisistaan rakenteellisesti on hyvin vaikeaa niiden pienestä koosta johtuen. Lisäksi pk-yrityksiin liitetään tyypillisesti resurssiniukkuus, minkä uskotaan rajoittavan niiden mahdollisuuksia toteuttaa molempikätisyysstrategioita. Tämän mukaisesti pk-yrityksissä ei välttämättä pystytä investoimaan moniin eksploratiivisiin hankkeisiin, ne eivät pysty palkkaamaan asiantuntijoita eri osa-alueille (esimerkiksi markkinointiin), eikä niissä pystytä ottamaan eksploraatioon liittyvää taloudellista riskiä tai odottamaan tulosten realisoitumisien aikaviivettä. Toisaalta on myös ehdotettu, että pk-yrityksiin liitetty joustavuus ja alhainen hierarkia ovat molempikätisyyden mahdollistavia tekijöitä.

Seuraavaksi avataan pk-yritysten molempikätisyyteen liittyviä käsityksiä. Ensin luodaan katsaus eräisiin pk-yrityksiin kohdistuneisiin molempikätisyystutkimuksiin, minkä jälkeen tarkastellaan slack-resurssien vaikutusta molempikätisyyteen sekä keinoja resurssiniukkuudesta ylipääsemiseksi.

### 2.3.1.1 Pk-yritykset ja molempikätisyys

Vaikka pk-yrityksiin kohdistuneiden e/e- ja molempikätisyystutkimusten määrä on edelleen vähäinen, on eri näkökulmista tehtyjen tutkimusten määrä kasvanut 2010-luvulla. Esimerkiksi Clercq ym. (2014) tutkivat kontekstuaalista molempikätisyyttä yrityksen sisäisen ja ulkoisen kilpailun kontekstissa. Cegarra-Navarro, Sánchez-Vidal & Cegarra-Leiva (2011) tarkastelivat poisoppimisen merkitystä molempikätisyydessä onnistumiselle, kun taas Heavey ym. (2014) keskittyivät liikkeenjohdon sosiaalisten verkostojen ja proaktiivisuuden vaikutukseen molempikätisyydessä. Chang'in ynnä muiden (2011) tutkimuksen ytimessä olivat molempikätisyyttä edeltävät sisäiset ja ulkoiset tekijät, ja Shirokova, Vega & Sokolova (2013) tarkastelivat strategisen yrittäjyyden kautta eksploitaation ja eksploraation vaikutusta taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Burpitt'in ja Valle'n (2010) tutkimuksen kohteena olivat organisatoristen tekijöiden vaikutus yritysten adaptaatiostrategioihin ja taloudelliseen suoriutumiskykyyn, ja Voss & Voss (2013) tutkivat strategista molempikätisyyttä tuotemerkkinakentässä. Shirokova ym. (2013) tutkivat eksploitaatiota, eksploraatiota ja strategista yrittäjyyttä taloudelliseen suoriutumiskykyyn liitettyinä, ja Cui, Walsh & Zou (2014) tutkivat eksploitaatio- ja eksploraatiostrategioita vientiin liittyen.

Näissä sekä muutamissa aiemmin julkaistuissa pk-yrityksiin kohdistuneissa tutkimuksissa on nähty sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia molempikätisyyden ja taloudellisen suoriutumiskyvyn välisessä suhteessa. Seuraavaksi nostetaan esiin muutamia mielenkiintoisia tutkimustuloksia, joilla on yhtymäkohtia tähän tutkimukseen.

Cao ym., (2009) tarkastelivat yksityiskohtaisesti molempikätisyyteen liittyvää tasapainoa ja sen vaikutusta yritysten taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Heidän tutkimuksensa mukaan ne yritykset, jotka ovat suhteellisen resurssirajoitteisia joko niiden pienestä koosta tai niukasta operointiympäristöstä johtuen hyötyvät eniten siitä, että ne saavuttavat eksploitaation ja eksploraation läheisen tasapainon. Pyrkimys saavuttaa mahdollisemman korkean määrän molempia voi johtaa alentuneeseen suoriutumiskykyyn.

Chang ym. (2011) tutkivat sisäisiä ja ulkoisia molempikätisyyttä edeltäviä tekijöitä (antecedents) suhteessa pk-yritysten innovaatioon liittyvään molempikätisyyteen ja sen lopputulemiin. Tutkimus kohdistui skotlantilaisiin valmistajayrityksiin ja palveluita tarjoaviin yrityksiin. Empiiriseen analyysiin perustuen tutkijat totesivat pk-yritysten olevan sisäisesti joustavia vastaamaan sisäiseen ja ulkoiseen paineeseen. Erittäin mielenkiintoinen tutkimustulos oli se, että ulkoinen ympäristö toimii mieluummin liikkeelle panevana voimana kuin moderaattorina

innovaation molempikätisyydelle ja taloudelliselle suoriutumiskyvyille.<sup>7</sup> Heidän tutkimuksensa mukaan pk-yritykset sisäistävät ulkoisen ympäristöpaineen ja edistävät läheistä tasapainoa eksploitaatio- ja eksploraatioinnovaatioiden välillä. Tutkimustulosten mukaan on suositeltavaa, että pk-yritykset priorisoivat niiden sisäiset resurssit toteuttamaan läheisen tasapaino e/e-innovaatioiden välille ja näin vahvistavat yrityksen taloudellista suoriutumiskykyä tuloksena tietoisuudesta ulkoisista ympäristöllisistä signaaleista.

Clercq'in ynnä muiden (2014) tutkimuksen keskiössä oli sisäisen ja ulkoisen kilpailun rooli kontekstuaalisessa molempikätisyydessä. Tutkimus kohdistui kanadalaisiin, vähemmän kuin 500 henkilöä työllistäviin yrityksiin. Heidän tutkimuksessaan ilmeni, että niin organisaation sisäinen kilpailu kuin alhainen kilpailu yrityksen ulkoisessa ympäristössä vaikuttavat negatiivisesti molempikätisyyden ja taloudellisen suoriutumiskyvyn väliseen suhteeseen. Sen sijaan yritysten toimiessa erittäin kilpailullisessa ulkoisessa ympäristössä ovat kontekstuaalisen molempikätisyyden vaikutukset taloudelliseen suoriutumiskykyyn positiivisia. Tämän uskottiin johtuvan siitä, että kova ulkoinen kilpailu ja siihen liitetty perceptio ulkoisesta uhasta voivat tuoda yrityksen johtajat yhteen ja saada jakamaan tietoa, koska yhteisenä tavoitteena on puolustaa yritystä ulkoista uhkaa vastaan. Toisin sanoen kova kilpailu ja siihen liitetyt uhkakuvat voidaan nähdä otollisena alustana hyvään suoriutumiskykyyn johtavalle molempikätisyydelle.

Burpitt & Valle (2010) tutkivat pk-yritysten ilmeneviä strategioita (eksploitaatio, eksploraatio ja molempikätisyys) suhteessa sisäisiin molempikätisyyttä edeltäviin tekijöihin (rakenteellinen, kontekstuaalinen ja johtajuus) taloudellisessa laskussa olevalla toimialalla. Heidän tulostensa mukaan dramaattiset ja vaikeat ympäristön ja kilpailutilanteen dynamiikan kaudet pakottivat yritykset uudelleen arvioimaan niiden tuotteita ja markkinoita, ja lopulta vaikuttivat myös strategianmuodostukseen ja implementointiin. Burpitt'in ja Valle'n mukaan yritykset voivat onnistuneesti reagoida kilpailulliseen ympäristölliseen dynamiikkaan tekemällä samanaikaisesti eksploitaatiota ja eksploraatiota. Tarve sen tekemiselle on pakottavampi päivä päivältä, tosin sen tekemiseksi tarvittavat resurssit voivat olla rajoittuneet erityisesti pienillä yrityksillä. (Burpitt & Valle, 2010)

Näissä neljässä tutkimuksessa korostuu ulkoisen ympäristön vaikutus e/e-aktiiviteetteihin ja molempikätisyyteen.

---

<sup>7</sup> Tyypillisesti ympäristötekijöiden nähdään moderoivan joko organisatoristen antesedenttien ja molempikätisyyden ja/tai molempikätisyyden ja performanssin välistä suhdetta (Raisch & Birkinshaw, 2008)

Voss & Voss (2013) tarkastelivat pk-yritysten (teattereiden) tuotemarkkinakentässä tehtyä eksploitaatiota ja eksploraatiota ja sen vaikutuksia taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Heidän tutkimuksessaan e/e-vaihtoehtoja olivat puhdas eksploitaatiostrategia (olemassa olevat tuotteet ja olemassa olevat markkinat) puhdas eksploraatiostrategia (uudet tuotteet ja uudet markkinat), tuotekehitysstrategia (uudet tuotteet ja olemassa olevat markkinat) ja markkinakehitysstrategia (olemassa olevat tuotteet ja uudet markkinat). Vaikka heidän tutkimustuloksensa pääsääntöisesti tukivat pk-yritysten strategista molempikäisyyttä, oli erikokoisten ja eri-ikäisten pk-yritysten välillä kuitenkin eroja siinä, millaiset strategiakombinaatiot olivat taloudellisesti kannattavia.

Puhtaat eksploitaatio- ja eksploraatiostrategiat sekä markkinakehitysstrategia olivat positiivisessa suhteessa yritysten taloudelliseen tulokseen. Näin ollen sisäisesti yhtenäinen strategia, olipa se sitten eksploitaatio tai eksploraatio, johti hyvään taloudelliseen tulokseen. Tuotekehitysstrategia (uudet tuotteet – olemassa olevat markkinat) johti positiiviseen tulokseen vain suurempien ja vanhempien yritysten keskuudessa. Myös markkinakehitysstrategia johti positiivisiin tuloksiin vain suuremmilla yrityksillä, mutta ei kuitenkaan pienemmällä, nuoremmilla tai vanhemmilla yrityksillä.

Mielenkiintoinen tulos Voss'in & Voss'in (2013) tutkimuksissa oli teattereiden kokoerojen vaikutus taloudelliseen suoriutumiskykyyn. Suuremmat teatterit pystyivät onnistuneesti toimimaan molempikäisesti sekä tuotteisiin että markkinoihin liittyen. Esimerkiksi suuremmat organisaatiot saavuttivat paremmat tuloksen toteuttamalla tuotestrategiassa molempikäisyyttä, kun taas pienemmissä yrityksissä tuote-eksploitaatiostrategiat ja tuote-eksploraatiostrategiat toimivat paremmin substituutteina. Tämän uskottiin johtuvan siitä, että pienemmiltä yrityksiltä puuttuvat resurssit tuotekyvykyksien samanaikaiseen eksploitaatioon ja eksploraatioon. Suuremmat yritykset hyötyivät myös kombinoimalla markkinaeksploraatiota ja -eksploitaatiota. Pienemmät yritykset taasen hyötyivät keskittymällä markkinaeksploraatioon, koska niiltä puuttuvat resurssit samanaikaiseen markkinaeksploraation ja -eksploitaation toteuttamiseen. Tutkijat totesivatkin e/e:n rakenteellisella erottamisella olevan merkitystä ja koon olevan tarpeellinen ehto molempikäisyysstrategiasta hyötymiselle. Heidän mukaansa pienemmät yritykset voivat kärsiä siitä, jos ne pyrkivät toteuttamaan monimutkaisia molempikäisyysstrategioita.

Lisäksi ikä vaikutti molempikäisyysstrategioiden kannattavuuteen. Vanhemmat yritykset paransivat taloudellista suoriutumiskykyä toteuttamalla tuotteisiin liittyvää molempikäisyyttä, kun taas nuorempien yritysten tulos kärsi siitä. Tämän uskottiin johtuvan siitä, että yritykset voivat oppia toteuttamaan tuotteisiin liitty-

vää molempikäisyyttä ajan mittaan. Toisaalta tultiin myös siihen tulokseen, että vanhetessaan yritykset pystyvät toteuttamaan molempikäisyysstrategiaa vain silloin, jos ne myös kasvavat kooltaan suuremmiksi. Samoin huomattiin, että vanhemmat teatterit eivät reagoi kovin hyvin markkinamuutokseen, ja ne toteuttavat huonosti markkinaeksploraatiostrategiaa. Syyksi tälle uskottiin se, että vanhemmat teatterit olivat kykenemättömiä tai haluttomia sopeuttamaan niiden markkinointipanostuksia eksploraatukseen uusia markkinoita tai kehittääkseen markkinoihin liittyvää molempikäisyyttä, minkä lisäksi markkinointiin liittyy paljon inertiaa. Pienemmät ja nuoremmat teatterit puolestaan pärjäsivät paremmin eksploraatessaan uusia markkinoita. Tutkijat kuitenkin korostavat nimenomaan markkinaeksploraation keskeistä roolia pitkän aikavälin kasvuille ja selviytymiselle. Mielenkiintoinen johtopäätös heidän tutkimuksessaan oli se, että vaikka kirjallisuudessa implisiittisesti korostetaan tuotteiden tai teknologioiden eksploraatiota, voi markkinaeksploraatio olla kriittinen tekijä pitkän aikavälin menestykselle.

Ebben & Johnson (2005) analysoivat sitä, onko tuotestrategiaan liittyvä molempikäisyys kannattavaa pk-yrityksille. Tutkimus tehtiin konfiguraatioperspektiivistä pieniin ja keskisuuriin valmistajayrityksiin kohdistuen. Tuotestrategiavaihtoehtoina heillä oli tehokkuusstrategia (massatuotteet) ja joustavuusstrategia (asiakaskohtaisesti räätälöidyt tuotteet). Ebben ja Johnson (2005) tulosten mukaan yksisuuntainen orientaatio johtaa molempikäisyysstrategiaa parempaan tulokseen. Esimerkiksi tehokkaasti toimivilta yrityksiltä voidaan pyytää erikoiskokoja niiden tarjoamista tuotteista. Näin ollen asiakastarpeeseen vastatakseen ne voivat alkaa kustomisoida tuotteita, mikä ei välttämättä ole taloudellisesti hyvä vaihtoehto. Toisaalta tutkijat tarkastelivat pelkästään puhtaita strategiamuotoja, mikä ei todennäköisesti vastaa koko todellisuutta.

Yllä esitetty katsaus pk-yrityksiin kohdistuneisiin e/e- ja molempikäisyystutkimuksiin osoitti, että niihin liittyvän molempikäisyyden tarkastelu on varsin mielenkiintoista, missä eri lähestymistavoista tehdyt tutkimukset antavat erilaisen kuvan molempikäisyysstrategioiden kyvystä johtaa hyvään taloudelliseen suoriutumiskykyyn.

### 2.3.1.2 Slack-resurssien vaikutus eksploitaatioon ja eksploraatioon

Slack-resursseja pidetään yhtenä keskeisenä edellytyksenä molempikäisyydelle ja siinä onnistumiselle. Slack-resursseilla tarkoitetaan resurssien ylimäärää, jotka ovat organisaation käytettävissä tietyn suunnittelujakson aikana. (Voss ym., 2008: 148; Garcia ym., 2003) Slack voi liittyä moniin eri resursseihin, kuten kasvaroihin, asiakassuhteisiin, operatiivisiin toimintoihin, henkilökuntaan ja hyö-

dyntämättömään tietoon. Se, kuinka yleisiä (tai harvinaisia) ja absorboituneita (ei-absorboituneita) resurssit ovat, voivat vaikuttaa siihen, millainen vaikutus niillä on eksploitaatioon ja eksploraatioon.<sup>8</sup> (Voss ym., 2008; Kraatz & Zajac, 2001, Greve, 2007; Garcia ym., 2003; Burgeois, 1981; Dasí ym., 2015). Seuraavaksi luodaan katsaus eräisiin slack-resurssihin kohdistuneisiin tutkimuksiin.

Voss ym. (2008) analysoivat varsin yksityiskohtaisesti slack-resurssien vaikutusta tuotteisiin kohdistuvaan eksploitaatioon ja eksploraatioon. Tutkimus kohdistui pieniin ja keskisuuriin teattereihin. Analyysin kohteena olivat taloudelliset resurssit, asiakassuhteet, operationaaliset resurssit sekä henkilöstöresurssit. Tutkimuksessa tuli ilmi slack-resurssien vaikutusten moninaisuus tuote-eksploitaatioon ja -eksploitaatioon, mihin liittyi myös keskeisesti ympäristöstä koettu uhka.

Voss'in ynnä muiden (2008) tutkimuksessa taloudelliset slack-resurssit (yleiset ja ei-absorboituneet) eivät automaattisesti vaikuttaneet positiivisesti tuote-eksploitaatioon tai negatiivisesti tuote-eksploitaatioon. Kuitenkin kun ympäristö koettiin uhkaavammaksi assosiaatio taloudellisen slackin ja tuote-eksploitaatioon välillä tuli vähemmän negatiiviseksi ja vastaavaksi suhde taloudellisen slackin ja tuote-eksploitaatioon välillä tuli negatiivisemmaksi. Asiakassuhderesurssiin (harvinainen ja ei-absorboitunut) liittyvä slack vaikutti negatiivisesti tuote-eksploitaatioon. Tämän uskottiin johtuvan siitä, että asiakasresurssi on harvinainen ja vaikeasti saavutettavasti, eikä sitä haluttu vaarantaa tuote-eksploitaatiolla. Läheiset suhteet asiakkaisiin voivatkin johtaa riskin välttämiseen vähentäen organisaation eksploraatio- ja innovaatiokyvykkyksiä. Kuitenkin ympäristön muututtua uhkaavammaksi assosiaatio asiakassuhteisiin liittyvän slackin ja tuote-eksploitaatioon välillä tuli vähemmän positiiviseksi. Sen sijaan operatiivinen slack (yleinen ja absorboitunut) odotusten mukaisesti vaikutti positiivisesti eksploitaatioon ja negatiivisesti eksploraatioon. Tämän oletettiin johtuvan siitä, että operatiiviset resurssit ovat luonteeltaan absorboituneet, joita on vaikea hyödyntää uudelleen, mikä voi johtaa riskien välttämiseen. Ympäristön uhkaavuus ei vaikuttanut assosiaatioon operationaalisen slackin ja tuote-eksploitaatioon ja -eksploitaatioon välillä.

Asiakassuhteisiin on kiinnitytetty huomiota muissakin e/e-tutkimuksissa. Esimerkiksi Horng ym. (2009) ovat ehdottaneet, että sopimusvalmistuksessa ydinasiakassuhde voi olla merkittävä lähde ja pohja eksploitaatiiviselle ja eksploraatiiviselle oppimiselle. Tätä voi kuitenkin rajoittaa yritysten välinen valta-asema, jossa

---

<sup>8</sup> Termi absorboitunut viittaa resurssien käytettävissä olevuuteen, ja ei-absorboitunut slack tarkoittaa käytössä olevia slack-resurssieja. (Dasí ym., 2015)

epäsymmetrinen asiakassuhde voi vaikuttaa vuorovaikutteisuuden vähyteen ja korostaa erityisesti eksploraatiivista oppimista suhteen pienemmällä osapuolella. Myös Humalan (2004) huonekaluun kohdistuvassa tutkimuksessa korostui pienen sopimusvalmistajan oppimisen riippuvuus suuresta ja hallitsevasta ydinasiakkaasta. Lisäksi Sihvonen (2014) on todennut, että liian tiivis suhde asiakkaaseen voi ehkäistä tuote-eksploraatiota. Andriopoulos'in & Lewis'in (2009) uuden tuotteen kehittämiseen liittyvässä tutkimuksessa tuli puolestaan ilmi, että tiukoilla kytköksillä asiakkaisiin voi olla hyvät ja huonot puolensa. Samalla kun tiukat kytkökset olemassa oleviin asiakkaisiin ja markkinoihin toimivat eksploraatiivisen kehittämisen lähteenä, oli niissä vaarana se, että suljetaan pois uusien ja potentiaalisten segmenttien kehittäminen.

Dasí ym. (2015) tutkivat eksploraatiivista orientaatiota, slack-resursseja ja liikkeenjohdon intentionaalisuutta pk-yritysten kansainvälistymiseen liittyen. Tutkimuksessa ilmeni, että eksploraatiivinen orientaatio on tärkeässä roolissa liikkeenjohdon intentionaalisuudessa kansainvälistymiselle, ja että slack-resurssit moderoivat tätä suhdetta. Tutkimuksessa tuli kuitenkin ilmi, että samalla kun slack-resurssit voivat parantaa uskomusta omasta kyvystä saavuttaa halutunlaiset tulokset eksploraatiossa, on kuitenkin olemassa kynnys, jolloin tämä suhde muuttuu negatiiviseksi. Tutkijat uskovat tämän voivan liittyä tyytyväisyyteen ja ylioptimistiseen arviointiin yrityksen strategisesta positioista.

Lopulta voidaan kiinnittää huomiota myös siihen, kuinka historiallisesti kehittyneet resurssit voivat vaikuttaa strategiseen muutokseen. Kraatz & Zajac (2001) tutkivat resurssien vaikutusta erään yliopiston strategiseen muutokseen. Tarkastelun kohteena olivat maine, henkilöstöresurssit, ulkoiset suhteet, taloudelliset resurssit, opiskelijoiden laatu sekä yliopiston operaatioiden mittakaava ja laajuus. Resurssien vaikutusta strategiseen muutokseen analysoitiin viidestä eri näkökulmasta: resurssit oppimisen esteinä, puskurina ympäristön muutosta vastaan, sitoumuksina ja muutoksen helpottajina. Heidän analyysissään korostui resurssien keskeinen rooli nimenomaan strategiaan sitoutumiselle. Tämän mukaisesti yritykset, joilla on suurempi varasto historiallisesti arvokkaita resursseja, tekevät epätodennäköisemmin strategisia, adaptiivisia muutoksia. Tällä resurssilähtöisessä muutoshaluttomuudella oli suotuisia ja jopa hyödyllisiä vaikutuksia taloudelliseen suoriutumiskykyyn.

Näiden tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että resurssien niukkuuteen ja runsauteen voi liittyä monenlaista strategista e/e-käyttäytymistä. Siihen voi vaikuttaa paitsi resurssien tyyppi ja laatu myös se, millaiseksi ympäristön tila koetaan. Kuten Voss ym. (2008) ovat todenneet, voi niin eksploraatiota kuin eksploraatiota korostavalla käyttäytymisellä olla varsin järkevät strategiset perus-

teet. On myös syytä korostaa, että vaikka taloudelliset slack-resurssit ovat keskeisessä roolissa eksploraation toteuttamiselle, mahdollistavat ne myös pitäytymisen olemassa olevassa strategiassa ja voivat johtaa riskin välttämiseen (Voss ym., 2008; Kraatz & Zajac, 2001, Greve, 2007; Garcia ym., 2003; Burgeois, 1981; Dasí ym., 2015). Slack-resurssien vaikutusta e/e:hen ja molmepikäisyyteen tulisikin tarkastella moninaisesti ja kontekstisidonnaisesti. Lisäksi on syytä muistaa, että pienet yritykset eivät välttämättä epäonnistu siksi, että niillä on pienempi määrä kumuloitunutta resurssivarastoa kuin suurilla yrityksillä. Sen sijaan se, miten yritykset hyödyntävät ja käyttävät resursseja, voi johtaa kasvaviin tuloihin, mikä mahdollistaa pienten yritysten kasvun ja selviytymisen. (Slotegraaf ym., 2003)

### 2.3.1.3 Ulkoiset resurssit ja yhteistyö

Vaikka pk-yritykset ovat tyypillisesti resurssiniukkoja suuriin yrityksiin verrattuna, voi yrityksillä olla pääsy ulkoisiin resursseihin, mikä lieventää resurssirajoitusten ehtoja. Molempikäisyys voi olla ulkoisten verkostojen tukemaa ja organisaatioiden väliset aktiviteetit, kuten asiakassuhteet ja strategiset allianssit, voivat mahdollistaa eksploraation ja eksploraation tietoprosessit. (Raisch et al. 2009; Gupta ym., 2006)

Eryityisesti ulkoistaminen ja allianssit on nähty merkittävänä keinona eksploraation ja eksploraation toteuttamiselle. (esim. Chen & Katila, 2008; Hoang & Rothaermel, 2009; Rothaermel & Alexandre, 2009; Lavie & Rosenkopf, 2006). Esimerkiksi strategiatutkijoiden keskuudessa on ehdotettu eksploraation voivan nojata sisäiseen, inkrementaaliin kehitykseen, kun taas ostojen kautta tapahtuva ulkoinen kehitys stimuloi uusien kyvykkyyksien eksploraatiota. (Raisch ym., 2009) Yritysostojen on empiirisesti nähty sekä vahvistavan yritysten olemassa olevaa resurssipohjaa eksploraatiivisella tavalla että auttavan yrityksiä uusille, eksploraatiivisille alueille. (Chen & Katila, 2008; Katila, 2002) Lisäksi empiirisissä tutkimuksissa on tunnistettu niin eksploraatiivisia tuotekehitysalliansseja kuin eksploraatiivisia kaupallistamisalliansseja. Esimerkiksi Rothaermel & Deeds (2004) totesivat bioteknologian sektorilla toimiviin yrityksiin kohdistuneessa tutkimuksessaan, että pienet ja tyypillisesti resurssirajoitteiset teknologiayritykset käyttävät tuotekehityksessä eksploraatioalliansseja ja tuotteiden jatkokehityksessä kaupallisiksi versioiksi eksploraatioalliansseja.

Tyypillisesti e/e:tä ja ulkoisten resurssien hyödyntämistä on tarkasteltu joko isoihin yrityksiin, teknologiaintensiivisille aloille tai monimutkaisiin tuotteisiin kohdistuen, joissa menestys riippuu usein yrityksen kyvystä tuoda markkinoille teknologisesti edistyksellinen ratkaisu. Suurilla yrityksillä on tyypillisesti enem-

män pääomaresursseja ja valtaa kuin pienemmällä yrityksillä, mikä on keskeistä ulkoisten resurssien mobilisoinnissa. Katila & Mang (2003) ovat todenneet, että korkean teknologialan yritysten kontekstissa patenttisuoja, keksijän T&K-intensiteetti, kumppaneiden aiempi yhteistyökokemus ja toimialan tuki-infrastruktuuri vauhdittavat yhteistyötä. Nämä eivät ole kuitenkaan tyypillisiä tekijöitä perinteisillä toimialoilla, ja ulkoisten resurssien käyttö ja yhteistyö perustuvat todennäköisesti erilaisiin tekijöihin. Ulkoisten resurssien ja yhteistyön roolin voidaan kuitenkin olettaa olevan varteenotettavia tekijöitä myös pk-yritysten molempikätisyyteen liittyen. Tutkimukset pk-yritysten kansainvälistymisestä kertovat, että yhteistyö voi olla siinä varsin merkittävässä roolissa (esim. Chetty & Blankenburg Holm, 2000; Kock, Nisuls & Söderqvist, 2010). Esimerkiksi Kock ym. (2010) ovat todenneet yhteistyön kilpailevien yritysten kesken olevan tärkeää, jotta pk-yritykset pystyvät eksploraamaan ja eksplooraamaan kansainvälisiä liiketoimintamahdollisuuksia.

### 2.3.2 Toimialan ominaispiirteet

#### 2.3.2.1 Alhaisen teknologian ja intensiivisen kilpailun toimiala

Toimialan luonteella uskotaan olevan merkitystä sille, millaisia yritysten innovaatiokäytännöt ovat luonteeltaan. E/e-tutkimuksissa tarkastelun kohteena ovat tyypillisesti olleet nopean muutosdynamiikan sisältävät toimialat ja korkeateknologia-alan yritykset. Oletuksena on, että korkean muutosdynamiikan ja kilpailuintensiteetin omaavat kontekstit ovat otollisia molempikätisyydelle, ja kontekstiin liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, mikä on suotuista tasapaino eksploraation ja eksploraation välillä. (esim. Chang ym., 2011; Jansen ym., 2006; Uotila ym., 2009, Krizt ym., 2014) Tämän tutkimuksen kontekstina on perinteinen alhaisen teknologian toimiala, jota voidaan luonnehtia kohtalaisen dynaamiseksi, ja jossa vallitsee kova, intensiivinen kilpailu.

Perinteisillä, alhaisen teknologian markkinoilla vallitsevat suhteellisen vakaat toimialarakenteet, selkeät markkinarakenteet ja tunnistettavissa olevat toimijat (esim. kilpailijat, asiakkaat, täydentävien tuotteiden tarjoajat). (Eisenhardt & Martin, 2000) Lisäksi erityisesti perinteisten toimialojen yritykset sulautuvat monidimensioiseen jakelijoiden, kilpailijoiden ja muiden markkinoilla toimivien yritysten teolliseen systeemiin, ja voivat olla näiden verkostojen sanelemien sääntöjen rajoittamia. Perinteisten toimialojen yrityksiin on liitetty usein myös tuotanto-orientoitunut toimintatapa. (Boter & Holmquist, 1996)

Kohtalaisen muutosdynamiikan omaavilla toimialoilla tapahtuvat muutokset ovat suhteellisen ennustettavissa olevia ja lineaarisia polkuja. Alhaisen teknologian toimialojen yritysten toimintaa ja uudistumista luonnehtii inkrementaali teknologinen kehitys (Eisenhardt & Martin, 2000; Boter & Holmquist, 1996), kun taas suuremmat innovaatiopaineet kohdistuvat toimintatavan uudistamiseen. T&K-aktiviteetit perustuvat olemassa olevien tuotteiden ja rutiineiden asteittaiseen parantamiseen mieluummin kuin täysin uudentyyppisten tuotteiden luomiseen. (Boter & Holmquist, 1996; Hirsch-Kreinsen ym., 2006)

Tehokkaat dynaamiset kyvykkyydet nojaavatkin voimakkaasti olemassa olevaan tietoon. Johtajat analysoivat tilanteita heidän olemassa olevan hiljaisen tiedon kontekstissa ja käyttävät peukalosääntöjä. Päätöksentekoon liittyy enemmän polkuriippuvuuksia ja rutiineja, (Eisenhardt & Martin, 2000) joista poikkeaminen voi olla haastavaa. Inkrementaali kehitys on taipuvainen rakentamaan voimakkaita polkuriippuvuuksia niin yrityksen strategiaihin, osaamiseen kuin fyysisiin resursseihin liittyen. Tästä johtuen alhaisen teknologian toimialoilla vakiintuneet liiketoimintareseptit voivat olla suhteellisen pitkään kestäviä. Niillä tarkoitetaan tietyllä teollisuuden aloilla ilmeneviä liiketoimintaspesifejä maailmanäkemyksiä tai toimintalogiikoita sekä sitä, millaiseksi tietyllä teollisuudenalalla toimivat ihmiset näkevät alan rakenteet ja toimintatavat (Spender, 1989; Miles & Snow 1978: 19). Toimialamallit toimivatkin strategisina referenssipisteinä ja luovat tiedollisen perustan strategisten vaihtoehtojen rajaamiselle. (Porac & Rosa, 1996) Vaikka nämä jaettuihin käsityksiin perustuvat toimialareseptit ovat luonteeltaan suhteellisen pysyviä ja sitä kautta inertisiä, liittyy niihin kahdentasoista muutosdynamiikka. Ensiksi yrityksen tulkinta reseptin sisällöstä voi muuttua. Näin ollen resepti säilyttää edelleen arvonsa ja sisältönsä, mutta reseptin tulkinnan muuttuminen voi johtaa huomattavasti aikaisemmasta poikkeavaan strategiaan käyttäytymiseen. Toiseksi radikaalimmat reseptimuutokset tapahtuvat silloin, kun reseptin keskeiset elementit muuttuvat. Tämä tapahtuu oletettavasti silloin, kun ympäristö muuttuu voimakkaasti ja suuri määrä yrityksiä alkaa toteuttaa uutta reseptiä. (Spender, 1989; Östergren & Huemer, 1999)

Yksi keskeinen ehto vahvalle performanssille alhaisen teknologian toimialoilla on kuitenkin yritysten strateginen joustavuus ja kyky innovoida. Se mahdollistaa paineiden kohtaamisen globaalissa kontekstissa kehittämällä uusia tuotteita, uusia prosessiteknologioita ja uusia organisoinnin tapoja. Keskeinen innovaation ominaisuus on asiakasorientaatio, mikä yhdistää olemassa olevaa tietoa uusiin tapoihin kehittää kohdennettuja tuotteita ja ratkaisuja. (Hirsch-Kreinsen ym., 2006) On myös ehdotettu, että yritysten tiedonetsintästrategiat ovat taipuvaisia alhaisen teknologian aloilla suuntautumaan markkinoihin liittyviin tietolähteisiin, erityisesti asiakkaisiin ja kilpailijoihin (Segarra-Ciprés, Bou-Llusar & Roca-

Puig, 2012) Segarra-Ciprés ym. (2012) totesivat empiiriseen tutkimukseen perustuen allianssien asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa olevan tehokkaita yhteistyökeinoja alhaisen teknologian toimialan yrityksissä. Voidaankin todeta, että vaikka osa alhaisen teknologian toimialan innovaatiosta voivat selittyä T&K-aktiiviteetillä, innovaatio voi liittyä myös muihin aktiiviteetteihin, jotka johtavat hyvään tulokseen markkinapaikalla. (Hirsch-Kreinsen ym., 2006) Keskeinen kysymys on silloin se, kuinka menestyksekkäät yritykset kehittävät tai luovat kyvykkyyksiä ja kompetensseja, jotka saavat ne suoriutumaan paremmin kuin kilpailijat tai ainakin auttavat niitä selviytymään kaupallisesti.

Alhaisen teknologian alalla nimenomaan muutokset kysynnässä ja kilpailussa ovat voimakkaita uudistumistarpeeseen vaikuttavia tekijöitä. Merkittävät vaihdellut kysynnässä usein lisäävät kilpailua ja luovat epävarmuutta. Sekä vakaa, kasvava että laskeva kysyntä voivat koventaa kilpailua ja johtaa kasvavaan ympäristölliseen epävarmuuteen. Tarve tulla toimeen tämän kysynnästä ja kilpailusta johtuvan epävarmuuden kanssa voi johtaa uusien ja erilaisten resurssien kehittämiseen muutoksiin vastaamiseksi. (Sirmon ym., 2007)

Floyd & Lane (2000) pohtivat uudistumistarvetta suhteessa vakaaseen ja kypsään kilpailuun. Vakaassa kilpailussa kyseessä on lähinnä olemassa olevien kyvykkyyksien hyödyntäminen olemassa olevan, selkeän strategian mukaisesti. Kypsän kilpailun vallitessa tilanne muuttuu. Tuotteiden ja tuotantoprosessien taustalla olevat ydinteknologiat säilyvät todennäköisesti muuttumattomina, mutta tuotemarkkinoiden dynamiikka voi olla korkea yritysten kilpaillessa kustannusten laskulla ja asiakassegmentaatiolla. Tuotemarkkinaympäristön muuttuessa dynaamisemmaksi voi tulla tarve joustavuudelle, kun olemassa olevat rutiinit ja strategia eivät enää toimi, ja yritykset voivat alkaa pohtimaan tarvetta strategiselle uudistumiselle. Tällöinkin todennäköisesti riittää ydinkyvykkyyksien modifikaatio mieluummin kuin yrityksen kyvykkyyksien uudelleen määrittäminen. (Floyd & Lane, 2000)

E/e- ja molempikäisyystutkimuksissa on tarkasteltu kilpailuintensiteetin vaikutusta eksploraatio- ja eksploraatiostrategioiden kannattavuuteen. Yleisesti ottaen kovan kilpailun tilanteessa eksploraatiostrategia ja/tai eksploraatioorientaatio on nähty suositeltavana vaihtoehtona. (esim. Jansen ym., 2006; Chang ym., 2011; Auh & Menguc, 2005) Tämä näkemys perustuu siihen, että kovan kilpailun vallitessa kilpailussa menestyminen ja markkinapaikan säilyttäminen edellyttävät resurssien suuntaamisen olemassa olevan toiminnan kehittämiseen, parantamiseen ja tehostamiseen. Eksploitatiivisten innovaatioiden kautta yritykset pystyvät myös paremmin tyydyttämään olemassa olevien asiakkaiden tarpeet ja rakentamaan asiakasukollisuutta. (Chang ym., 2011) Tämä suhde ei ole

kuitenkaan näin yksiselitteinen ja esimerkiksi laskevat marginaalit ja koettu ympäristöllinen uhka voivat olla eksploraatiota motivoivia tekijöitä. (Jansen ym., 2006; Clercq ym., 2014, Chang ym., 2011) Lisäksi on näkemyksiä, jonka mukaan alhaisen tietointensiteetin toimialat voivat hyötyä hieman korkeammasta eksploitaatioaktiiviteettitasosta kuitenkin unohtamatta eksploraatiota, (Garcia ym., 2003) tai tasapaino eksploitaation ja eksploraation välillä ei ole niin tärkeä alhaisen teknologiadynamiikan aloilla kuin korkean teknologiadynamiikan aloilla. (Uotila ym., 2009)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että kysynnän ja kilpailun voidaan nähdä olevan merkittäviä strategiseen päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä alhaisen teknologian toimialoilla. Niiden voidaan olettaa vaikuttavan myös yritysten tuotemarkkinastrategiaan ja sen sopeuttamiseen ja kehittämiseen. Yritysten tavoissa vastata markkinamuutoksiin korostuu inkrementaali innovaatio teknologioihin ja tuotteisiin liittyen, kun taas tarve uudistumiselle ja uusille resursseille liittyy lähemmin strategiseen tasoon. Niin ikään käsitykset menestykseen johtavista toimintatavoista voivat olla suhteellisen syvään juurtuneita. Nämä tekijät muodostavat kontekstin, joka tiedostamattomalla ja tiedostetulla tasolla voi vaikuttaa päätöksentekijöiden tapoihin etsiä markkinainformaatiota, allokoita resursseja eksploitaatioon ja eksploraatioon sekä tapoihin olla vuorovaikutuksessa muiden markkinatoimijoiden kanssa.

### 2.3.2.2 Suomalaisen huonekalualan keskeiset piirteet

*”Suomalainen huonekaluteollisuus on kypsä, vanha ja vaikea toimiala: Kypsä siinä mielessä, että huonekalujen kysyntä ja tarjonta ovat olleet kauan suurin piirtein tasapainossa. Vanha, koska kalusteiden käyttötarve muuttuu muita kestokulutustavaroita hitaammin ja täysin uusia tuotteita on lähes mahdotonta kehittää. Kysyntää lisäävistä tekijöistä tärkeimpiä ovat muuttoliike ja rakentaminen. Vaikea, koska markkinaosuudet kotimaassa ja ulkomailla on vallattava muilta paremmalla osaamisella”* (Tiensuu, 1999:6).

Tämä tutkimus kohdistuu suomalaiseen huonekaluteollisuuteen, joka voidaan nähdä alhaisen teknologian toimialana. (Lindman, 2011; Lindman, Scozzi & Otero-Neira, 2008; Hansen & Winther (2011) Toimiala on hyvin pienyritysvaltainen, joka vuonna 2011 käsitti 1074 toimipaikkaa. (Loukasmäki, 2013)

Alan valmistajayrityksistä suurin osa on omistaja-johtajavetoisia, tuotanto-orientoituneesti toimivia pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Yritysten johtotehtävät ovat kulkeneet lähinnä perintönä suvussa, ja johdon koulutustaso on yleensä alhainen sekä teknisellä että kaupallisella saralla, mistä johtuen liikkeenjohdollis-

sessä osaamisessa esiintyy puutteita. (Juva & Ahtorinne, 1995; Laaksonen ja Rajala 1987) Yritysten toiminnassa pääpaino on tyypillisesti ollut tuotannollisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä, kun taas kaupallinen osaaminen sekä markkinointitaitojen ja -panostusten määrä on suhteellisen vähäistä. Lisäksi toimintaa kehitetään usein niukkojen resurssien varassa, mistä johtuen niin erityisalan osaajien palkkaaminen kuin investoinnit kansainvälistymiseen on vaikeasti saatavissa. (Alanko, 1996; Tiensuu 1999; Laine-Kangas, 1998; Vallin, 2002; Loukasmäki, 2009; Loukasmäki, 2013). Brändituotteita ja trendiä luovien yritysten määrä on vähäinen.

Samalla kun tuotanto-orientoituneesti toimivat yritykset menestyivät hyvin 1980-luvulla, ovat liiketoiminnan haasteet muuttuneet merkittävästi kuluneiden vuosikymmenten aikana. Nämä haasteet liittyvät erityisesti liiketoiminnan konseptointiin ja keskeisiin osaamisalueisiin, jakelukanavarakenteessa tapahtuneeseen kehitykseen sekä kysynnän ja kilpailutilanteen kehittymiseen.

Huonekaluala on design-orientoitunut toimiala, jossa teknisen tuotekehittelyn lisäksi tarvitaan design-osaamista, ja jossa kuluttajien ymmärtäminen sekä sisustustrendien seuraaminen, ennakointi ja jopa luominen on tärkeää. Yritykset ovatkin varsin haasteellisten tehtävien edessä, jossa asiakasarvon luomisen näkökulmasta tulisi onnistua muotoilussa kansainvälisesti kilpailukykyisellä tasolla ja taata samalla toiminnan kannattavuus. (Lindman, 2011). Samoin asiakaslähettäisyys, arvon luonti jakeluketjuille sekä uusien liiketoimintakonseptien, markkinointikyvykkyyksien ja brändin kehittäminen on nähty erittäin tärkeäksi alan yritysten kilpailukykyisyyden ja elinkelpoisuuden takaamiseksi. (Tiensuu, 1999; Loukasmäki, 2013; Loukasmäki, 2009; Vallin, 2002; Laine-Kangas, 1998; Loukasmäki, 2011; Lautamäki, 2000; Juva & Ahtorinne, 1995; Laine-Kangas 1998; Tuominen, 2014)

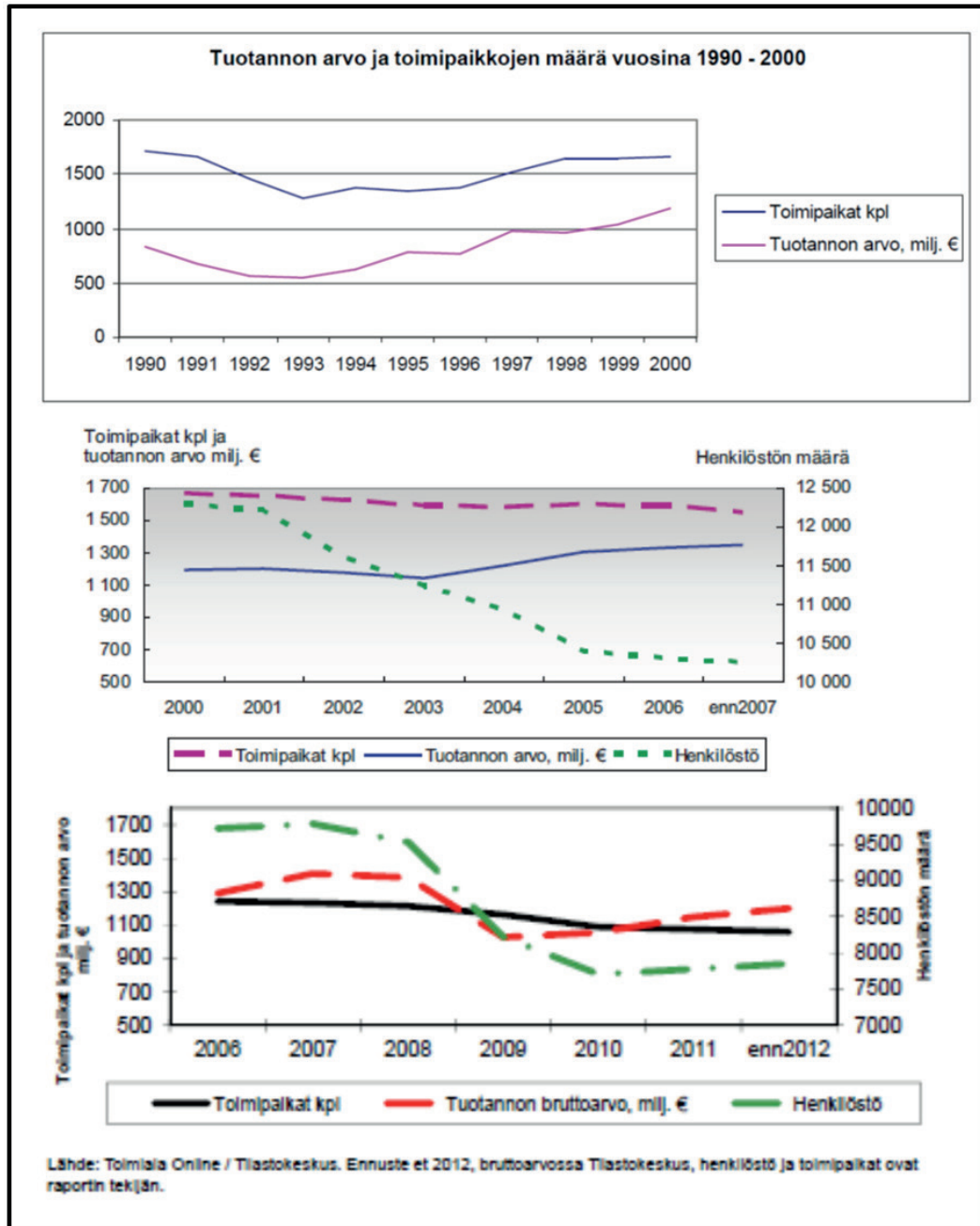
Huonekalualalla on selkeät toimialarakenteet ja tunnistettavissa olevat markkinatoimijat. Huonekalualan jakelutiet muodostuvat ketjuista ja yksittäisistä huonekalukauppiaista, mitkä muodostavat valmistajayritysten keskeisen yhteyspinnan markkinoille. Ketjujen rooli huonekalujen myynnissä on hallitseva ja niiden valta-asema suhteessa valmistajayrityksiin on kasvanut. Ketjuilla onkin suuri valta sen suhteen, millaisia huonekaluja Suomessa myydään ja millä hinnoilla. Voidaankin sanoa, että ketjut ohjaavat vahvalla neuvotteluvoimallaan alaa haluaansa suuntaan. Tästä johtuen hyvät ketjusuhteet ovat merkittävässä asemassa yritysten välisessä kilpailussa myymälöiden lattiatilasta. Ketjut ovat kuitenkin vähentäneet ajan kuluessa merkittävästi kotimaisten toimittajien määrää, mikä on aiheuttanut valmistajille paineita lisätä strategista yhteistyötä ja horisontaalista verkottumista. Kotimaisten ketjujen lisäksi Ikea on merkittävä toimija huone-

kalualalla. Myös sähköisten kauppapaikkojen kehittyminen myllertää perinteistä jakelukanavarakennetta ja luo uusia mahdollisuuksia, joita valmistajien tulisi hyödyntää. (Loukasmäki, 2013; Loukasmäki, 2009; Laine kangas 1998).

Huonekalujen kysyntä noudattelee kokonaistalouden kehitystä ja suhdanteita, minkä lisäksi kilpailu huonekalualalla on erittäin kovaa ja kansainvälistä. Kuviot 4 ja 5 kertovat tilastojen muodossa huonekalualan kehityksestä.

Kuvio 4 sisältää tuotannon bruttoarvon, toimipaikkojen määrän ja henkilökunnan määrän kehityksen vuosien 1990-2012 välisenä aikana. Taulukko ei sisällä tietoja 1980-luvun luvulta, minkä voidaan todeta olleen varsin hyvää aikaa suomalaisessa huonekaluteollisuudessa. Sekä julkisella että yksityisellä puolella rakennettiin paljon, minkä lisäksi talouden nousukausi lisäsi huonekalujen kysyntää. Hurjasta kasvuvauhdista kertoo se, että tuotannon bruttoarvo oli vuonna 1985 noin 2,6 miljardia markkaa sen ollessa noin 4,7 miljardia markkaa vuonna 1987. (Aravuo 1994:8; Laaksonen & Rajala 1987:11.)

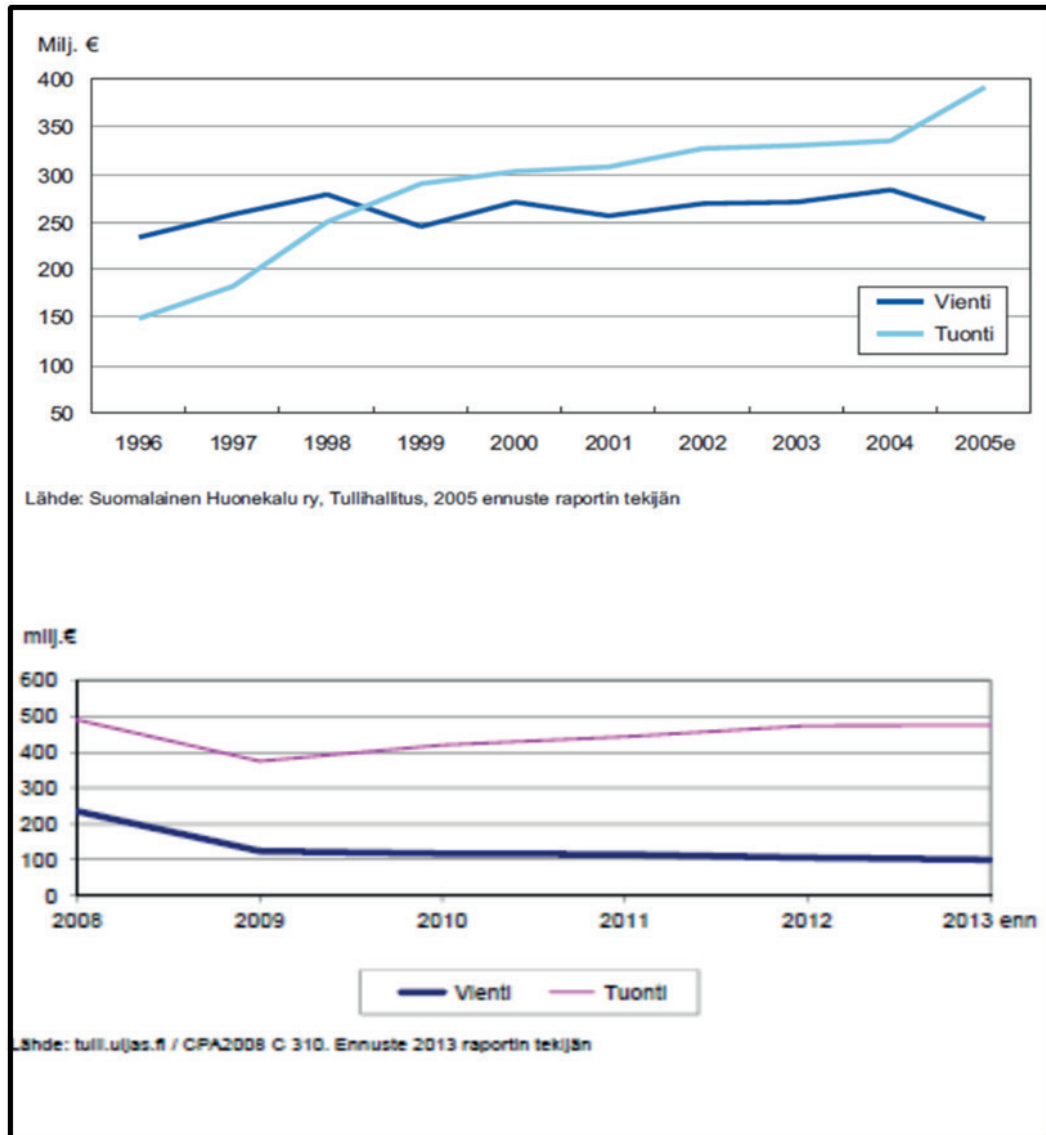
1990- ja 2000-luvuilla huonekalualan kehitys on sisältänyt niin nousuja kuin laskuja. Erityisesti esiin voidaan nostaa 1990-1993 vuosien välinen lama-aika sekä vuonna 2008 alkanut finanssikriisi, joista molemmat ovat vaikuttaneet varsin merkittävästi huonekalualan kehitykseen ja alan yritysten toimintaan.



**Kuvio 4.** Huonekalualan kehitys vuosina 1990-2012 (Lähteet: Loukasmäki, 2013; Vallin, 2007)

Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota viennin ja tuonnin kehitykseen, mikä osaltaan kuvaa kotimaisten valmistajayritysten haasteita menestyä kansainvälisessä kilpailussa. Huonekaluvalmistajien kasvu on hyvin pitkälti viennin varassa, sillä kotimaan markkinat eivät merkittävästi kasva. (Loukasmäki, 2013; Tiensuu 1999:5; Laaksonen ja Rajala 1987: 158; Alanko 1996: 34.) Huonekaluala on kuitenkin perinteisesti kotimarkkinateollisuutta ja monet yritykset ovat suuntautu-

neet vientiin vasta sitten, kun kysyntä kotimaanmarkkinoilla on yrityksen selviytymisen kannalta liian pientä. (Alanko 1996: 46; Laine-Kangas 1998: 39; Juva 1995: 35, 105)



**Kuvio 5.** Huonekalan tuonnin ja viennin kehitys vuosina 1996-2013 (Lähteet: Loukasmäki, 2013; Vallin, 2005)

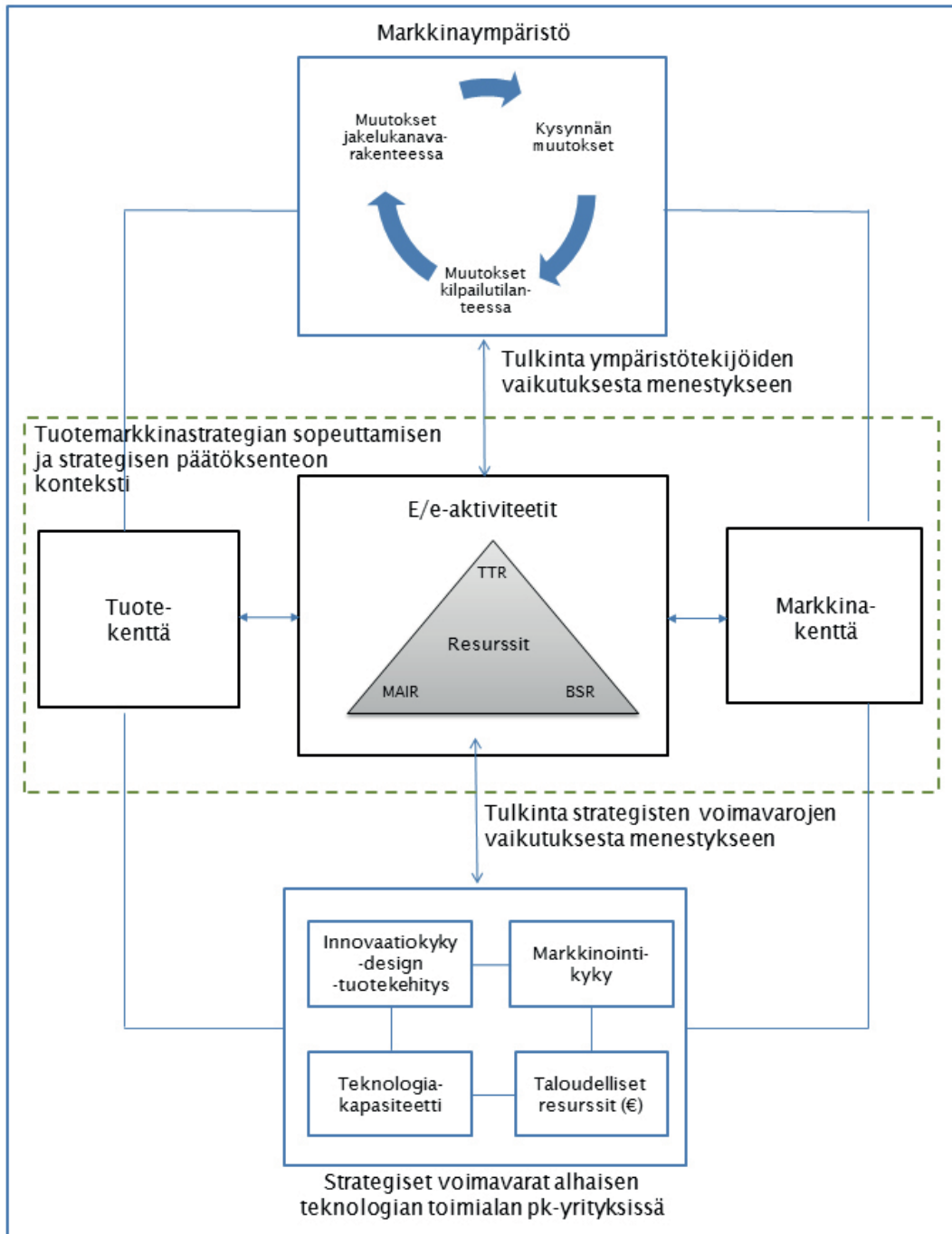
Yleisellä tasolla viennin kehittyminen on kuitenkin ollut takkuista. Positiivisena kautena viennin kehitykselle voidaan nähdä 1990-luvun lama-aika ja erityisesti vuodet 1993-1994, jota kuitenkin osaltaan voi selittää lukuisat alalla käynnistyneet valtion tukemat vientiprojektit. Vientimarkkinat kasvoivat hiljalleen vuoteen 1998 saakka, minkä jälkeen kehitys on ollut varsin aaltoilevaa aina vuoteen 2008 saakka. Tällöin vienti romahti merkittävästi, minkä jälkeen sen kehitys on pysäh-

tynyt. Tätä kuvastaa se, että vuonna 2008 viennin arvo oli yli 200 miljoonaa euroa, kun se vuonna 2012 oli noin 106 miljoonaa euroa, mikä vastaa keskimäärin 10 % kotimaisesta huonekalutuotannosta.

Tuontituotteiden osuus suomalaisista huonekalumarkkinoista on puolestaan kasvanut merkittävästi. Esimerkiksi vuonna 1990 tuontituotteiden osuus suomen huonekalujen kotimaantarjonnasta oli noin 18 %. Vuonna 1997 vastaava osuus oli noin 22 %, vuonna 2009 31 %, ja vuonna 2012 tuonnin määrä oli liki puolet kotimaisen valmistuksen arvosta. Vuonna 1998 vienti ylitti tuonnin arvon, mistä lähtien ero tuonnin ja viennin välillä on kasvanut merkittäväksi. Selkeä piikki tuonnin kasvussa voidaan nähdä vuonna 2004, jolloin useita Itä-Euroopan maita liittyi Euroopan Unioniin.

## 2.4 Viitekehysmalli

Tässä tutkimuksessa tuotemarkkinastrategian sopeuttamista eksploitaation ja eksploraation keinoin alhaisen teknologian toimialan pk-yrityksissä lähestytään kuvion 6. ilmentämällä tavalla.



**Kuvio 6.** Viitekehysmalli tuotemarkkinastrategian sopeuttamisesta eksploraation ja eksploraation keinoin alhaisen teknologian toimialan pk-yrityksissä (TTR= tuote- ja teknologiaresurssit, MAIR= markkina- ja asiakasintelligenssiresurssit, BSR= brändit ja siteet-resurssit)

Tarkastelun keskiössä on tuotemarkkinastrategian sopeuttaminen eksploraation ja eksploraation keinoin strategisen päätöksenteon näkökulmasta (*tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen ja strategisen päätöksenteon konteksti*). Tuote-

markkinastrategia on mallissa jaettu *tuotekenttään* (product domain) ja *markkinakenttään* (market domain). Tuotekenttä käsittää yrityksen tuotevalikoiman ja -lajitelman muodostaman kokonaisuuden koskien siihen kohdistuvia strategisia päätöksiä. Markkinakenttä käsittää yrityksen eri liiketoimintasuhteet (erityisesti jakelusuhteet ja loppuasiakkaat) ja siihen kohdistuvat strategiset päätökset. Vaikka tuote- ja markkinakenttä yhdessä muodostavat tuotemarkkinastrategian keskeiset elementit, esitetään ne mallissa erillisinä, koska niihin voi kohdistua erilaisia (eksploitatiivisia ja eksploratiivisia) kehitystoimia.

Strategiset päätöksentekijät sopeuttavat tuote- ja markkinakenttää toteuttamalla *e/e-aktiviteettejä*. E/e-aktiviteetit pitävät sisällään niin markkinaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien tunnistamisen ja analyysin, strategiset päätökset ja resurssiallokaation e/e:n toteuttamiselle sekä resurssien konfiguraation. E/e-aktiviteettien keskiössä on resurssien eksploitatiivinen ja eksploratiivinen kehittäminen. Näitä resursseja ovat (luvussa 2.2.4 mainitut) tuotanto- ja teknologiaresurssit (TTR), markkina- ja asiakasintelligenssiresurssit (MAIR) sekä brändit ja siteet-resurssit (BSR).

Strategisiin e/e-aktiviteetteihin oletetaan vaikuttavan päätöksentekijän tulkinta *markkinaympäristön* tilasta (uhista ja mahdollisuuksista sekä niiden vaikutuksesta yrityksen toimintaan) ja *yrityksen strategisista voimavaroista*, joiden varassa e/e-aktiviteettejä toteutetaan. Perinteisellä alhaisen teknologian toimialalla jakelukanavien, kysynnän ja kilpailun sekä niissä tapahtuvien muutosten uskotaan vaikuttavan e/e-päätöksiin. Lisäksi yrityksen strategiset voimavarat, niiden kyky saavuttaa strategiset tavoitteet sekä niiden vaikutus yrityksen strategialvaihtoehtoihin nähdään vaikuttavan e/e-päätöksiin. Tämä tutkimuksen kontekstissa keskeisinä strategisina voimavaroina nähdään tuotekehitykseen ja designiin liittyvä innovaatiokyvykyys, markkinointikyvykyys, teknologiakapasiteetti ja taloudelliset resurssit.

Malli sisältää myös dynaamisen komponentin. Tietyllä hetkellä tehdyt eksploitaatio- ja eksploraatioaktiviteetit kehittävät yrityksen resursseja ja strategisia voimavaroja. Kun yritys sopeuttaa tuotemarkkinastrategiaa eksploitaation ja eksploraation keinoin tietyssä aikana ja tietyntilaisissa ympäristöolosuhteissa, kehittää se samalla myös yrityksen strategisia resursseja ja kyvykkyksiä, joiden varassa se toimii tulevaisuudessa. Toisin sanoen tulevaisuuden e/e-aktiviteetit ovat riippuvaisia menneisyydessä tehdyistä päätöksistä.

Yllä esitettyyn malliin ei ole sisällytetty taloudellisen suoriutumiskyvyn vaikutuksen arviointia, mikä on yksi keskeinen osa-alue e/e- ja molempikäisyystutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa keskeisellä sijalla ei kuitenkaan ole kausaliteetin määrittäminen e/e-strategioiden ja taloudellisen suoriutumiskyvyn välillä. Sen

sijaan keskeistä on sen ymmärtäminen, miten muuttuneissa olosuhteissa hengissä selviytyneet ja menestyneet yritykset ovat käyttäneet eksploitaatiota ja eksploraatiota strategian sopeuttamiseksi. Tässä tutkimuksissa huomioidaan suoriutumiskyky ja yrityksen taloudellisen tilanteen kehittyminen seuraavalla tavalla. Ensinnäkin yritysten toiminnan tulosta eri ajanjaksoina arvioidaan liikevaihdon ja kannattavuuden kehityksen kautta. Niiden avulla nähdään, millaista taloudellista tulosta yritys on tehnyt toteuttaessaan eksploitaatio- tai eksploraatioaktiviteetteja/toimiessaan molempikätisesti. Lisäksi tarkastellaan yrityksen current ration ja omavaraisuusasteen kehittymistä eri ajanjaksoina. Current ration avulla pystytään arvioimaan yrityksen taloudellista pelivaraa (taloudellinen slack), mikä on nähty olevan keskeistä erityisesti eksploraation toteuttamiselle. Omavaraisuusaste puolestaan kertoo yrityksen tappionsietokyvystä. Se auttaa ymmärtämään toisaalta sitä, missä määrin yritys kestää eksploraatiosta aiheutuvan riskin toteutumisen tai tuloksen realisoitumisen aikaviiveen. Toisaalta se mahdollistaa myös sen arvioinnin, kuinka kriittisessä tilanteessa yritys on taloudellisesti (paineen kokeminen) erilaisissa ympäristöllisissä olosuhteissa.

### 3 ILMIÖN DYNAAMINEN JA VUOROVAIKUTTEINEN TARKASTELO

Tässä tutkimuksessa pyritään rakentamaan ymmärrystä e/e:hen ja molempikäisyyteen liittyvästä dynamiikasta ja vuorovaikutteisuudesta. Tässä luvussa rakennetaan perusta sen tekemiselle. Luvun ensimmäisessä osassa perehdytään tapahtumaperusteiseen lähestymistapaan tutkimuksen teoreettisistatodologisena perustana. Sen ohjaamana tarkastellaan strategista päätöksentekoa ja e/e-päätöksiä suhteessa kontekstiin ja aikaan sekä resurssien johtamisen haastetta. Lopuksi luodaan raamit sille, miten vuorovaikutteisuutta ja dynamiikka lähestytään empiirisessä tutkimuksessa.

#### 3.1. Tapahtumaperusteinen lähestymistapa teoreettisistatodologisena perustana

##### 3.1.1 Perusolettamukset

Prosessilähestymistapa on nähty yhtenä merkittävänä keinona dynamiikkojen tutkimuksessa. (Van de Ven, 1992)<sup>9</sup> Prosessitutkimus tarkastelee ajan kuluessa ilmeneviä ja itsensä järjestäviä tapahtumia, aktiviteettejä ja valintoja (Langley, 2009; Bizzi ja Langley, 2011; Garud & Van de Ven, 2002 ; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001; Pettigrew, 1997), jossa tapahtumat ovat sosiaalisen prosessin luonnollisia yksiköitä. Ne ovat sitä, mitä keskeiset subjektit tekevät tai mitä niille tapahtuu (Van de Ven & Engelman, 2004) Erityisesti organisatorisen muutoksen ja kehityksen tutkimuksessa prosessi voidaan ymmärtää tapahtumien sarjana, joka kuvaa, kuinka asiat muuttuvat ajan mittaan. (Pettigrew ym., 2001). Tapahtumat liikuttavat kehittyvää subjektia tiettyyn suuntaan ja kohti tiettyä lopputulemaa. Kuitenkin perättäiset tapahtumat ja niiden yhdistelmät vaikuttavat subjektiin, mikä voi muuttaa aiempien tapahtumien suuntaa. Lisäksi on syytä todeta,

---

<sup>9</sup> Prosessilähestymistapojen kirjo on laaja, jotka sisältävät niin variaatioteoreettisia kuin ns. prosessiteoreettisia lähestymistapoja. Van de Ven (1992) on luokitellut ne kolmeen ryhmään: varianssiteoreettiseen lähestymistapaan, käsitteiden luokitteluun perustuvaan lähestymistapaan ja tapahtumien järjestyksen lähestymistapaan. Kaksi ensimmäistä perustuvat riippumattoman ja riippuvan muuttujan välisen suhteen tarkasteluun. Kolmas, tässä tutkimuksessa sovellettava lähestymistapa, pyrkii kuvaamaan ilmiön muuttumista tapahtumien kautta, jossa tapahtumien aikajärjestys ja ilmiön tarkastelu pitkällä aikavälillä ovat keskeisessä roolissa. (Van de Ven, 1992)

että monilla tapahtumilla ei ole todennäköisiä ilmielviä seurauksia, minkä johdosta vaatimuksena on, että tutkijalla on selkeä teoreettinen käsitys odotetusta kausaalista prosessista. (Van de Ven & Engelman, 2004)

Prosessiteorioihin pohjautuva tapahtumaperusteinen lähestymistapa (event-based approach) on saavuttanut huomiota prosessien ja dynamiikkojen tutkimiseen sopivana tarkastelutapana (mm. Halinen, Törnsroos & Elo, 2013; Tidström & Hagberg-Andersson, 2012). Tapahtumaperusteisessa lähestymistavassa otetaan prosessiteorian mukaisesti tapahtumat analyysin lähtökohdaksi, joiden avulla pyritään ymmärtämään muutosprosesseja. (Halinen ym., 2013) Tapahtuma ilmenee yksittäisistä tai toisiinsa yhdistyvistä toimista (acts) tietyllä hetkellä tai tietyn ajanjakson kuluessa (Buttriss & Wilkinson, 2006; Woodside & Wilson, 2003 lainattu Halinen ym., 2013) ja analyysin kohteena voi olla itse tapahtumaja ja/tai prosessi. (Dunkerley 1988: 84, lainattu Halinen & Törnroos, 2012) Tämän mukaisesti tapahtumia voidaan käyttää tarkastuspisteinä tai ”ikkunoina” tarkasteltavan ilmiön kehittymiselle tai tehdä niiden avulla muutos ilmeiseksi.

Tapahtumiin perustuvassa lähestymistavassa tutkijat poimivat tietynlaisia tapahtumia ja tarkastelevat niiden ilmenemisiä ajan mittaan. Lähestymistapa on suhteellisen avoin sille, millaiset tapahtumat ovat analyysin kohteena. Ne voivat esiintyä eri analyysitasoilla, ne voivat olla erilaisilta kestoiltaan, ne voivat liittyä spesifisti suhteeseen tietyn markkinatoimijan kanssa tai yleisemmällä tasolla erilaisiin ajanjaksoihin liiketoimintaympäristössä, kuten taloudelliseen lamaan tai teknologiseen transitiioon. (Halinen ym., 2013)

Tapahtumaperusteisessa lähestymistavassa aika ja kontekstisidonnaisuus on keskeistä (Pettigrew, 1997; Pettigrew ym. 2001; Halinen ym., 2013, Tidström ja Hagber-Andersson, 2012; Bizzi ja Langley, 2012: 235; Langley, 2009), ja tapahtumien ymmärtäminen on mahdollista ainoastaan, jos ne sidotaan spatiaalisiin ja temporaalisiin konteksteihin. Kontekstit muuttuvat, minkä seurauksena on kompleksisuutta ja inhimillisen toiminnan monimerkityksellisyyttä. (Pettigrew ym., 2001) Lisääntyvä muutosnopeus ja operaatioiden kompleksisuus ohjaavat siihen, että tapahtumat tunnistetaan tilanteiden toisiinsa kietoutuneena järjestyksenä, joka etenee ajan mittaan yksilöiden, organisaatioiden ja toimialojen kehittyessä. (Garud & Van de Ven, 2001) Vaikka yleisellä tasolla voidaan todeta, että yritysten kohtaamat haasteet, muutokset ja paine kumpuavat pääasiassa yleisestä ympäristöstä ja tehtäväympäristöstä, ei kontekstille tulisi antaa pelkästään analyttisen ympäristöstimulin roolia. Se tulisi nähdä myös rakenteiden ja prosessien pesiytyneenä astelemana, jossa toimijoiden subjektiiviset tulkinnat havainnoista, oppimisesta ja muistamisesta auttavat muovaamaan prosessia. (Pettigrew ym., 2001)

Aika on keskeisessä roolissa dynaamisen ymmärryksen muodostamisessa ja sen merkitys on moninainen. Ensinnäkin ajallisen analyysin tulisi kyetä tunnistamaan tapahtumia ja kronologioita, joita käytetään askelina mallien etsimisessä. (Pettigrew ym., 2001) Kronologinen järjestys sinällään auttaa muodostamaan ajallisen logiikan analyysiin. Tämä tarkoittaa sitä, että ymmärretään tapahtumien yhteys toisiinsa. Aika ei kuitenkaan pelkisty kronologiaan ja historiaan, vaan se kantaa enteenpäin historiallista tietoisuutta. Menneisyys on läsnä nykyisyydessä ja se muokkaa tulevaisuutta ja samassa hengessä tapahtumat voivat liittyä toisiinsa näissä kolmessa ajassa. Tapahtumat ovat sitoutuneet toisiinsa ajallisesti, ja nykyisyydessä tapahtuva tapahtuma on ajallisesti yhteydessä menneisyyden ja tulevaisuuden tapahtumiin. (Pettigrew ym., 2001; Halinen ym., 2013; Tidström ja Hagberg-Andersson, 2012) Ajallinen analyysi mahdollistaa myös polku-riippuvuuksien paljastumisen. (Pettigrew ym., 2001)

### 3.1.2 Tarkastelua ohjaavat valinnat

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on eksploitaation ja eksploraation ilmeneminen (tapahtuma) ja siihen liittyvä dynamiikka (prosessi) tuotemarkkinastrategian kontekstissa. Toisin sanoen eksploitaatio ja eksploraatio ymmärretään tapahtumina (ne ovat analyysiyksiköitä), ja ajan kuluessa ilmenevät tapahtumat muovaavat ja sopeuttavat tuotemarkkinastrategiaa ja sen kehittymistä (prosessi). Tarkastelu tehdään strategisen päätöksenteon näkökulmasta.

Eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat nähdään muodostuvan luvussa 2.2.5 esitellyistä ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien aistimisesta/tunnistamisesta (sensing), strategisesta päätöksenteosta ja resurssiallokaatiosta (seizing) sekä resurssien uudelleen konfiguraatiosta (reconfiguring). Tämä tutkimus kohdistuu perinteisen toimialan pk-yrityksiin, joiden strateginen käyttäytyminen ja päätöksenteko on kuitenkin erilaista luonteeltaan kuin luvussa 2.2.5 esitetyissä prosesseissa kuvattiin. Pk-yritysten strateginen käyttäytyminen harvoin nojaa analyyttiseen ja eksplisiittisesti ilmaistuun suunniteltuun strategiaan, vaan strategia on enemmänkin luonteeltaan empiirinen ja ilmenevä. Toiseksi siinä yhdistyy usein toiminta ja päätöksenteko. Tästä johtuen ympäristön aistimista/tunnustelua ja strategista päätöksenteko ja resurssiallokaatiota ei käsitellä erikseen, vaan ne sulautetaan yhteen alaluvuissa 3.2 ja 3.3, jolloin niitä tarkastellaan konteksti- ja aikasidonnaisesti. Alaluvussa 3.4 tarkastellaan resurssien johtamisen haastetta.

Dynamiikkaan liittyvää ymmärrystä rakennetaan puolestaan kahdesta eri näkökulmasta. Ensiksikin tarkastelemalla eri aikoina ilmenneitä tapahtumia ja pyrkimällä ymmärtämään niiden suhteita toisiinsa pystytään näkemään strategian

sopeuttamisen dynamiikkaa ja siihen liittyviä polkuriippuvuuksia. Tähän liittyvä teoreettinen keskustelu sulautuu jaksoon 3.3. Toiseksi tarkastelemalla yrityksen eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia erilaisissa ympäristöissä olosuhteissa pitkällä aikajänteellä pystytään keskustelemaan e/e-käyttäytymisen dynamiikasta suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön. Tätä ei avata teoreettisesti, vaan empiirisen analyysin myötä voidaan rakentaa dynaamista ymmärrystä, joka tähän mennessä ei juuri ole tehty.

### 3.2 Strategiset e/e-päätökset ja konteksti

Kontekstilla uskotaan olevan merkittävä vaikutus yritysten strategiselle käyttäytymiselle. Konteksti monitasoisena ilmiönä ymmärrettynä tarkoittaa yleensä mikrotasolla yritystä ja yrityksen sisäisiä tekijöitä, toimialatasolla lähinnä kilpailuympäristöä ja makrotasolla laajempaa, kokonaistaloudellista ympäristöä. Usein käytetään myös tehtäväympäristön käsitettä, mikä käsittää kilpailijat, asiakkaat, tavarantoimittajat ja muut toimijat, joiden toimet suoranaisesti vaikuttavat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Dill, 1958 lainattu Dodge, Fullerton & Robbins, 1994)

Prosessiteoreettisissa lähestymistavoissa tutkijat ovat hyödyntäneet Giddensin strukturaatioteoriaa tarkastellessaan kontekstin ja toiminnan välistä vuorovaikutussuhdetta. (esim. Makkonen, Olkkonen & Halinen, 2012; Häntti, 2014; Tidström & Hagberg-Andersson, 2012; Pettigrew ym., 2001) Strukturaatioteorian mukaisesti kaikki inhimillinen toiminta tapahtuu olemassa olevassa rakenteessa, joka tarjoaa puitteet vuorovaikutukselle. Keskeistä on yksilöiden ja yhteiskunnan välinen suhde. Yksilöt ovat sekä yhteiskunnan rakenteen luomuksia että sen luojia, joita ei voida ymmärtää toisistaan erillisinä. Olennaista on, että rakenne sekä mahdollistaa että rajoittaa yksilön toimintaa ja yksilö omalla toiminnallaan uudistaa näitä mahdollisuuksia ja rajoituksia. Näin ollen sosiaalinen ilmiö voidaan nähdä muodostuvan suhteellisen vakaista rakenteellisista elementeistä ja tilannekohtaisista prosesseista ja tapahtumista. Rakenteelliset elementit sisältävät jaetut normit, mielipiteet ja tarkoituksenmukaisen käytöksen suhteessa strategiseen sopeutumiseen. Nämä rakenteellisen tason elementit voivat olla peräisin makroympäristöstä, toimiala- ja liiketoimintaverkostoista sekä yrityksestä itsestään. Tilannekohtaiset prosessit ja tapahtumat puolestaan sisältävät muuttuvat olosuhteet, jotka vaikuttavat strategiseen sopeutumiseen. Ne voivat saada alkunsa makroympäristöstä, liiketoimintaympäristöstä ja organisaatiosta itsestään (Makkonen ym., 2012; Häntti, 2014; Tidström & Hagberg-Andersson, 2012)

Giddensin strukturaatioteorian mukaisesti yritykset ovat aktiivisia toimijoita niitä ympäröivässä rakenteessa, joiden käyttäytyminen on tulosta niiden omasta käyttäytymisestä ja päätöksenteosta tietyin rajoituksin. (Häntti, 2014) Yritysten strategista päätöksentekoa ohjaa hyvin pitkälti subjektiivinen käsitys siitä, millaiseksi ympäristön tila tulkitaan ja miten sen uskotaan vaikuttavan yrityksen toimintaan. Ihmiset ymmärtävät (make sense) heitä ympäröiviä asioita eri tavoin, ja heidän toimensa ovat peräisin heidän uniikeista tulkinnoistaan heitä ympäröivistä tilanteista. Yrittäjien on todettu tulkitsevan esimerkiksi toimintaympäristön turbulentsuuden ja kilpailun kovuuden hyvinkin toisistaan poikkeavilla tavoilla. Erilaiset tulkinnat puolestaan johtavat erilaisiin toimintatapoihin ja siihen, millaisia toimintavaihtoehtoja yrittäjä näkee muutos- tai epäjatkuvuustilanteessa. (Tsoukas, 1994:13; Gibb & Scott 1985; Penrose, 1959; Kumar & Subramanian (2004)

Pk-yritysten strategioita voidaan luonnehtia empiirisiksi ja intuitiivisiksi, joissa muodollisen strategisen toiminnan määrä on vähäistä, ja johtajien käyttäytyminen perustuu intuitioon, havainnointiin (perception) ja ympäristön tulkintaan. (Brouthers, Andriessen & Nicolaes, 1998; Bourgeois, 1980). Pk-yrityksissä käyttäytyminen harvoin noudattaa strategisen liikkeenjohdon kirjallisuudessa usein esitettyä kuvaa rationaalisesta ja kattaviin analyyseihin nojaavasta aktiviteetista. Strategisen liikkeenjohdon tekniikat ja prosessit eivät ole yleisiä pk-yrityksissä, ympäristön luotausta ja analysointia ei tehdä säännöllisesti ja kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin perustuen, ja arviointiproseduurit ovat mieluummin epämuodollisia ja heijastavat omistaja-johtajan preferenssejä. Pienten yritysten johtajat eivät niin ikään välttämättä etsi informaatiota vastauksena globaaliin epävarmuuden perseptioon, vaan mieluummin he etsivät informaatiota tulkitessaan spesifejä asioita heidän ympäristöissään. Informaationetsintä ja tulkinta nojaavatkin voimakkaasti epämuodollisiin tietolähteisiin, joissa ollaan taipuvaisia käyttämään rikkaita ja helposti saatavissa olevia tietolähteitä. Tutkimukset tavoitteista ja strategioista kertovat, että tavoitteet ovat usein epämääräisiä, puutteellisesti määriteltyjä, pragmaattisia ja lyhyelle aikavälille suuntautuneita. (Lang, Calantone & Gudmunson, 1997: 11; d'Amboise & Muldowney, 1988: 231; Beaver, 2002: 179–189 ;Gibb & Scot 1985)

Lisäksi (omistaja-)johtajan rooli päätöksenteossa ja strategianmuodostuksessa on usein keskeinen pk-yrityksissä (esim. Beaver, 2002). Matalan hierarkkian omaavissa pk-yrityksissä johtajat pelaavat todennäköisemmin sekä strategisia että operationaalisia rooleja, ja osallistuvat strategian muodostamiseen ja sen päivittäiseen toteuttamiseen. (Lubatkin ym., 2006) Lubatkin ym. (2006: 647) uskovat tämän vaikuttavan positiivisesti eksploitaatioon ja eksploraatioon. Ensinnäkin johtajat ovat lähellä yrityksen nykyisiä kompetensseja ja tietävät, mil-

loin ja miten eksplloitata niitä. He ovat myös lähellä markkinoita, mikä mahdollistaa tietoisuuden asiakastrendeissä tapahtuvista muutoksista. Tämä puolestaan mahdollistaa potentiaalın huomata, analysoida ja targetoida uusia markkinamahdollisuuksia, mikä on keskeistä eksploraatiossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tämä pk-yritysten johtajien potentiaalinen ominaisuus käsitellä molempia tietoprosesseja johtaisi molempikäisyysorientaatioon. (Lubatkin ym., 2006: 649)

Yksi pk-yritysten toimintaan vaikuttava tekijä on myös niiden riippuvuus muista markkinatoimijoista ja esimerkiksi asiakkaiden, kilpailijoiden ja tavarantoimittajien on todettu vaikuttavan merkittävästi pk-yritysten strategian muodostumiseen. Pienet yritykset ovat usein riippuvaisia niiden ulkopuolisista ympäristöistä moniin resursseihin, olemassa olon oikeutukseen ja tuotteiden myymiseen liittyen. Tästä johtuen niiden strategiseen päätöksentekoon voi vaikuttaa niin sanottu ulkoinen kontrolli ja epäsymmetriset asiakassuhteet, mikä osaltaan tekee strategisista päätöksistä hyvin kontekstuaalisia. (Tushman & Romanelli, 1985; Verreynne, 2006; Humala, 2004; Dodge ym, 1994) Ulkopuolisen kontrollin vaikutus on kuitenkin tilanne- ja yritysکوhtainen: jos yritys on yhden tai muutaman asiakkaan tai toimittajan varassa, voi ulkopuolinen voima olla hallitseva. Toisaalta jos asiakkaita on paljon ja yrityksellä on joustavuus alihankkijasuhteissa, voi riippuvuus olla suhteellisen pieni. (Brouthers ym., 1998) Lisäksi se seikka, että pienillä yrityksillä ei yleensä ole riittäviä slack-resursseja puskurina ympäristömuutoksia vastaan, on nähty lisäävän niiden alttiutta ympäristön vaikutuksille. (Dodge ym. 1994) Voidaankin todeta, että muiden markkinatoimijoiden rooli voi olla merkittävä yritysten e/e-päätöksissä.

Kuten aiemmin todettiin, vaikuttaa päätöksentekijän tulkinta ympäristön tilasta ja uskomus sen vaikutuksista yrityksen toimintaan strategiseen päätöksentekoon. Yleisesti ottaen ollaan sitä mieltä, että hyvä taloudellinen suoriutumiskyky ja menestys vahvistavat olemassa olevaa strategiaa ja sen tehokasta implementointia. Sen sijaan laskeva suoriutumiskyky voi käynnistää alttiuden muutokselle. Merkittävien päätösten tekeminen on liitetty erityisesti paineen kokemiseen. (Lang ym., 1997: 13–14; Barr & Huff, 1997; Huff & Huff, 2000; Huff, Huff & Thomas 1992; Huff & Huff, 1995; Milliken, 1987; Floyd & Lane, 2000) Paine voidaan ymmärtää aktiivisina voimina, jotka ovat yleensä seurausta yrityksen ja ympäristön välisessä suhteessa tapahtuvasta muutoksesta. (Huff & Huff 2000; Wong-Mingji & Millette 2001). Painetilanteessa organisaation kohtaamien vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä esiintyy epäyhteensopivuutta, eikä nykyisen strategian kapasiteetti ole riittävä vastamaan uusiin olosuhteisiin. (Huff ym., 1992; Senge, 1994) Paine voi olla myös positiivista, joka liittyy erityisesti uusiin markkina- ja liiketoimintamahdollisuuksiin. Nämä voivat liittyä erityisesti eks-

ploraatioon, missä markkinamahdollisuuden tартtuminen edellyttää riskinottoa ja resurssien sitouttamista.

Paine voi muodostua sekä yrityksen sisäisissä että ulkoisissa tekijöissä. Sisäiset painetekijät liittyvät esimerkiksi yrityksen visioon, strategiaan toimiin, yrityksen suoriutumiskykyyn sekä yrityksessä oleviin taitoihin ja osaamiseen. Ulkoisia painetekijöitä luovat esimerkiksi asiakkaat, jakelijat ja kilpailijat sekä sosiaaliset, teknologiset ja poliittiset muutokset. Yritysten on todettu jossain määrin pystyvän hallitsemaan painetta sisäisissä tekijöissä (locus of control) kun taas ulkoiset tekijät saavat mieluummin muutoksen laukaisijan roolin (locus of trigger). Paineita voi muodostua joko jostain äkkinäisesti ilmenevästä tapahtumasta (esimerkiksi ydinasiakassuhteen katkeaminen) tai se voi kehittyä inkrementaalisti pitkällä aikajänteellä. (Senge, 1994; Huff ym., 1992) Yllättäen syntyneet tilanteet ja epäjatkuvuudet vaativat yleensä nopean reagoinnin, kun taas pitkällä aikajänteellä kehittyvä paine on yleensä vaikeasti huomattavissa ja ilmenee yrityksessä esimerkiksi taloudellisena kriisinä. (Senge 1994; Huff ym., 1992)

Paineen vaikutusta e/e-päätöksiin ei ole huomioitu spesifisti e/e- ja molempikäitisyystutkimuksissa lukuun ottamatta Holmqvistin (2004) tutkimusta eksploraatiivisesta ja eksploratiivisesta oppimisesta tuoteinnovaation kontekstissa. Hänen empiirinen tutkimuksensa osoitti, että yrityksen tyytymättömyys olemassa olevan tuote- ja asiakasportfolion kykyyn saavuttaa asetetut tavoitteet (myynnin laajentaminen sekä tuotetarjonnan heikentynyt kyky täyttää asiakkaiden tarpeet) käynnisti eksploraatioaktiviteetit. Myöhemmin tyytymättömyys eksploraatioon sai yrityksen toteuttamaan eksploraatiota. Myös pk-yrityskentässä on tutkimuksia siitä, miten yrittäjien kriittiseksi kokemat tilanteet, epäonnistumiset ja onnistumiset on nähty merkittävänä muutos- ja kehityskynnyksinä. (esim. Chell & Pittaway, 1998; Chell, 1998; Cope & Watts 2000)

Tässä tutkimuksessa e/e-tapahtumien analyysi sidotaan tilanteisiin, jossa ilmenee painetta, jolloin päätöksentekijä tulkinta tilanteesta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan on keskeisessä roolissa. Kiinnostuksen kohteena on nimenomaan ympäristötekijöissä (yleinen- ja tehtäväympäristö) tapahtuvat muutokset ja niihin liittyvän paineen kokeminen. Puhtaasti yrityksen sisäisissä tekijöissä muodostuneet paineistetut tilanteet eivät ole tämän tutkimuksen fokuksessa.

### 3.3 Strategisten päätösten aikaulottuvuus

Yritysten strategista käyttäytymistä ja päätöksentekoa tietyllä hetkellä määrittelee merkittävästi sen voimavarat (assets) ja strateginen positio tuotemarkkina-

kentässä.<sup>10</sup> Voimavarat voidaan laajasti ottaen nähdä muodostuvan yrityksen sisäistä resursseista (esim. taloudelliset resurssit, fyysiset resurssit, inhimilliset resurssit, teknologiset resurssit) ja markkinoihin liittyvistä (market-related) resursseista (esimerkiksi suhteet ja maine) sekä polkuriippuvasti kehittyvistä ydinkyvykkyyksistä (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Teece ym., 1997: 273-274; Teng & Cummins, 2002; Floyd & Lane, 2000: 155) Ydinkyvykkyudet ovat komplekseja voimavarojen, tiedon ja taidon yhdistelmiä, jotka korostavat organisaation kykyä tuottaa arvoa sisältäviä tuotteita ja palveluita, ja ne auttavat yritystä erottumaan kilpailijoista (Floyd & Lane, 2000: 155). Strateginen positio puolestaan viittaa yrityksen asemaan tuotemarkkinakentässä, jota määrittää yrityksen tuotekentän laajuus ja resurssien kehittäminen suhteessa kilpailijoihin. (Floyd & Lane, 2000: 155) Oleellista on, että erilaiset aikahorisontit omaavat ydinkyvykkyudet ja strateginen positio (kaksi kilpailukyvyyn lähettä) ovat linkittyneitä toisiinsa, sillä ydinkyvykkyudet kehittyvät polkuriippuvassa vuorovaikutuksessa tuotantotekijämarkkinoiden ja tuotemarkkinoiden kanssa yritysten pyrkimässä eri tavoin luomaan asiakasarvoa tai jakelemaan sitä tehokkaasti. (Floyd & Lane, 2000: 155; Dierickx & Cool, 1989).

---

<sup>10</sup> Resurssit, kyvykkyudet ja voimavarat ovat suhteellisen laajoja käsitteitä, joiden määrittely ei ole yksiselitteistä (Hooley ym., 1998). Esimerkiksi Grant (1991: 118-119) on todennut resurssien oleva tuotantopanoksia, jotka sisältävät osia pääomavälineistä, individuaalien työntekijöiden taidot, patentit, brändinimet, rahoituksen jne. Hän jakoi resurssit kuuteen kategoriaan: rahoitukselliset resurssit, fyysiset resurssit, inhimilliset resurssit, teknologiaresurssit, maine ja organisatoriset resurssit. Kun resurssit ovat yrityksen kyvykkyyksien lähteitä, ovat kyvykkyudet kilpailuedun pääasiallinen lähde. Kyvykkyys on resurssitiimin kapasiteetti suorittaa jokin tehtävä tai aktiviteetti. (Grant, 1991: 118-119) Barney (1991: 101-102) määrittelee resursseiksi kaikki yrityksen kontrolloimat voimavarat, kyvykkyudet, organisatoriset prosessit, yritysattribuutit, informaation, tiedon jne., jotka mahdollistavat sen, että yritys hahmottaa ja toteuttaa strategian, joka parantaa sen tehokkuutta ja tehollisuutta. Hän luokittelee resurssit kolmeen kategoriaan: fyysiset pääomaresurssit (fyysinen teknologia, tehdas ja välineet, maantieteellinen sijainti, raaka-aineiden saatavuus), inhimillisen pääoman resurssit (koulutus, kokemus, arviointi, intelligenssi, suhteet, yksilöiden oivallukset) ja organisatoriset pääomaresurssit (muodollinen raportointirakenne, muodollinen ja epämuodollinen suunnittelu, systeemien koordinointi ja kontrollointi, epämuodolliset suhteet yrityksen sisällä olevien ryhmien välillä ja epämuodolliset suhteet ulkopuoliseen ympäristöön) (Barney, 1991:101-102) Wernerfelt (1984: 171) määritteli resurssit tietynä aikana niiksi aineellisiksi ja aineettomiksi voimavaroiksi, jotka on liitetty semipysyvästi yritykseen. Esimerkkejä resursseista hänen näkemyksensä mukaan ovat brändit, yrityksen teknologiatieto, työntekijät, liiketoimintakontaktit, koneet, tehokkaat proseduurit, pääoma jne. Day (1994) on ehdottanut, että voimavarat ovat liiketoiminnan kumuloimia resurssipääomia, kun taas kyvykkyudet ovat liima, joka sitoo nämä voimavarat yhteen ja mahdollistaa niiden hyödyntämisen kannattavasti.

Strategiset e/e-päätökset vaikuttavat merkittävästi kyvykkyyksien ja resurssien kehittymiseen joko vahvistamalla olemassa olevia resursseja ja ydinkyvykkyyksiä tai pyrkimällä rakentamaan uusia. Resurssien ja kyvykkyyksien kehittyminen on polkuriippuvaa siten, että ne ovat riippuvaisia edeltävistä oppimistasoista, investoinneista, voimavaravarastoista ja kehitysaktiviteeteistä. Polkuriippuvuus implikoi sitä, että yritysten ajan kuluessa tekemät päätökset ja valinnat vaikuttavat merkittävästi yrityksen tuote-, markkina- ja teknologiapäätöksiin nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. (Teece ym., 1997; Booth, 2003) Näin ollen minne yritys voi mennä, on funktio sen nykyisistä positioista, edessä olevista poluista (poluilla tarkoitetaan niitä strategisia vaihtoehtoja ja niiden houkuttelevuutta, jotka ovat yritykselle mahdollisia) sekä niitä muovanneista menneisyyden poluista. (Teece ym., 1997: 274)

Polkuriippuvuusajattelun<sup>11</sup> mukaisesti yrityksen pitää seurata kompetenssikehityksen polkua tai trajektoria millä tahansa hetkellä. (Teece ym., 1997: 274; Pettigrew ym., 2001) Tekemällä päätöksiä eksploitaation ja eksploraation suhteen päätöksentekijät sekä vahvistavat aiempia kehityspolkuja että tekevät avauksia uusille alueille, joita on kutsuttu itseään vahvistaviksi ja uutta luoviksi poluiksi (Araujo & Harrison (2002). Itseään vahvistavat polut voidaan nähdä eksploitaationa, jossa tapahtumat vahvistavat olemassa olevaa polkua (positiivisen palautteen kautta) ja niihin liittyviä ydinkyvykkyyksiä. Uutta luovat polut voidaan nähdä eksploraatiivisina avauksina, jossa tapahtumat eivät vahvista olemassa olevaa polkua positiivisen palautteen kautta, ja jolloin yrittäjät ja yritykset hakevat uusia toimintatapoja ja tarttuvat uusiin ideoihin, joiden avulla he kääntävät polun uuteen suuntaan. (Araujo & Harrison, 2002; Stack & Gartland 2003; Heffernan, 2003) Tämä aktivoi myös uusien resurssien kehittämisen. Polun luomisessa keskeistä on se, ettei historian nähdä vangitsevan yritystä, vaan olemassa olevat resurssit ja kyvykkyydet luovat perustan uudenlaisen osaamisen kehittymiselle. (Fear, 2001) Yritykset voivat esimerkiksi lähteä mukaan kehitysprojekteihin, joi-

---

<sup>11</sup> Polkuriippuvuuden käsitettä on käytetty kuvaamaan sitä, kuinka historialla on vahva rooli sen suhteen, millaisia liikeratoja ja valintoja yritykset tekevät. Käsitettä käytettiin alussa kuvaamaan suhteellisen yksipuolisesti sitä, kuinka historian tapahtumat lukitsevat ekonomisia prosesseja, jotka ovat kykenemättömiä ravistautumaan irti menneisyyden tilojen tai kulkujen vaikutuksesta. (Araujo & Harrison, 2002) Kuitenkin nykyaikainen, avoimempi polkuriippuvuus käsitys huomioi sekä kontingentin että agentin, jolloin tarkastellaan polkuriippuvuuksien muodostumisia korostamalla yrittäjien, yritysten ja ympäristön vuorovaikutteista roolia. (Stack & Gartland, 2003) Näin ollen vaikka tapahtumat voivat olla riippuvaisia historiasta ei se tarkoita sitä, että tapahtumien pitäisi olla ennalta määriteltyjä tai väistämättömiä. Samalla kun polkuriippuvuus voi rajoittaa vaihtoehtoja, strategisesti refleksiiviset toimijat voivat muodostaa ymmärrystä (make sense) heidän positioistaan, kiinnostuksen kohteistaan ja identiteeteistään, ja muuttaa polkujen suuntaa tai jopa luoda uusia polkuja. (Araujo & Harrison 2002)

den lopputulos on epävarma, ja joka ei välttämättä ole linjassa aikaisempien prosessien kanssa, ja prosessi voi olla luonteeltaan stokastinen. (Dierickx & Cool, 1997: 165–168). Polut eivät ole olemassa vakuuissa, vaan eri polut voivat leikata ja muodostaa risteyskohtia. Tällaisissa risteyskohtissa toimijat, aktiviteetit ja resurssit yhtä hyvin kuin tavat ja rutiinit kohtaavat, ja nämä kohtaamiset voivat johtaa potentiaalisesti positiivisiin lopputuloksiin. (Håkansson & Waluszewski, 2002)

Monet seikat puoltavat olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan sitoutumista ja sillä tavoin itseään vahvistavia polkuja. Teknologian kehittymiseen liittyy usein merkittäviä alkuinvestointeja, uponneita kustannuksia, lukkiutumiseffektejä (lock-in effects) ja yhteensopivuuden tarpeita, joita on vaikea purkaa (ns. näennäisperuuttamattomat investoinnit). (Booth 2003) Myös strategian on nähty määrittävän merkittävästi sitä, millaiset resurssit ja kyvykkyydet yritykseen kehittyvät. Tämän voidaan olettaa olevan erittäin merkittävää perinteisillä toimialoilla, joilla kehitystä eivät määrittele teknologiset harppaukset eivätkä monimutkaiset tuotteet. Sitoutuminen tiettyyn tuotestrategiaan generoi spesifiä oppimista ja on sidoksissa myös voimakkaasti kehitettyyn tuotantoteknologiaan. Myös markkinoihin ja asiakkuuksiin liittyvä tieto ja kompetenssit voivat olla hyvin spesifejä. (esim. Danneels, 2002; Slater & Olson, 2001) Strategisesti polkuriippuvuus voi tarjota kasvualustan kompetenssiloukulle, minkä lisäksi ydinkyvykkyydet voivat olla erittäin hienosäädettyjä ja luotua ajan mittaan, mikä voi muodostua kilpailumenestyksen lähteen sijasta ydinjäykkyydeksi. (Leonard-Barton, 1992) Yrityksen tekevät eri aikoina pitkän välin näennäisesti ei-muutettavissa olevia sitoumuksia tiettyihin kyvykkyyksenttiin (competence domains).

Lisäksi päätöksentekijät kantavat mukanaan muistoja, kokemuksia ja koulutusta heitä ympäröivän maailman kumulatiivisista kokemuksista. Yksilöt ovat organisatorisen historian tulkitsijoita ja säilyttäjiä toimien välineenä sille, miten päätökset linkittyvät ajan mittaan. Kun ihmiset muistavat, perustelevat ja ennakoivat päätöksiä, he tuovat yhteen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden. Pitkällä aikavälillä pyrkimys tuottaa uudelleen menneisyyden menestystä tai välttää menneisyydessä tehtyjä virheitä voi vaikuttaa merkittävästi tulevaisuuden käyttäytymiseen. Toisin sanoen havaitut tulokset jostain tehdystä päätöksestä voi muodostaa oppimista, joka vaikuttaa myöhempään päätöksiin niihin liittyvillä ja liittymättömillä aihealueilla. (Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada & Saint-Macary, 1995)

Strategiset päätöksentekijät ovatkin keskeisessä roolissa päättämässä siitä, millaisille kehityspoluille yrityksissä lähdetään. Erityisesti eksploratiiviset avaukset voivat olla merkittäviä avauksia paitsi uusien kyvykkyyksien kehittymiselle myös

polkuriippuvuuksien mitigoinnille. Merkittävää on, että yritykset joutuvat tekemään päätöksiä epävarman tulevaisuuden vallitessa sen suhteen, millaisiin pitkän aikaväin polkuihin sitoudutaan ja milloin vaihdetaan polkuja. Valinta näiden kahden välillä onkin nähty yhtenä keskeisenä strategisena ongelmana ja liikkeenjohdon haasteena. (Teece ym., 1997: 280-281).

Strategiset e/e-päätökset voivat olla sidoksissa toisiinsa merkittävästi myös lyhyellä aikavälillä, joka liittyy erityisesti resurssiallokaatioon tietyssä hetkessä. Päätös yhdellä alueella voi vaikuttaa kriittisesti seuraaviin päätöksiin toisilla alueilla. Toisin sanoen aikaisemmat päätökset ovat realisoituneet yrityksen rakenteisiin ja suhteisiin muiden toimijoiden kanssa, ja yrityksen käyttäytyminen tietyssä tilanteessa on alistainen näille tekijöille. (Langley ym., 1995) Esimerkiksi päätös sitoutua yhteen isoon asiakkaaseen voi merkitä sitä, että se sitoo yrityksen resurssit tähän tiettyyn kohteeseen, mikä vaikuttaa sen muihin asiakasvalintoihin.

### 3.4 Resurssien johtaminen

Kolmannen eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävän tapahtuman osa-alueen muodostaa resurssien (uudelleen) konfiguraatio asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Eksploitaatio ja eksploraatio tulevat eksplisiittisiksi resurssien orkestroinnin kautta, joka sisältää resurssien hankkimisen, kehittämisen ja uudelleen konfiguroinnin.

Tietyssä hetkessä tapahtuvien e/e-päätösten taustalla on oltava laaja-alainen ymmärrys resurssisen arvosta yritykselle: mitkä todellisuudessa ovat yksittäisten resurssien ja niiden pohjalta rakennettujen kyvykkyyksien arvontuottokyky eri konteksteissa. Kausaalinen epäselvyys ja monimutkaisuus tekevät mahdolliseksi sen, että yrityksessä ei ymmärretä sitä, mitkä resurssit ja resurssiyhdistelmät tuottavat kilpailuetua (Barney, 1991: 108–110). Lisäksi on syytä ymmärtää, etteivät kaikki resurssit ole arvokkaita. Jotkut resurssit voivat estää yritystä muodostamasta ja toteuttamasta strategioita, toiset voivat johtaa yrityksen hahmottamaan ja toteuttamaan strategioita, jotka vähentävät niiden tehokkuutta ja tehollisuutta. Joillakin ei ole ollenkaan vaikutusta strategiaan. (Barney, 1991:101-102)

Esimerkkinä voidaan esittää kuvitteellinen, yksinkertaistettu tilanne, jossa yritys menestyy kotimaanmarkkinoilla hyvin tietyllä tuotteella. Maantieteellisesti ja kulttuurillisesti läheisillä markkinoilla tämä sama tuote kuitenkin epäonnistuu täydellisesti. Tällöin kysymys siitä, miksi tuote menestyi kotimaanmarkkinoilla, on mielenkiintoinen: oliko keskeinen resurssi tuote vai jakelukanava vai näiden yhdistelmä? Jantunen, Puumalainen, Saarenketo & Kyläheiko (2005: 237) ovatkin todenneet, että yritysten hyödyntäessä olemassa olevia resursseja ja kumuloi-

tunutta tietoa uusilla markkinoilla, ne tarvitsevat kykyä uudelleen konfiguroida niiden prosesseja, käytäntöjä ja rakenteita saavuttaakseen yhteensopivuuden resurssien, kyvykkyyksien ja uuden markkinaympäristön vaatimusten välillä. Tämän prosessin on todettu olevan kompleksi ja monimutkainen, ja se sisältää paljon implisiittisiä ja monesti johtajien tiedostamattomissa olevia riippuvuuksia. (Barney, 1991: 108–110) Resurssien integrointi kyvykkyyksiksi voi vaihdella pienistä, alhaisen komplikaatioasteen omaavista resurssikombinaatioista kompleksisiin prosesseihin. Tarvitaan erilaiset integrointiprosessit pyrittäessä tuottamaan inkrementaalista muutosta tai kun tavoitteena on enemmän substantiaalinen muutos yrityksen kyvykkyyksissä. (Sirmon ym. 2007: 280)

On myös syytä kiinnittää huomiota siihen, mikä on yrityksessä olevan osaamis- ja resurssiperustan sekä uusien investointien välinen suhde, ja millä tavalla tietyssä hetkessä tapahtuva resurssien kehittäminen vaikuttaa yrityksen kykyyn toimia tietyllä tavalla. Tätä voidaan havainnollistaa Dierickx'in & Cool'n (1997) varasto- ja virtavoimavarojen käsitteellä. Voimavaravarasto edustaa sitä tasoa, minkä verran yrityksellä on olemassa ja käytettävissä voimavaroja. Yksittäiset voimavaravirratt edustavat tietyllä hetkellä tapahtuvaa aktiviteettiä (esim. tarkasteluhetkellä tapahtuvia investointeja). Yrityksen tietyllä hetkellä noudattama strategia vaatii valitsemaan optimaalisten aikapolkujen virran, kun taas kilpailullinen asema ja sen potentiaalinen kannattavuus on varaston määrittämä. Virtoja voidaan säädellä jatkuvasti, mutta varastoa ei. Haluttaessa saada muutos voimavaravarastoon tarvitaan yhtenäinen resurssivirtojen kuvio voimavaravaraston muutoksen kumuloimiseksi. Toisin sanoen tietyn voimavaravaraston rakentamiseksi tarvitaan sopivia ja relevantteja virtamuuttujien aikapolkuja. Strategiset virrat astuvatkin nykyiseen liiketoiminta-asetelmaan vain triviaalilla tavalla menopuolelle, mistä syystä esimerkiksi yritysten taloudellisen suoriutumiskyvyn eroja ei kannata yrittää selittää aktuaalien strategiapanostusten perusteella. (Dierickx & Cool, 1997: 164)

Niin ikään olemassa olevien resurssien määrä voi vaikuttaa siihen, kuinka haastavaa ja aikaa vievää voimavarojen kehittäminen on. Voimavaravaraston rakentamiseen ja sen vaivattomuuteen vaikuttaa toisten voimavaravarastojen taso. Niin sanotun ”massatehokkuuden” (mass efficiency) mukaisesti entisestään korkea voimavaravarasto helpottaa varaston kasvattamista, kun taas täysin uuden varaston rakentaminen on vaikeampaa. Voimavaravarastoon liittyy myös ns. ”aikakompression epätaloudellisuus” (time compression diseconomies), mikä ottaa huomioon mielenkiintoisella tavalla resurssien ja osaamisen aikasidonnaisuuden. Tämä tarkoittaa sitä, että tietyn voimavaraominaisuuden kartuttaminen pidemmän ajan kuluessa voi olla hedelmällisempää kuin saman määrän tekeminen lyhyemmässä ajassa. (Dierickx & Cool, 1997: 165–168) Tämä antaa oletuksen sii-

tä, että ajoitus on tärkeää erityisesti eksploraatiivisten resurssien kehittämisessä. Se voi korostaa myös ulkoisten resurssien saatavuuden tärkeyttä.

Päätöksentekijälle on haasteellista se, miten yritys saa haltuunsa tarvittavat resurssit ja kyvykkyudet e/e-päätösten toteuttamiseksi. Keskeinen kysymys on, kehitetäänkö resurssit yrityksen sisällä vai hankitaanko ne ulkopuolelta. Periaatteessa vaihtoehtoja on kolme. Ensinnäkin resurssit voidaan pyrkiä ostamaan strategisilta resurssimarkkinoilta. Se, missä määrin resurssien ostaminen on aito vaihtoehto yritykselle, on voimakkaasti liitoksissa yrityksen slack-resurssitasoon sekä ympäristön anteliaisuuteen. (Sirmon ym. 2007: 278–279) Yrityksen taloudelliset slack-resurssit sekä vieraan pääomaan saatavuus ovat keskeisessä roolissa sille, millaisia resursseja (esim. teknologia- ja henkilöresurssit) yrityksellä on vara hankkia. Ympäristön anteliaisuuteen liittyen esimerkiksi erityisosaamista tai toimialalle uutta osaamista vaativien tehtävien suorittaminen voi tehdä ammatti-toistoisten työntekijöiden saatavuuden kriittiseksi osa-alueeksi erityisesti eksploraatiivisten kyvykkyysien kehittymiselle.

Resurssien kumulaatio viittaa resurssien sisäiseen kehittämiseen ja vaatii oppimista. Kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, niiden kehittyminen on polkuriippuvainen johtuen edeltävistä oppimistasoista, investoinneista, voimavaravaroista ja kehitysaktiviteetista. (Peteraf, 1993: 183) Resurssien kumulatiivinen kehittäminen on tarpeellista, koska on epätodennäköistä, että strategiset resurssimarkkinat tarjoavat yritykselle kaikki sen tarvitsemat resurssit. Resurssien kumulaation merkitys korostuu erityisesti olosuhteissa, joissa ympäristön anteliaisuus on alhainen tai tarvittavat resurssit ovat innovatiivisia tai ei-tyypillisiä alalle. Niin ikään sisäisesti kehitetyt resurssit liittyvät olennaisesti ydinkyvykkyysiin ja niiden kehittämiseen. (Sirmon & Hitt, 2009; Sirmon ym., 2007)

Lisäksi yritykset voivat saada tietoa ja resursseja käyttöönsä yhteistyön, verkottumisen ja strategisten allianssien kautta. Strategiset allianssit voivat olla erittäin arvokkaita uuden tiedon oppimiselle alhaisen anteliaisuuden ympäristössä (Sirmon ym. 2007: 278–280), ja niiden merkitys erityisesti niukkojen resurssien luonnehtimille pk-yrityksille voi olla keskeinen. Kuten aiemmin todettiin, ovat allianssit asiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa liitetty tehokkuuteen alhaisen teknologian toimialoilla (Segarra-Ciprés ym., 2012) ja yhteistyön rooli on nähty hyvin tärkeänä pk-yritysten kansainvälistymiselle. (Kock ym., 2010) Erityisesti ulkoisista lähteistä hankitun tiedon ja resurssien kohdalla absorboitunut kyvykkyys tämän ulkoisen tiedon/resurssin valjastamiseksi yrityksen käyttöön on ensiarvoisen tärkeää (Wang & Ahmed, 2007; Eisenhardt & Martin, 2000). Ulkoisiin resursseihin kiinnipääseminen edellyttää myös relationaalisten kontekstien solmimista ja vuorovaikutusta, joita luonnehtivat muilta markkinatoimijoilta tulevat

niin laajat resurssisetit kuin normatiiviset ja sosiaaliset vihjeet. (Teng & Cummings, 2002; Raisch ym., 2009; Burbitt & Valle, 2010)

### 3.5 Analyttinen lähestymistapa tapahtuman ja dynamiikan tarkastelulle

#### 3.5.1 Tapahtuman analyysi

Edellä käydyn teoreettisen keskustelun perusteella tässä tutkimuksessa (tapahtuman analyysissä) keskeisinä elementteinä nähdään paineistettu tilanne, yritysten strategiset voimavarat ja strateginen päätös.



**Kuvio 7.** Eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävän tapahtuman keskeiset analyttiset elementit

Paineistetulla tilanteella tarkoitetaan tietyllä hetkellä tai tietyssä ajanjaksona ilmenevää, tiettyyn ympäristölliseen kontekstiin liittyvää "tilaa", jossa päätöksentekijä tekee eksploitaatiota ja/tai eksploraatiota ilmentäviä päätöksiä ja toimia. Paine voi olla positiivista tai negatiivista, ja se voi liittyä markkinaympäristön kehitykseen ja muutoksiin joko makro- ja toimialatasoilla tai spesifimmin yrityksen liiketoimintasuhteissa muiden markkinatoimijoiden kanssa. Kuten kirjalli-

suudessa ehdotettiin, reagoidaan usein paineeseen vasta silloin, kun sen uskotaan vaikuttavan yrityksen toimintaan, tai se vaikuttaa jo yrityksen toimintaan. Näin ollen keskeistä on strategisen päätöksentekijän kokema paine ja uskomus sen vaikutuksista yrityksen toimintaan.

Strategiset voimavarat (tuotekehitykseen ja designiin liittyvä innovaatiokyvykyys, markkinointikyvykyys, teknologiakapasiteetti ja taloudelliset resurssit, määritelty luvussa 2.4) kuvaavat yrityksen resursseja ja kyvykkyksiä tietyssä tilanteessa, ja määrittelevät yrityksen strategisia vaihtoehtoja ja onnistumismahdollisuuksia tietyllä hetkellä. Nämä voimavarat toimivat perustana e/e:n toteuttamiselle. Keskeistä on strategisen päätöksentekijän näkemys strategisten voimavarojen kyvystä tuottaa tulosta ja saavuttaa strategialle asetetut tavoitteet.

Strateginen päätös kuvastaa investointeja, panostuksia ja sitoutumista eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentäviin toimiin tuote- ja markkinakentässä. Päätöksen nähdään olevan tulosta yrittäjän tulkinnasta paineistetusta tilanteesta ja sen vaikutuksesta yrityksen toimintaan, yrityksen strategisista voimavaroista sekä niiden toimivuudesta vallitsevassa tilanteessa. Lopulta se, miten paine kohdistuu strategisiin voimavaroihin, oletetaan vaikuttavan strategiseen päätöksentekoon. Analyysissä keskeisellä sijalla eivät ole kolmion kärjet, vaan näiden tekijöiden väliset suhteet, jotka jännittävät strategisen päätöksenteon kenttää.

Kuvion 7 sisäkehä sisältää ne resurssit, joita e/e-tapahtumien analyysissä tarkastellaan. Nämä ovat tuote- ja teknologiaresurssit (TTR), markkina- ja asiakasintelligenssiresurssit (MAIR) sekä brändi- ja suhdereurssit (BSR). Kiinnostuksen kohteena on se, mitä resursseja tapahtumassa kehitetään ja millaista resurssien kehittäminen on luonteeltaan (eksploraatiivista vai eksploraatiivista). Yleisesti ottaen niin tiedon, resurssien kuin kyvykkyysien eksploraatio ja eksploraatio on käsitteellistetty suhteessa yrityksen olemassa oleviin tietoon, resursseihin ja kyvykkyysiin. E/e:n tarkastelun sitominen nimenomaan yrityksen omaa toimintaa vasten on perusteltua. Esimerkiksi eksploraatiivisen innovaation omaksuminen ja siihen liittyvä riski, olipa se toimialalla kuinka yleinen tahansa, on aina riippuvainen siitä, millaisia yrityksen resurssit ja osaamistaso ovat ennen sitä. (Aspara ym. 2011; Greve, 2007; He & Wong, 2004) Tässä tutkimuksessa tulkinta *resurssien* eksploraatiivisuudesta ja eksploraatiivisuudesta tehdään suhteessa yrityksen olemassa oleviin resursseihin, jolloin voidaan puhua resurssien suhteellisesta uutuudesta (Aspara ym.,, 2011).

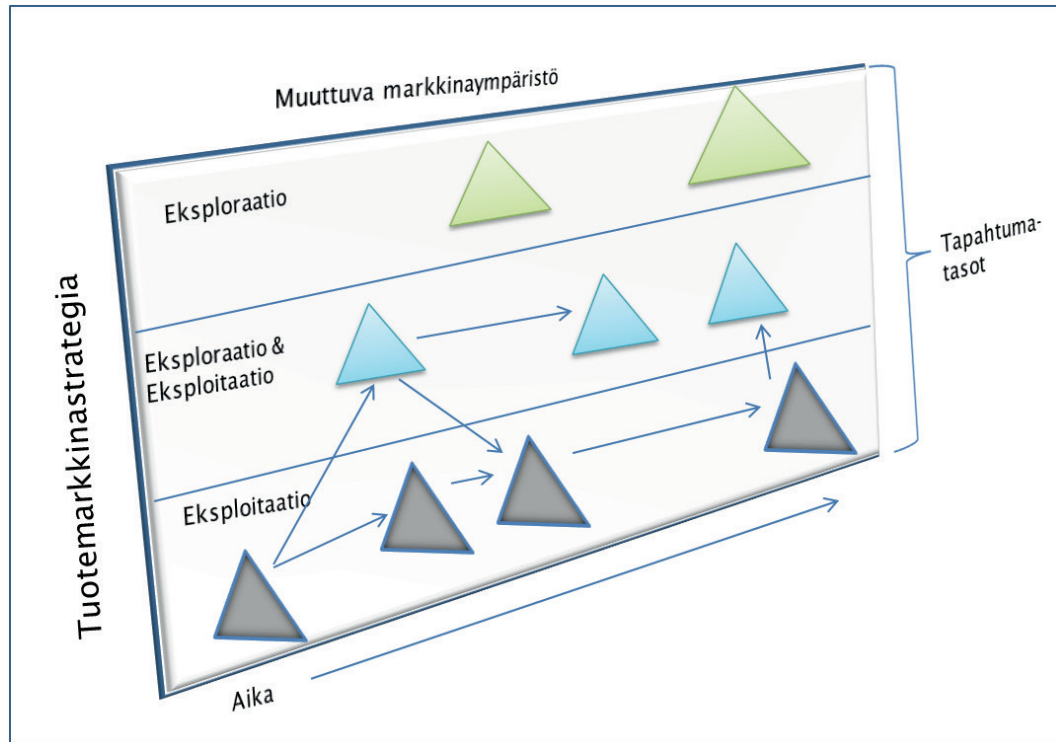
Yksittäisen *tapahtuman* tulkinta eksploraatiota tai eksploraatiota ilmentäväksi tehdään yrityksen olemassa olevaa tuotemarkkinastrategiaa vasten. Tapahtuman tulkitseminen joko eksploraatioksi tai eksploraatioksi on erittäin herkkä tutkimusstrategisille valinnoille. Tarkkaa rajanvetoa eksploraation ja eksploraation

välillä ei ole, ja tulkinta eksploitaation ja eksploraation välillä on riippuvainen analyysi- ja abstraktiotasosta sekä siitä, miten tutkimus on raamitettu. (Raisch & Birkinshaw, 2008; Aspara ym., 2011; Li ym.,) Tässä tutkimuksessa päällimmäinen analyysikriteeri on siinä, missä määrin yrityksen e/e-aktiiviteeteillä pyritään vahvistamaan sen asemaa ja parantamaan kilpailukykyä sen olemassa olevassa tuote- ja markkinakentässä, ja missä määrin pyritään sopeuttamaan ja uudistamaan tuotemarkkinakenttää yritykselle uudella tavalla. Tämä on rinnastettavissa Burgelmanin (1991, 2002) indusoituun ja autonomiseen strategiaan. Se on yhtenäinen myös Popadiuk'in (2012) ehdotuksen kanssa, jonka mukaisesti aktiiviteetti määritellään eksploitatiiviseksi silloin, kun se seuraa yrityksen olemassa olevaa polkua ja eksploratiiviseksi silloin, kun yritys eksperimentoi jotain uutta.

Kuten luvussa 2.2.3 todettiin, ollaan tässä tutkimuksessa avoimia näkemään niin puhtaita eksploitaatio- ja eksploraatiostrategioita kuin kombinaatioita niiden välillä. Lisäksi kuten luvussa 2.2.7 todettiin, voi strategian sopeuttaminen perustua olemassa oleviin resursseihin ja niiden eksploitatiiviseen kehittämiseen, täysin uusiin resursseihin ja niiden eksploratiiviseen kehittämiseen sekä kombinaation näiden kahden välillä.

Tästä johtuen tapahtumat analysoidaan kolmella eri tasolla kuvion 8 osoittamalla tavalla. Alin taso ilmentää eksploitatiivisia tapahtumia, jolloin kyseessä on tuote- ja markkinakentän eksploitatiivinen kehittäminen (kuvaava sitoutumista ja jatkuvuutta olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan). Suhteessa tuotekenttään tämä merkitsee sitä, että yrityksessä kehitetään samantyyppisiä tuotteita kuin olemassa olevat tuotteet, jotka eivät esimerkiksi asemoinnillisesti poikkea merkittävästi olemassa olevasta tuoteasemoinnista. Markkinakentässä eksploitatiivinen kehittäminen merkitsee sitä, että tuotteet suunnataan olemassa oleville asiakkaille (erityisesti jakelusuhteet) tai hyvin samankaltaisille asiakkaille. Eksploitatiiviseksi tulkittu tapahtumassa oletetaan, että resurssien kehittäminen on pääosin eksploitatiivista luonteeltaan. Ylin taso ilmentää eksploratiivisia tapahtumia suhteessa tuote- ja markkinakenttään. Tuotekentässä tapahtuvaksi eksploraatioksi tulkitaan esimerkiksi aiemmasta merkittävästi poikkeavien tuotteiden kehittäminen/tarjoaminen tai asemoinnillisesti merkittävästi aiemmasta poikkeavien tuotteiden kehittäminen/tarjoaminen. Markkinakentän suhteen uudet asiakkaat, jotka edustavat yrityksen aiemmista asiakassegmenteistä poikkeamista samoin kuin uudet kohdemarkkinat tulkitaan eksploraatioksi. Lisäksi tapahtumat, jotka ilmentävät avauksia ja pyrkimyksiä luoda menestystä yritykselle uudella, aiemmasta poikkeavalla tavalla, tai ne ilmentävät pyrkimyksiä luoda muutoksia yrityksen tuote- ja markkinastrategiaan/positioon, tulkitaan eksploraatioksi. Eksploratiivisissa tapahtumissa pyritään rakentamaan uudenlaisia resursseja ja kyvykkyyksiä. Keskimäinen taso ilmentää tapahtumia, joissa tuote- ja

markkinakenttään liittyy sekä eksploitaatiota että eksploraatiota. Tämänmukaisesti oletetaan, että myös resurssien kehittäminen on luonteeltaan eksploitaatiivista ja eksploraatiivista.



**Kuvio 8.** Analyyttinen lähestymistapa tapahtumatasojen ja dynamiikan paljastamiseksi

Vaikka edellä esitetyn mukaisesti voidaan olettaa, että eksploitaatiivisesti tulkitussa tapahtumassa suurin osa resursseista on eksploitaatiivisesti kehitettyjä/tuotettuja, eksploraatiivisesti tulkitussa tapahtumassa ilmenee monia eksploraatiivisia resursseja, ja e/e:n yhdistävissä tapauksissa hyödynnetään sekä olemassa olevia että uusia resursseja, ei tulkinta kuitenkaan ole täysin yksiselitteinen. Kuten luvussa 2.2.3 todettiin, vaatii esimerkiksi teknologiakontekstissa radikaalin tuoteinnovaation kehittäminen myös olemassa olevia tuoteresursseja ja -kyvykkyksiä. Näin ollen esimerkiksi eksploraatioksi tulkittu tapahtuma voi sisältää eksploitaatiivista resurssien kehittämistä ja hyödyntämistä. Tulkinnan tekemisessä keskeistä on tapahtuman suhde yrityksen tuote- ja markkinakenttään.

Lopulta on vielä syytä tehdä täsmennys eksploitaation luonteeseen liittyen. Tutkijoiden keskuudessa on käyty jonkin verran keskustelua siitä, onko olemassa olevan tiedon käyttäminen tulkittavissa eksploitaatioksi vai edellyttäväksi eksploitaatio uuden tiedon hankkimista, mikä kuitenkin poikkeaa eksploraatiotyypistä uudesta tiedosta. (Gupta ym., 2006; Popadiuk, 2012) Lisäksi Miller ym.

(2007) ovat todenneet, että yritykset voivat olla toteuttamatta kumpaakaan näistä strategioita. Gupta'n ynnä muiden (2006) mukaan saman aktiviteetin replikaatio kasvattaa siihen liittyvää tietoa ja tuottaa oppimista. Tässä tutkimuksessa omaksutaan tämä näkemys, jolloin investoinnit ja panostukset sekä rutiininomainen käyttäytyminen suhteessa olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan tulkitaan eksploitaatioksi.

### 3.5.2 Dynamiikan ja prosessin analyysi

Dynaaminen ymmärrys muodostuu eri ajanjaksoina tapahtuneiden, eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävien tapahtumien ajallisesta analyysistä kuvion 8 osoittamalla tavalla. Keskeistä dynaamisen ymmärryksen muodostamisessa on se, että eri tasoilla ilmenevät tapahtumat järjestetään kronologisesti ja pyritään muodostamaan ymmärrys eri tapahtumien yhteyksistä toisiinsa.

Tämän lähestymistavan myötä voidaan keskustella siitä, miten ja milloin yritykset käyttävät eksploitaatiota ja eksploraatiota tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä. Eri tasoille sijoitetut tapahtumat mahdollistavat strategisen molempikäisyyden ilmenemisen tarkastelun. Koska tapahtumia analysoidaan suhteessa olemassa olevaa tuotemarkkinastrategiaa vasten, voidaan käydä keskustelua myös siitä, missä määrin tuotemarkkinastrategia muuttuu tai säilyy tarkastelujakson aikana. Lisäksi se mahdollistaa keskustelun ilmiön liittyvästä dynamiikasta erilaisissa ympäristöllisissä konteksteissa (esimerkiksi talouden nousu- ja laskukausilla) sekä toimialan kehityksen kontekstissa (esimerkiksi muutokset kilpailutilanteessa tai toimialan rakenteissa).

Tässä yhteydessä on syytä vielä tarkentaa, että muuttuva markkinaympäristö antaa kontekstin analysoitaville tapahtumille. Markkinaevoluutio itsessään ei ole analyysin kohteena, mutta siihen liittyvän kehityksen ja muutosten oletetaan vaikuttavan yritysten strategiaan e/e-päätöksiin.

## 4 METODOLOGISET VALINNAT

Tässä luvussa perehdytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin. Ensin kuvataan tämän tutkimuksen tieteenfilosofinen lähestymistapa, minkä jälkeen tarkastellaan vertaavaa tapaustutkimusta tutkimusstrategiana. Tarkastelu etenee case-yritysten valintaan ja aineiston kuvaukseen, ja lopuksi huomio kiinnitetään analyysimenetelmiin.

### 4.1 Tieteenfilosofinen lähestymistapa

Tämä tutkimus perustuu fenomenologis-hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, mikä voidaan nähdä kokemuksellisuutta ja tulkinnallisuutta korostavana lähestymistapana. Fenomenologiassa keskeisellä sijalla on kehittää ymmärrystä yksilön kokemuksiin perustuen. Ontologinen todellisuus nähdään rakentuvan uniikeilla tavoilla, mitkä ovat riippuvaisia kontekstista ja henkilökohtaisista viitekehyksistä yksilön toimiessa maailmassa. Tieto perustuu subjektiiviseen todellisuuteen ja sen nähdään rakentuvan vuorovaikutuksessa haastateltavan ja tutkijan kesken. (mm. Mayoh & Onwuegbuzie, 2015; Määttänen, 1995; Niiniluoto, 1980) Hermeneutiikassa puolestaan on keskeistä tutkijan tekemä tulkinta aineistosta, mikä muodostuu iteratiivisesta prosessista tutkijan ja aineiston välillä. (mm. Mayoh & Onwuegbuzie, 2015; Määttänen, 1995; Niiniluoto, 1980)

Fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan sopivuutta tähän tutkimukseen voidaan perusteella seuraavasti. Ensiksikin tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä strategisen päätöksenteon näkökulmasta. Tarkastelun kohteena ovat hyvin monet strategian kehittämiseen liittyvät tekijät, jotka ovat sidottuja kontekstiin ja subjektia ympäröivään maailmaan. Se, millaisia kokemuksia, havaintoja ja tulkintoja päätöksentekijällä on tiettyssä tilanteessa, muodostaa hänen todellisuutensa kyseisellä hetkellä. Se myös ohjaa hänen toimintaansa. Ajan, tilanteiden ja olosuhteiden muuttuessa myös tulkinta ja käsitys todellisuudesta voivat muuttua. Tässä tutkimuksessa ilmiön tarkastelussa keskeisessä roolissa on nimenomaan haastateltavan kokemukset ja tulkinta todellisuudesta päätöksentekoa ohjaavina tekijöinä. (Geparht, 2004)

Toiseksi tämä tutkimus perustuu pääasiassa laadulliseen haastatteluaineistoon. Laadullinen tutkimus hyödyntää usein tulkinnallista lähestymistapa sen subjektiin. Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ilmiötä usein sen luonnollisessa ilmenemiskontekstissa ja käytetään sosiaalisen toimijan merkityksiä ilmiön ymmärtämiseksi. Tärkeää on myös tietynä ajankohtana tapahtuvan inhimillisen

vuorovaikutuksen, tarkoituksen ja prosessien kuvaaminen ja ymmärtäminen, mitkä muodostavat ”tosielämän” puitteet. (Geparht, 2004)

Kolmanneksi voidaan todeta, että tämän tutkimuksen pääasiallinen empiirinen aineisto muodostuu pitkällä aikavälillä tehdyistä haastatteluista, jota voidaan luonnehtia runsaaksi ja rikkaaksi, ja johon nojaten pyritään muodostamaan ymmärrys ilmiöön liittyvästä vuorovaikutteisuudesta ja dynamiikasta. Analyysissä korostuu tutkijan tekemä tulkinta useiden eri tekijöiden välisestä vuorovaikutteisuudesta niin eri analyysitasoilla kuin ajassa.

## 4.2 Vertaava tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategia perustuu vertaavaan tapaustutkimukseen. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään eksploitaation ja eksploraation avulla sitä, miten pk-yritykset sopeuttavat tuotemarkkinastrategiaa muuttuvissa olosuhteissa pitkällä aikavälillä. Teoreettinen keskustelu ehdottaa ilmiön olevan dynaaminen ja kompleksi, missä keskeistä on ymmärtää ajassa kehittyviä ja ilmenviä vuorovaikutteisia suhteita ja niiden välisiä jännitteitä. Näissä suhteissa kietoutuvat yhteen monilla eri analyysitasoilla liikkuvat tekijät, joista keskeiseen rooliin nousevat strateginen päätöksenteko ja resurssit yrityksen sisäisinä tekijöinä sekä riippuvuus markkinaolosuhteista ja muista markkinatoimijoista. Tätä vasten kvalitatiivisen tapaustutkimuksen käyttäminen on perusteltua, koska sen avulla voidaan analysoida dynamiikkaa yhden yrityksen puitteissa tilanteissa, joissa raja tutkittavan ilmiön ja sen kontekstin välillä ei ole selkeä. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan myös tilannekohtaisia yksityiskohtia, jotka ilmenevät ajassa, mikä mahdollistaa prosessien tarkastelun. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa pyritään myös selittämään tutkimushavaintoja tarjoamalla hyvin substanssioidun käsitteellisen näkemyksen, joka paljastaa kuinka laajat konseptit ja teoriat toimivat erityisissä caseissa. Lisäksi tapaustutkimus soveltuu hyvin sellaisen ilmiön tutkimiseen, joka on nivoutunut usealle eri analyysitasolle, ja jossa asianmukaisen ymmärryksen tuottaminen voi vaatia pääasiallisen analyysiyksikön lisäksi alayksiköiden analyysiä. (Gephart, 2004; Eisenhardt 1989: 534; Yin 1994: 13; Eisenhardt & Graebner 2007: 30)

Tällä tutkimuksella pyritään täsmentämään ja syventämään e/e-teoriaa strategisen päätöksenteon näkökulmasta käsittelemällä sopeutumista dynaamisena ja monia vuorovaikutussuhteita sisältävänä ilmiönä. Tähän tarkoitukseen monesta tapauksesta muodostuva tapaustutkimus soveltuu hyvin. Sen eduiksi voidaan lukea se, että tulokset perustuvat varioiviin empiirisiin evidensseihin, mitkä vahvistavat analyttistä yleistämistä ja teorian rakentamista. Keskeistä on myös rep-

likaatiologiikka, missä jokainen tapaus toimii erillisenä eksperimenttinä, joka auttaa vahvistamaan tai jättämään vahvistamatta muista tapauksista tehtyjä löydöksiä. Tämä on tärkeää erityisesti pk-yrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa, joissa näennäisesti homogeeninen ryhmä sisältää usein paljon heterogeenisyyttä erityisesti yritysten kokoeroista johtuen. Lisäksi monista tapauksista muodostuvat tapaustutkimukset johtavat usein teoriaan, joka on parsimooninen ja sisältää ainoastaan ne suhteet, jotka toistuvat kaikissa tai ainakin melkein kaikissa tapauksissa. (Eisenhardt & Graebner 2007: 30; Yin, 1994; Siggelkow, 2007: 460)

Empiirisen tarkastelun kontekstina toimii suomalainen huonekaluteollisuus ja sen keskiössä on pienten ja keskisuurten valmistajayritysten toiminta. Nämä valinnat ovat perusteltuja seuraavista syistä. Ensiksikin valtaosa e/e-tutkimuksista on keskittynyt isoihin yrityksiin ja korkean teknologian toimialoihin, ja tieto perinteisistä toimialoista ja pk-yrityksistä on vähäistä. Suomalainen huonekaluala on hyvä esimerkki toimialasta, joista suurin osa toimijoista on tuotanto-orientoituneita pk-yrityksiä. Näin ollen tämän tutkimuksen lähestymistapa vastaa e/e-kentässä nousseiden jatkotutkimusehdotusten haasteisiin tarkastella ilmiötä alhaisen teknologian toimialoilla ja pk-yrityksissä. Toiseksi suomalainen huonekaluala on hyvä esimerkki markkinaympäristöstä, joka on kohdannut merkittäviä muutoksia niin toimialarakenteeseen, kilpailutilanteeseen kuin taloudellisiin olosuhteisiin liittyen. Nämä muutokset ovat haastaneet monen pk-yrityksen toiminnan, joista parhaat ovat selviytyneet, ja monet näistäkin kamppailevat olemassaolosta. Kuten e/e-kirjallisuus vahvasti väittää, menestys ja selviytyminen pitkällä aikavälillä vaativat molempikätsyyttä, jossa puhdas keskittyminen joko eksploitaatioon tai eksploraatioon ei riitä. Toisaalta kirjallisuus myös kyseenalaistaa pk-yritysten kyvyn toteuttaa molempia niiden resurssiniukuudesta johtuen. Pitkällä aikavälillä selviytyneiden yritysten tutkiminen mahdollistaa sekä molempikätsyysväitteen että pk-yrityksiin kohdistuvien väitteiden arvioinnin. Lopulta voidaan todeta, että keskittyminen yhteen toimialaan on perusteltua, sillä se auttaa kontrolloimaan ulkoista variaatiota. Keskittyminen huonekalualaahan mahdollistaa (yleisellä tasolla) ympäristövariaation kontrolloinnin, kun taas keskittymien pk-yrityksiin selkeyttää löydösten tietyytyypisissä ympäristöissä toimiviin pk-yrityksiin.

### 4.3 Tapausten valinta ja aineiston kuvaus

Tämän tutkimuksen tutkimusasetelma ja asetetut tavoitteet vaativat pitkän aikavälin aineiston, jossa ympäristöolosuhteet muuttuvat. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu 28-vuoden ajalta kerätystä kvalitatiivisesta sekundaari- ja primääriaineistosta. Sekundaariaineiston muodostaa Vaasan yliopiston

markkinoinnin laitoksella 15 vuoden aikana kerätty 60 suomalaisten huonekaluvalmistajien pitkittäisaineisto. Samoja, yli viisi henkilöä työllistäviä yrityksiä on haastateltu vuosina 1986, 1990, 1993, 1995 ja 2000. Jokaisella haastattelukierroksella ovat toistuneet samat teemat (asiakassuhteet ja markkinat, tuotteet ja tuotekehitys, investoinnit ja tuotanto, myynti sekä yhteistyö toisten huonekaluvalmistajien kanssa). Lisäksi haastatteluissa on aina esitetty kulloiseen taloudelliseen tilanteeseen liittyviä kysymyksiä.

Ennen case-valintaa kaikkien 60 yrityksen pitkittäisaineisto analysoitiin haastatteluteemoihin perustuen yrityskohtaisesti. Tämä tehtiin graafista, aikajanaan perustuvaa esitystä hyödyntäen (kuvio 9). Tämä analyysivaihe oli erittäin hyödyllinen, ja sen avulla pystyttiin muodostamaan hyvä kokonaiskäsitys aineistosta sekä pelkistetty käsitys kunkin yrityksen toiminnasta eri ajankohtina.



**Kuvio 9.** Pitkittäisaineiston esianalyysi

Tätä analyysiä hyödyntäen valittiin neljä case-yritystä teoreettiseen otantaan perustuen. Teoreettisen otannan pääkriteeristönä on se, että valitut tapaukset valaisevat ja laajentavat konstruktoiden välisiä suhteita ja logiikkaa, ja ne ovat kykeneviä replikoimaan toisten tapausten löydöksiä. (Eisenhardt 1989, Yin, 1994, and Eisenhardt & Graebner 2007: 27) Case-yritysten valinnassa nostettiin keskeiseen rooliin seuraavat tekijät. Ensinnäkin valitut yritykset ovat selvinneet hengissä koko tarkastelujakson ilman erillisjärjestelyjä (esimerkiksi velkasaneeraus). Näin ne edustavat kaikki menestyjiä, mikä e/e-kirjallisuuden hengessä antaa voimakkaan oletuksen näiden yritysten molempikäisyydestä. Toiseksi valittavien yritysten tulee olla riittävän samankaltaisia vertailtavuuden ja replikaatiokriteerin täyttämiseksi, mutta samalla paljastaa pk-yrityksille ominainen heterogeisuus. Tähän tutkimukseen valitut yritykset ovat pieniä tai keskisuuria, teollista liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä. Kaikki yritykset valmistavat huonekaluja, mutta

ne poikkeavat toisistaan koon, pääasiallisen valmistusmateriaalin (puu vs. levy), tuotteiden ja asiakassegmenttien suhteen. Kolmanneksi on ehdotettu, että sopiva määrä caseja vertaavassa tapaustutkimuksessa on 4-10. Tämän määrän uskotaan tarjoavan riittävästi empiirisiä löydöksiä, mutta samalla kompleksin ja suurivolyminen data pysyy hallittavissa (Eisenhardt 1989: 545; Yin, 1994). Näiden ehtojen perusteella tähän tutkimukseen valittiin neljä yritystä.

Tässä tutkimuksessa käytetty aineisto koostuu haastatteluaineistosta ja caseyritysten tilinpäätöstiedoista. Tilinpäätöstietoja on käytetty lähinnä arvioimaan yritysten toiminnan kehitystä liikevaihdon ja kannattavuuden kautta sekä arvioimaan yritysten taloudellisten tekijöiden vaikutusta e/e-käyttäytymiseen. Current ratiota käytetään arvioimaan taloudellista pelivaraa (taloudellinen slack) ja oma-vaaraisuusastetta käytetään arvioimaan yrityksen tappionsietokykyä. Lisäksi ymmärryksen rakentamiseen huonekalualan kehityksestä on käytetty toimialaraportteja ja muita alakohtaisia julkaisuja.

On tyypillistä, että casejen lisääntyessä ja tutkittavan kohteen edustaessa strategista ilmiötä haastatteluista tulee pääasiallinen aineistolähde. Tällöin on suositeltavaa, että aineisto sisältää sekä reaaliajassa kerättyä että retrospektiiviseen tulkintaan perustuvaa haastatteluaineistoa (Eisenhardt & Graebner 2007: 28). Tämän tutkimuksen analyysi nojaa pääosittain haastatteluaineistoon, jota täydennetään ja tuetaan aiemmin mainituilla muulla aineistolla. Aineisto käsittää eri haastatteluajankohtina kerättyä ns. reaaliaikaista tietoa, minkä lisäksi aineistoa on täydennetty retrospektiivisillä aineistonkeräysmenetelmillä.

Kokonaisuudessaan aineisto sisältää kustakin yrityksestä seitsemän haastattelukertaa, jotka on toteutettu vuosina 1986, 1990, 1993, 1995, 2000, 2005 ja 2014. Näin ollen haastattelujen kokonaismäärä on 42. Viisi ensimmäistä haastattelukierrosta on tehty puhelimitse ja kaksi viimeistä henkilökohtaisesti yrityksissä. Kolmen viimeisimmän kierroksen haastattelut on nauhoitettu. Haastateltavina ovat olleet yritysten omistaja-johtajat, ja jokaisella haastattelukerralla kysymyksiin on vastannut kussakin yrityksestä sama henkilö. Tähän muodostavat pienen poikkeuksen caset 2 ja 3 vuonna 2014 tapahtuneiden haastattelujen osalta. Case 2:ssa haastatteluun osallistui sama henkilö kuin aiempina vuosina, mutta hallituksen puheenjohtajan roolissa. Hänen voidaan olettaa tietävän hyvin yrityksen asiat, koska kyseessä on perheyritys ja nykyinen toimitusjohtaja on hänen poikansa. Myös casessa 3 vastaamassa oli sama henkilö kuin aiemmin, mutta hallituksen puheenjohtajan roolissa. Lisäksi haastatteluun osallistui aktiivisesti hänen tyttärensä, joka on yrityksen nykyinen toimitusjohtaja.

Haastattelut perustuvat monia avoimia kysymyksiä sisältäviin lomakkeisiin. Kaikissa lomakkeet perustuvat samaan rakenteeseen, teemoihin ja kysymyksiin,

minkä lisäksi niihin on lisätty kysymyksiä ympäröiviin olosuhteisiin liittyen (esim. lama). Teemat pitävät sisällään seuraavat aihealueet: tuotteet ja tuotekehitys, markkinat ja asiakassuhteet, tuotteet ja tuotekehitys, tuotanto ja investoinnit sekä yhteistyö muiden huonekaluvalmistajien kanssa. Kunkin teeman yhteydessä on kysytty kysymyksiä niiden aktuaalista tilasta sekä kehityksestä ja mahdollisista muutoksista muutaman edellisvuoden aikana. Lisäksi on esitetty kysymyksiä toimialan tilasta, siitä miten omistaja-johtaja arvioi yrityksen kilpailukyvyn ja aseman nykyisessä tilanteessa, sekä kriittisten menestystekijöiden ja kehittämis-kohteiden arvioinnin.

Vuonna 2005 tehdyt haastattelut ovat muita laajempia, ja haastattelulomakkeiden lisäksi niissä käytettiin muita tiedonkeräysmenetelmiä (Critical Incident-tekniikka ja hypoteettisten toimintamallien arviointia). Critical incident – tekniikkaa (CIT-tekniikka) hyödyntäen pyrittiin muodostamaan omistaja-johtajan retrospektiivinen näkemys yrityksen keskeisistä kehitysvaiheista. (Chell, 1998; Chell, & Pittaway, 1998). Tämän avulla pyrittiin pääsemään kiinni niihin ydintapahtumiin, joissa oletettavasti on tehty merkittäviä eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentäviä, strategisen tason päätöksiä.

CIT-tekniikan mukaisesti haastateltavia pyydettiin kertomaan tapahtumista, strategisista päätöksistä ja ajanjaksoista (sekä positiivisista että negatiivisista), jotka ovat vaikuttaneet yrityksen kehitykseen. Tämä tekniikka johti rikkaaseen keskusteluun hyvinkin erilaisista tapahtumista yrityksen toiminnassa. Nämä tapahtumat liittyivät mm. merkittäviin tuotannollisiin investointeihin, onnistuneisiin/menestyneisiin tuotteisiin, asiakassuhteisiin, vientiin ja taloudellisiin olosuhteisiin (erityisesti lama). Tämän jälkeen haastateltaville annettiin graafinen esitys heidän yrityksensä aikaisemmista kehitysvaiheista. Nämä analyysit perustuvat yrityksen aiemmilta vuosilta kerättyyn haastatteluaineistoon. Tällä graafisella esityksellä oli kaksi tarkoitusta. Ensinnäkin sen avulla esitettiin kronologisesti yrityksen keskeiset kehitysvaiheet, mikä auttoi haastateltavaa muistelemaan menneisyyttä ja aktivoimaan lisää kertomuksia. Toiseksi nämä graafiset esitykset toimivat myös validiteettitarkoituksessa, kun haastateltavia pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin esitys kuvaa hänen yrityksensä kehityspolkua. Kolmanneksi haastateltaville annettiin luettavaksi lyhyet kuvaukset hypoteettisista toimintatavoista huonekalualalla, ja heitä pyydettiin arvioimaan kunkin mallin soveltavuutta oman yrityksen toiminnalle. Tämän tuottama aineisto avasi mielenkiintoisella tavalla yrittäjien tapaa mieltää sitä, millaisia uusia resursseja ja kyvykkyyksiä strateginen uudistuminen edellyttäisi, ja kuinka polkuriippuvuudet vaikuttaisivat muutoksen tekemiseen.

## 4.4 Analyysimenetelmät

Analyysimenetelmät sisältävät yrityskohtaiset analyysit (within-case) ja vertaavan case-analyysin.

### *Yrityskohtainen analyysi*

Yrityksen sisäisen analyysin tarkoituksena on päästä sisälle aineistoon ja paljastaa siihen liittyviä uniikkeja malleja ennen kuin aletaan tehdä yleistyksiä casejen välillä. Tämä vaihe sisältää tyypillisesti yksityiskohtaiset case-kuvaukset, joita voidaan täydentää muilla esityksillä, kuten pitkittäisajan grafiikalla. (Eisenhardt 1989: 540)

Tässä tutkimuksessa yrityskohtaisia case-kuvauksia ja pitkittäisgrafiikoita kehitettiin rinnakkain. Esianalyysivaiheessa tehdyt graafiset esitykset (kuvio 9.) toimivat perustana ensimmäiselle versiolle case-kuvauksesta, joita alettiin täydentää systemaattisella haastatteluaineiston läpikäynnillä. Keskeisellä sijalla tässä vaiheessa oli ensinnäkin käsityksen muodostaminen yrityksen keskeisistä vaiheista kronologisesti ja kontekstisidonnaisesti. Erityisesti esiin nostettiin ympäristön tila, omistajajohtajan kokema paine, strategiset toimet sekä yrityksen resurssien toimivuus kyseisessä tilanteessa. Tehtävän teki haasteelliseksi se, että analysoitavat tekijät ja suhteet liikkuvat usealla eri analyysitasolla, ja ovat liitoksissa toisiinsa vuosien viiveellä. Tämän lisäksi tehtiin skeematason analyysi, jossa analysoitiin vuorovaikutteisesti yrityksen strategiset toimet erilaisissa ympäristöllisissä olosuhteissa sekä omistajajohtajan uskomukset siitä, millainen toimintatapa johtaa menestykseen. Näin päästiin kiinni niihin jännitteisiin, mitä mahdollisesti esiintyy muuttuvassa toimintaympäristössä suhteessa muutostarpeeseen ja yrityksessä oleviin polkuriippuvuuksiin ja resurssiniukkuuteen, jotka voivat vaikeuttaa tarvittavan muutoksen toteuttamista.

Tämä monia iteratiivisia kierroksia sisältävä analyysivaihe johti elaboroituneisiin casekuvauksiin sekä viisitasoisen prosessikaavion (analyysigrafiikan) kehittämiseen.<sup>12</sup> Kunkin case-yrityksen prosessikaaviot esitetään liitteissä 1-4. Prosessikaavioissa kuvataan karkealla tasolla tuotemarkkinastrategian kehittymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä eri analyysitasoilla. *Yleinen ympäristö* (makrotaso) ja *liiketoimintaympäristö* (toimialataso) kuvastavat yrittäjän näkemyksiä ulkoisten tekijöiden luonteesta. *Tuotemarkkinakenttätaso* kuvaa pelkistetyllä tavalla näiden kahden kentän evoluutiota ja siinä mahdollisesti tapahtuvia muutoksia. *Investoinnit ja panostukset* käsittävät ne strategiset päätökset ja toimet, joita yri-

---

<sup>12</sup> Prosessikaavio perustuu Luokkasen & Rabetinon (2005) julkaisemaan prosessikaavioon.

tyksessä on tehty tuotemarkkinakentän kehittämiseksi ja sopeuttamiseksi. *Tulkinta voimavarojen* heikkouksista ja vahvuuksista ilmentävät yrittäjän näkemyksiä näistä kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. *Alin taso* ilmentää yrityksen kehitystä työntekijämäärän ja liikevaihdon kehittymisen suhteen. Nuolet eri tekijöiden välillä kuvaavat niiden liittyvyyttä toisiinsa ja perustuvat tutkijan aineistosta tekemään tulkintaan.

Nämä kaaviot olivat erittäin höydyllisiä, jotta yrityksen sopeutumisen kannalta keskeiset strategiset päätökset ja toimet saatiin sijoitettua niiden ilmenemiskontekstiin sekä pystyttiin hahmottamaan mahdollisia vaikutussuhteita niiden välillä.

Case-kuvausten ja prosessikaavioiden pohjalta alettiin tunnistaa strategian sopeuttamista eksploitaation ja eksploraation keinoin erilaisten olosuhteiden vallitessa.

Tämä analyysi eteni seuraavien vaiheiden kautta. Ensiksi kuvattiin yrityksen tuotemarkkinastrateginen asema ja strateginen orientaatio tarkastelujakson alussa (vuonna 1986), mikä muodosti peilauspinnan sitä seuraavien e/e-aktiiviteettien analyysille. Tuotemarkkinakentän kuvauksessa nostettiin esiin yrityksen tärkeimmät tuotteet sekä niiden asemointi lähinnä hinnan ja laadun suhteen sekä yrityksen pääasialliset asiakkaat ja markkinat. Strategisen orientaation kuvaus perustuu siihen, mihin tekijöihin yrittäjät uskovat yrityksensä kilpailumenestyksen perustuvan, mitkä ovat yrityksen kilpailuvahvuuksia ja ensisijaisia panostuksen kohteita. Strategista orientaatiota ei pyritty kuvaamaan tarkasti olemassa olevien strategialuokittelujen avulla (esim. Porterin kilpailustrategiat tai Miles & Snow'n typologia). Sen sijaan pyrkimyksenä oli muodostaa yleisemmällä tasolla käsitys siitä, millaisiin resursseihin ja kyvykkyyksiin yrityksessä on panostettu strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Toiseksi alettiin tunnistaa eri ajankohtina ilmenneitä tapahtumia. Tarkastelujaksot muodostettiin haastatteluajankohtia mukaillen. Ensimmäinen tarkastelujakso käsittää ajankohdan vuosien 1986-1990 välillä, toinen vuodet 1990-1993, kolmas vuodet 1993-1995, neljäs vuodet 1995-2000, viides vuodet 2000-2005 ja kuudes vuodet 2005-2016. Raja vuosien välillä ei ole absoluuttinen, ja yksittäisen tapahtuma voi ulottua ajallisesti useammalle tarkastelujaksolle.

Aluksi muodostettiin ymmärrys tarkastelujaksolla vallitsevista olosuhteista. Tämä tehtiin kontekstisidonnaisesti ottamalla huomioon markkinaympäristön olosuhteet (yrittäjän tulkinta ympäristön tilasta ja siihen liittyvistä uhista ja mahdollisuuksista), koettu paine sekä yrittäjän tulkinta yrityksen strategisista voimavaroista ja niiden toimivuudesta kyseisessä tilanteessa. Näitä olosuhteita vasten,

tapahtumaperusteista lähestymistapaa noudattaen, tunnistettiin eksploraatiota ja/tai eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia kyseisellä tarkastelujaksolla (kukin tarkastelujakso saattaa sisältää yhden tai useamman tapahtuman). Kuten luvussa 3.5.1 todettiin, tapahtumia heijastettiin suhteessa yrityksen olemassa olevaan tuotemarkkinakenttään, minkä perusteella niiden eksploratiivisuutta ja eksploraatiivisuutta arvioitiin. Yksityiskohtainen analyysi tehtiin resurssitasolla, jossa tarkastelun kohteena olivat tuote- ja teknologiaresurssit (TTR), markkina- ja asiakasintelligenssiresurssit (MAIR) ja brändi- ja suhdereurssit (BSR). Tällöin analysoitiin tietyssä tapahtumassa ilmeneviä resursseja (ja niiden konfiguraatiota) sekä sitä, missä määrin niitä kehitettiin eksploraatiivisesti ja eksploraatiivisesti. Kuten aiemmin todettiin, tarkastelu tehtiin yrityksen omia resursseja vasten, jolloin kyseessä on resurssien suhteellinen uutuus.

Kolmanneksi pyrittiin näkemään eri tapahtumien välisiä yhteyksiä toisiinsa.

Vaikka nämä analyysivaiheet esitetään erillisinä, ovat ne toisiinsa kietoutuneita, eikä niitä voida pitää edes analyttisessä tarkoituksessa täysin irti toisistaan. Case-analyysit johtivat varsin rikkaaseen, analyttiseen kuvaukseen kunkin yrityksen tuotemarkkinastrategian sopeuttamisesta eksploraation ja eksploraation keinoin. Analyysit on esitetty luvussa viisi.

### *Vertaava analyysi*

Vertaavan analyysin tarkoituksena oli tunnistaa yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia yritysten välillä. Vertaavassa analyysissä on suositeltavaa katsoa tapauksia useista eri näkökulmista, jotta voidaan välttää informaation prosessointiväärityksiltä (Eisenhardt 1989; 540). Tässä tutkimuksessa käytettiin kahta eri näkökulmaa: 1) taloudellinen suoriutumiskyky (tasainen, hyvä suoriutuminen vs. vaihteleva suoriutuminen, ja 2) segmentti (voimakas kuluttajamarkkinafokus vs. kuluttaja- ja projektikauppafokus).

Vertaavalle analyysille perustan antoivat case-analyyseissä tunnistetut ja analysoidut tapahtumat. Näiden tapahtumien perusteella pyrittiin tunnistamaan *logiikoita*, jotka kuvaavat tuotemarkkinastrategian eksploraatiivisia ja eksploraatiivisia sopeuttamisen keinoja case-yritysten keskuudessa. Huomiota kiinnitettiin erityisesti kolmeen seikkaan. Ensinnäkin huomiota kiinnitettiin siihen, miten logiikassa kehitetään tuote- ja markkinakenttää (toisin sanoen onko tuote- ja markkinakentän kehittäminen eksploraatiivista vai eksploraatiivista). Toiseksi huomiota kiinnitettiin siihen, mitkä ovat keskeisiä resursseja kussakin logiikassa, ja millaista niiden kehittäminen on luonteeltaan. Kolmanneksi arvioitiin onnistumisen ehtoja kussakin logiikassa. Lisäksi logiikoiden analyysissä keskeistä oli niiden sisältö ja niihin liittyvät tuotemarkkinastrategiset tavoitteet. Edellisessä analyysi-

vaiheessa (yrityskohtainen analyysi) kunkin case-yrityksen kohdalla tulkinta tapahtumien eksploraatiivisuudesta/eksploraatiivisuudesta tehtiin niiden omaa tuotemarkkinastrategiaa ja resurssien suhteellista uutuutta vasten. Tästä syystä logiikoiden tunnistamisessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että ne ovat resurssien eksploraatiivisuuden/eksploraatiivisuuden suhteen samanlaisia kaikissa yrityksissä.

Edellä kuvatun analyysin kautta pystyttiin tunnistamaan viisi toisistaan poikkeavaa logiikkaa. Tämän jälkeen analysoitiin vielä yrityskohtaisesti sitä, kuinka yritykset käyttivät näitä logiikoita eri ajankohtina ja erilaisten olosuhteiden vallitessa.

Vertaava analyysi paljasti niin yhtäläisyyksiä kun eroavuuksia case-yritysten tavoissa sopeuttaa tuotemarkkinastrategiaa. Vertaavan analyysin tulokset esitetään luvussa 6.

## 5 TUOTEMARKKINASTRATEGIAN SOPEUTTAMINEN CASE-YRITYKSISSÄ

Tässä luvussa analysoidaan case-yritysten tuotemarkkinastrategian sopeuttamista eksploitaation ja eksploraation keinoin.

Yksittäisten case-analyysien rakenne on seuraava. Ensin esitellään lyhyesti case-yritys sekä sen tuotemarkkinakenttä ja strateginen orientaatio tarkastelujakson alussa (luvussa 4.4 kuvatulla tavalla). Sen jälkeen analysoidaan eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat kuudella eri tarkastelujaksolla (1986–1990, 1990–1993, 1993–1995, 1995–2000, 2000–2005 ja 2005–2015). Kullakin tarkastelujaksolla kuvataan ensin kyseisellä tarkastelujaksolla vallitsevat olosuhteet, mitä seuraa e/e-tapahtumien analyysi.

Tapahtumat luokitellaan kolmelle eri tasolla luvussa 3.5.1 kuvatulla tavalla. Tapahtumalle annetaan eksploitatiivinen tulkinta silloin, kun sekä tuote- että markkinakenttään liittyvä kehittäminen nojaa aikaisempaan (esim. yrityksessä kehitetään samantyyppisiä tuotteita kuten aiemmin, jotka eivät myöskään asemoinnillisesti poikkea merkittävästi aiemmasta asemoinnista. Tuotteet suunnataan olemassa oleville asiakkaille tai hyvin samankaltaisille asiakkaille). Tapahtumalle annetaan eksploratiivinen tulkinta, kun sekä tuote- että markkinakenttää kehitetään aiemmasta poikkeavalla tavalla (yrityksessä kehitetään selkeästi aiemmasta poikkeavia tuotteita ja/tai tuotteiden asemoinnissa tapahtuu selkeä muutos, tuotteet suunnataan aiemmasta poikkeaville asiakassegmenteille tai uusille markkinoille), yrityksessä kehitetään täysin uudenlaisia resursseja tai tapahtuma kuvaa yrityksen pyrkimystä luoda menestystä uudella, aiemmasta poikkeavalla tavalla. Tapahtuma tulkitaan eksploitaation ja eksploraation yhdistäväksi, kun se sisältää selkeästi molempia elementtejä. Analyysi perustuu resurssien eksploitatiivisen ja eksploratiivisen kehittämisen kuvaamiseen. Tässä tutkimuksessa näitä resursseja ovat tuote- ja teknologiaresurssit (TTR), markkina- ja asiakasintelligenssiresurssit (MAIR) sekä brändi- ja siteet-resurssit (BSR).

Kunkin tarkastelujakson analyysin lopuksi esitetään lyhyesti kyseisen ajanjakson lopputulemat, jotka kuvaavat yrityksen menestystä kyseisen ajanjakson aikana lähinnä taloudellisiin tunnuslukuihin ja työntekijämäärään perustuen. Ne eivät kuvaa eksploitaatio- ja eksploraatiohankkeiden taloudellista tulosta.

Kunkin case-yrityksen analyysin loppuun on liitetty yrityksen taloudellisten tunnuslukujen (liikevaihto, tulos, current ratio ja omavaraisuusaste) kehittymistä ilmaiseva kuvio.

## 5.1 Case 1

Kauhajoella sijaitseva Hkt Yli-Heikkilä on vuonna 1970 perustettu kirjahyllyjä valmistava yritys. Yritystä laajennettiin vuonna 1981 rakentamalla toinen tehdas. Muita merkittäviä tapahtumia yrityksen alkua ajoilta ovat kaupankäynnin aloittaminen Askon ja OTK:n kanssa sekä myyntiedustajat vuonna 1982. Nykyinen omistaja, vuonna 1953 syntynyt Kari Yli-Heikkilän on työskennellyt koko ikänsä yrityksessä, ja Hkt Yli-Heikkilä siirtyi hänen omistukseensa suvun sisällä vuonna 1982. Koulutukseltaan Yli-Heikkilä on ylioppilas, minkä lisäksi hän on käynyt yrittäjäkurssin.

### **Tuote- ja markkinakenttä**

Tarkastelujakson alussa yrityksen *tuotekenttä* koostui lastulevystä valmistetuista kirjahyllyistä. Tuotteet asemoituivat pintamateriaalin suhteen kahteen eri hintalaaturyhmään, edullisempaan kategoriaan kuuluivat melamiinipintaiset tuotteet ja ylempään kategoriaan viilupintaiset tuotteet. *Markkinakenttä* muodostui käytännössä täysin kotimaisista asiakkaista, joista 60 %:a edustivat yksittäiset huonekaluliikkeet ja loput 40 % muodostivat Asko ja OTK. Jakelukanavastrategiana oli löytää mahdollisimman paljon jälleenmyyjiä. Ruotsiin ja Norjaan suuntautunut vienti oli noin kolme prosenttia yrityksen liikevaihdosta.

### **Strateginen orientaatio**

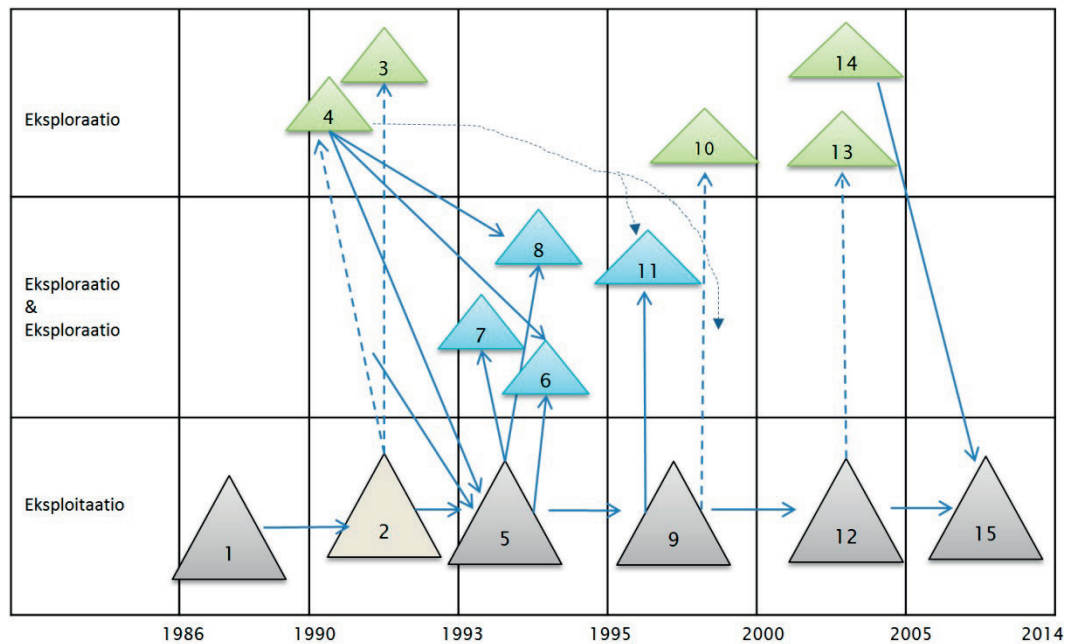
Tarkastelujakson alussa yrityksen strategista orientaatio määrittä ensisijaisesti tuotantosuuntautuneisuus. Yrityksessä panostettiin voimakkaasti kustannus- edun saavuttamiseen ja tuotantomenetelmien kehittäminen on luonteeltaan jatkuvaa. Toissijaisesti yrityksen orientaatiota määritteli tuotekehittäminen, joka oli luonteeltaan jatkuvaa, ja jossa markkinainformaation rooli oli keskeinen. Yrityksen tuotekehittelyperiaatteena olikin seurata innovoivien yritysten innovatiivisten tuotteiden menestystä ja tuoda menestyvistä tuotteista omia muunnelmia markkinoille. Muita tärkeitä idealähteitä olivat jälleenmyyjät ja muotivirtaukset.

Strategisen orientaation mukaisesti yrityksen kilpailustrategia perustui ensisijaisesti pitkiin sarjoihin, edullisiin hintoihin sekä nopeisiin ja joustaviin toimituksiin. Myös uusi konekanta nähtiin tehokkaan ja edullisen valmistuksen lisäksi kilpailuvahvuutena. Tuotannollisten tekijöiden muodostaessa ensisijaiset kehitys- ja vahvuusalueet oli markkinointiin liittyvä kehitystyö jäänyt taka-alalle. Yrittäjä oli kuitenkin tiedostanut markkinointiin liittyvät heikkoudet ja erityisesti ulkomaanmarkkinointiin ja vientiin oli pyritty etsimään apua useilta yrityksen ulkopuolisilta organisaatioilta (KTM, Ulkomaankauppaliitto, Suomen huonekaluviejät, Viexpo, vientitakuulaitokset).

Pk-yrityksille poikkeavaan tapaan yrityksessä laadittiin säännöllisesti pitkän tähtäimen suunnitelmia ja tarpeen mukaan myynti- ja ostobudjetteja. Yrittäjä näkikin tärkeänä pitkäjänteisen suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen, jotta yritys voisi menestyksekkäästi sopeutua muutoksiin. Yrityksen tavoitteena oli laajeneminen ja kasvu. Tarkastelujakson alussa vuonna 1986 yrityksen liikevaihto oli noin 8,5 miljoonaa markkaa ja se työllisti 24 henkilöä.

### 5.1.1 Tapahtumat

Tässä jaksossa kuvataan Yli-Heikkilän tuotemarkkinastrategian sopeuttamista ja kehittämistä eri ajanjaksoina eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävien tapahtumien kautta. Harmaalla merkityt kolmiot ilmentävät eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia. Siniset kolmiot kuvaavat tapahtumia, joissa yhdistyy eksploraatio ja eksploraatio, ja vihreät kolmiot ilmentävät eksploraatiivisia tapahtumia.



**Kuvio 10.** Yli-Heikkilän eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat

#### 5.1.1.1 1980-luvun nousukausi (1986-1990)

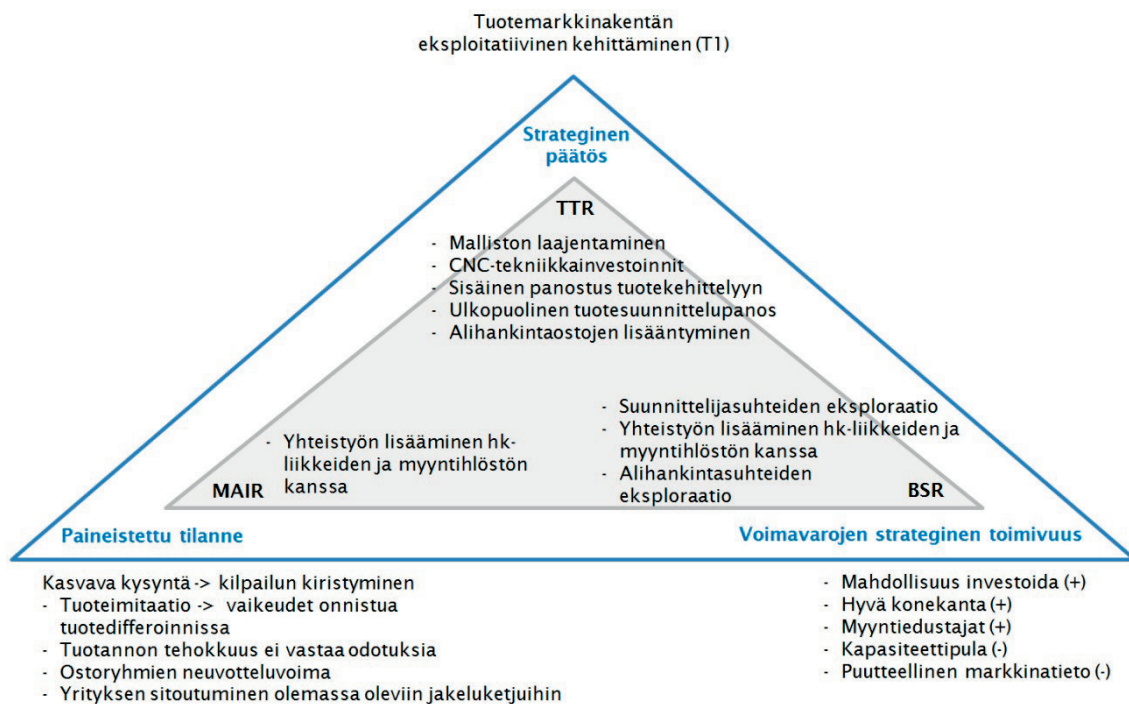
Ensimmäinen analysoitava ajanjakso ajoittuu 1980-luvun jälkimmäiselle puoliskolle tilanteessa, jossa Suomen talous ja huonekaluala nauttivat ennen kokemattomaa kasvua. Kasvu heijastui positiivisena kehityksenä myös Yli-Heikkilän toimintaan, minkä yrittäjä uskoi jatkuvan samankaltaisena myös tulevaisuudessa.

Kapasiteettipula ja ammattitaitoisen työvoiman vähyys toivat jossain määrin ongelmia, mihin yrityksessä pyrittiin vastaamaan investoinnein ja tuote- ja tuotannonkehittelyn määrää lisäämällä. Yrittäjä kuvaili yrityksen toimintaa näinä kasvun vuosina seuraavanlaisesti (haastattelu vuonna 2005):

*”No silloinhan oli, että kaikki meni kaupaksi ettei tarvinnut siinä vaiheessa panostaa, että tavallaan ne osti meiltä tavaraa. Se oli niinku niin päin silloin.” -  
 ”No olihan se sillai helppoa, jotta, eikä tarvinnut olla monta eri mallistoa, se oli yksi kaksi mallistoa, ja värejäkin on vain yks tai kaks, että se oli aika semmoinen suppea mallisto (kun nyt verrataan niinku tähän päivään, värejä pitää olla jo viisi eri väriä ja, ja mallistojakin on kolmea neljää).”* (haastattelu vuodelta 2005)

Huolimatta käyttökäteen ja liikevaihdon kasvun siivittämästä positiivisesta kehityksestä yrityksessä alettiin huomata kasvavan kysynnän tuoma vaikutus kilpailun kiristymiseen vuosikymmenen vaihteessa. Nopea tuoteimitaatio vaikeutti tuotekehitystoimintaa, eikä omaa tuotetta onnistuttu erilaistamaan selkeästi kilpailijoiden tuotteista panostuksista huolimatta. 1980-luvun puolessa välissä tehdyistä investoinneista huolimatta myöskään tuotannollinen tehokkuus ei vastannut täysin yrittäjän odotuksia, mihin lisäsi painetta entisestään markkinoilta tuleva vaatimus alati nopeammalle malliston uudistamiselle. Lisäksi yrittäjä koki ostoryhmien neuvotteluvoiman kotimaanmarkkinoilla sekä oman sitoutumisensa olemassa oleviin jakeluteihin jossain määrin ongelmalliseksi. Sarjavalmistukseen kuitenkin uskottiin voimakkaasti.

Yritys vastasi kilpailutilanteesta johtuviin painetekijöihin eksplotiivisilla toimilla, jotka voidaan nähdä pyrkimyksenä parantaa kilpailukykyä yrityksen olemassa olevalla tuotemarkkinakentällä. Mittavimmat panostukset keskittyivät tuotanto- ja tuoteresursseihin ja pienemmässä määrin markkinoihin liittyviin resursseihin.



**Kuvio 11.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990)

*Tapahtuma 1: Tuotemarkkinakentän eksploitatiivinen kehittäminen*

Tuotekehityspanostuksia lisäämällä (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen) yrityksessä pyrittiin vastaamaan niin malliston dynamiikkaan kuin tuoteimitaatioon liittyviin haasteisiin. Markkinoiden vaatimukset nopealle mallistonvaihtumiselle johtivat päätöksiin lisätä mallien lukumäärää, mikä tuotannon tehokkuuden nimissä asetti vaatimukset alihankintasuhdeiden (eksploratiiviselle) rakentamiselle ja alihankintaostojen integroinnille yrityksen tuotantoprosessiin. Tuoteimitaation voidaan nähdä osaltaan vaikuttaneen ulkoisen tuotesuunnittelijan palveluiden käyttöön tuotedifferoinnin saavuttamiseksi (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Tämä edellytti ulkoisen suhderesurssin eksploraatiota ja suunnittelupanosen integraatiota osaksi tuotekehittelyprosessia ja tuotantoa. Niin aiemmat puutteet tuotannon tehokkuudessa kuin laajentunut mallisto ja siihen liittyvä dynamiikka puolestaan tarvitsivat tuekseen CNC-tekniikkainvestoinnit (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen), joihin edellisvuosien hyvä kehitys tarjosi mahdollisuuden (taloudellinen slack). Hieman haasteelliseksi koettua tilannetta jakelukanaviin nähden pyrittiin parantamaan lisäämällä yhteistyötä huonekaluliikkeiden ja myyntihenkilökunnan kanssa, mikä voidaan nähdä suhderesurssin eksploitatiiviseksi kehittämissyrkimyksiksi. Lisäksi markkinoinnissa käytettiin ulkoista konsulttia.

### *Ajanjakson lopputulemat*

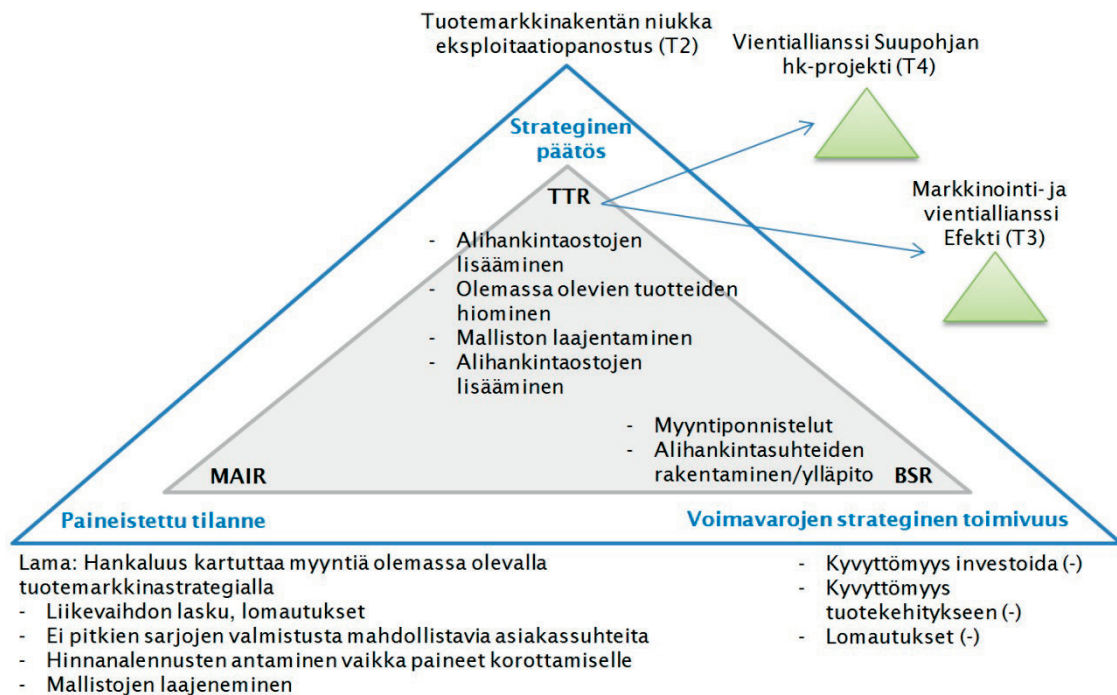
Yli-Heikkilän liikevaihto kasvoi tänä tarkasteluaikana ollen vuonna 1990 lähes 10 miljoonaa markkaa. Yrittäjä totesi yrityksen kilpailukyvyyn olevan hyvä sekä hinnan että laadun suhteen, ja yrityksen kilpailuvahvuuksiin lukeutuivat nimenomaan oikea hinta-laatusuhde, toimitusvarmuus sekä mahdollisuus suurten sarjojen valmistukseen. Yrityksen omavaraisuusaste oli kuitenkin negatiivinen, mikä johtunee 1980-luvun tehdasrakennusinvestoinneista sekä tällä tarkastelujaksolla tehdyistä investoinneista.

#### 5.1.1.2 1990-luvun lama (1990-1993)

Toinen, kolmas ja neljäs tapahtuma ajoittuvat pahimpaan lama-aikaan 1990-luvun ensimmäisinä vuosina. Tällöin niin Suomen talous kuin huonekaluala kokivat rajun romahduksen, millä oli deterministinen vaikutus Yli-Heikkilän toimintaan. Paine kohdistui erittäin voimakkaasti kustannustehokkuutta, pitkiä sarjoja ja laajan asiakaskunnan käsittävään tuotemarkkinastrategiaan ja sen mukaisesti rakennettuun tuotantokapasiteettiin ja tuotannolliseen osaamiseen. Niiden kyky saavuttaa tavoitteet merkittävästi romahtaneessa huonekalujen kysynnässä ja sitä kautta myös kasvavassa kilpailussa oli hyvin vaikeaa.

Tässä tilanteessa myynnin kartuttaminen kotimaanmarkkinoilla osoittautui hyvin vaikeaksi tehtäväksi, mistä syystä yrityksen liikevaihto laski merkittävästi ja yritys joutui kovalle säästökuurille, mikä sisälsi mm. henkilöstön pitkäkestoisia lomautuksia, kustannusten karsimista ja tehokasta tekemistä. Laskevaa myyntiä pyrittiin elvyttämään antamalla hinnanalennuksia, vaikka paineet hinnan korottamiselle olivat selkeät. Tilannetta hankaloitti erityisesti se, että aikaisemmin merkittävässä roolissa ollut kauppa Askon kanssa (25-30 % liikevaihdosta) oli kutistunut lähes olemattomaksi. Tämä johtui Askon esittämistä merkittävistä hinnanalennusvaatimuksista, joihin Yli-Heikkilässä ei suostuttu. Vaikka yrityksellä oli jonkin verran valuuttalainoja, jotka devalvaation seurauksena kiristivät jonkin verran rahoitusta, ei tilanne kuitenkaan ollut kriittinen, sillä rahoitusrakenne oli hyvä yleisesti ottaen. Yrityksen taloudellinen tilanne ei kuitenkaan sallinut esimerkiksi tuotannollisia investointeja.

Tänä ajanjaksona yrityksen tuotemarkkinastrategian sopeuttamisessa ilmenee eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia.



**Kuvio 12.** Tuotemerkkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1991-1993)

*Tapahtuma 2: Tuotemerkkinakentän tuukka eksplöitaatiopanostus*

Tässä tilanteessa yrityksen olemassa olevan liiketoiminnan eksplöitatiivinen kehittäminen tapahtui säästöliekillä, johon ei liittynyt merkittäviä taloudellisia panostuksia. Yrittäjä kuvaili tilannetta seuraavalla tavalla: ”No kyllä se siinä silloin tietysti tiukkaa oli kun kauppa vaan ei käynyt ja kaikki vähenti ostoja ja ei käynyt oikein kauppa ja kyllä se tietysti oli semmonen rahoituksellisesti tiukkaa silloin” - ”Vähän niin kuin pysähty se kehitys silloin” ”Sitä piti vain uskoa sille että kyllä se siitä parempi aika tuloo.” - ”Panostaa vain markkinointiin ja katella uusia asiakkaita ja...” (haastattelu vuonna 2005)

Tämän mukaisesti tuotekehittelypanostus oli vähäistä, lähinnä olemassa olevien tuotteiden hiomista (TTR:n eksplöitatiivinen kehittäminen). Myyntiä pyrittiin saamaan aikaan lisäämällä malleja ja väri vaihtoehtoja sekä ottamalla tuotantoon myös edullisempia malleja, joita suunnattiin aluillaan oleviin vientikohteisiin Ruotsiin ja Norjaan. Oletettavasti myös myyntipanotus olemassa olevien asiakassuhteiden eksplöitaatioksi oli voimakasta. Tuotannon tehokkuuteen ei kuitenkaan pystytty investoimaan. Tämä oli ongelmallista, koska konekanta oli viritetty pitkien sarjojen valmistukseen muutamaa vuotta aiemmin, kun taas kysyntätilanne ja malliston laajentuminen vaativat kykyä pienten sarjojen tehokkaaseen valmistukseen. Tätä ongelmaa paikattiin alihankintaostojen lisäämisellä, mikä merkitsi tuotannon sopeuttamista ulkoisille resursseille sekä alihankintasuhtei-

den ylläpitoa ja kehittämistä. Voidaankin todeta, että yritys pyrki minimipanos-  
tuksin tekemään parhaansa (eksploitaation keinoin) selviytyäkseen hengissä  
olemassa olevassa tuotemarkkinakentässä.

Merkittävänä yksityiskohtana tänä ajanjaksona nousee esiin Stemma-ketjun  
kanssa alkanut yhteistyö, jolla oli pitkäaikaisia vaikutuksia Yli-Heikkilän toimin-  
taan. Tämän yhteistyön alkamiseen vaikutti merkittävästi aiemmin mainittu As-  
ko-kaupan loppuminen, mikä oli tuonut Yli-Heikkilälle reilun neljänneksen sen  
liikevaihdosta. Tästä johtuen yrityksessä alettiin etsiä aktiivisesti uusia asiakkai-  
ta, kun taas samaan aikaan Stemma-ketju etsi itselleen korkeatasoisen malliston  
valmistajaa. Näiden tarpeiden kohtaaminen johti lopulta Stemma-ketjun ja Yli-  
Heikkilän väliseen yhteistyöhön, jonka tuloksena syntyi näiden kahden sekä ul-  
koisen suunnittelijan kanssa yhteistyössä suunniteltu mallisto, jota myytiin  
Stemma-kauppioiden kautta. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti: ”*No sitä ruvettiin  
sitten niinku haeskelemaan sitten muita kanavia, ja sitä kautta tuli sitten... heil-  
lä oli tarve omaan mallistoon ja me oltiin sitten niinku valmiita satsaamaan  
siihen ja tekemään.*”

Tässä hankkeessa Yli-Heikkilä pystyi hyödyntämään eksplotiivisesti oma tuo-  
tekehittely- ja viiluntyöstöosaamistaan sekä olemassa olevaa valmistuskapasi-  
teettia (TTR:n eksploitaatio). Samalla se eksplori ulkoisia resursseja, joiden  
voidaan nähdä lisäävän merkittävästi tuotekehittelyssä onnistumisen osuma-  
tarkkuutta, ja joiden saavuttaminen sisäisen kehittämisen kautta on haasteellista.  
Näitä ulkoisia resursseja ovat markkinaintelligenssi niin jakeluketjun kuin lop-  
pukäyttäjien tarpeista (MAIR), ketjun ja suunnittelijan panos mallisuunnitteluun  
ja tuotekehittelyyn (TTR) sekä suhde jakelukanavaportaaseen (BSR). Tämä näyt-  
täytyy tuotemarkkinastrategiaa vasten eksplotiivisena hankkeena, joka vahvis-  
taa sen aiempaa tuotemarkkinastrategista orientaatiota ja nojaa tuotannollisiin  
resursseihin. Tapa kiinnittyä asiakassuhteeseen, jossa jaetaan niin tuotekehittely-  
kuin markkinaintelligenssiä sekä jakelukanavasuhdetta kertoo onnistuneesta si-  
säisten ja ulkoisten resurssien konfiguraatiosta. Tämä mallisto onnistui ja suhde  
Stemmaan oli merkittävä useiden vuosien ajan. Sillä voidaan nähdä olevan vaiku-  
tuksia yrityksen myöhemmille päätöksille tuotteiden asemointiin liittyen.

#### *Tapahtumat 3- 4: Allianssi- ja markkinaeksploraatio*

Kolmas ja neljäs analysoitava tapahtuma liittyvät edellä mainittuun lama-ajan  
paineeseen. Tällöin huonekalualalla käynnistettiin valtion tukemia vientirenkaita  
ja yhteistyöhankkeita, joiden tarkoituksena oli auttaa huonekaluvalmistajia vien-  
nin käynnistämisessä ja kasvattamisessa. Vientirenkaaseen kuuluvat yritykset  
tyypillisesti saivat toiminnalle taloudellista tukea ja ulkopuolisen vetäjän, minkä

uskottiin madaltavan kansainvälistymisen haasteita ja pienentävän taloudellista riskiä, joskin hankkeisiin osallistuminen vaati alkupääomainvestoinnit.

Yli-Heikkilä tarttui näihin mahdollisuuksiin kiinnittymällä kahteen erilaiseen hankkeeseen. Yritys perusti kolmen muun huonekaluvalmistajan kanssa Efektisistus – nimisen markkinointiyrityksen, jonka tarkoituksena oli kartuttaa myyntiä ensisijaisesti kotimaanmarkkinoilla yhdistämällä omistajayritysten markkinointiresurssit. Hankkeessa oli myös ulkopuolinen vetäjä. Tahmean alun jälkeen toiminta kuitenkin suunnattiin vientimarkkinoille, jossa konkreettinen toimintamuoto käsitti yhteiset messuosallistumiset, joissa kukin yritys esitteli omia tuotteitaan. Suupohjan huonekaluprojektissa puolestaan oli mukana 6-7 yritystä ja sen tähtäimenä olivat vientimarkkinat. Tässä projektissa yhteistyöräpäs sai sekä taloudellista tukea että hankkeen vetäjän Finnproilta. Myös tässä yhteistyökuviossa yritykset esittelivät yhteisellä messuosastolla omia tuotteitaan ja pyrkivät erityisesti Saksan ja Länsi-Euroopan markkinoille.

Nämä hankkeet voidaan nähdä eksploraationa suhteessa olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan. Liittoutuminen yhteen eri valmistajien kanssa (horisontaali suhde-eksploraatio) on sinänsä uudenlainen (eksploratiivinen) tapa toimia ja pyrkiä strategisiin tavoitteisiin (kasvu uusilla markkina-alueilla eksploraation kautta). Niiden avulla pyrittiin eksploraamaan myös ulkoisia resursseja, (vientiosaaminen, markkinaintelligenssi ja markkinointiresurssit) joiden puute oli korkea este yrityksen kansainvälistymiselle. Kustannusten jakaminen mahdollisti markkinoinnin toteuttamisen (esim. messuosallistumiset) ja asiakashankinnan tehostamisen. Taustalla oli myös ajatus siitä, että yhteistyöyritysten tuotteet muodostaisivat mielenkiintoisen ja kilpailukykyisen tarjonnan, jonka kautta olisi mahdollisuus houkutella suurempia ketjuasiakkaita uskottavalla tavalla (asiakassuhde- ja markkinaeksploraatio). Markkinaeksploraatioon perustuvaa kasvua puolestaan haettiin nojaamalla olemassa oleviin tuotteisiin, tuotanto-osaamiseen ja kapasiteettiin (TTR:n eksploraatio).

Ajan kuluessa Suupohjan vientirengas osoittautui epäonnistuneeksi projektiksi, mitä osaltaan selittää epäpätevä vetäjä. Kuitenkin hankkeesta muodostui oppia yhteistyössä onnistumisen ehdoista sekä markkinaintelligenssiä tietyistä vientimarkkinoista. Efektin puitteissa yritys sen sijaan saavutti sekä onnistumisia, epäonnistumisia että oppimista, jonka voidaan nähdä olevan keskeisessä roolissa myös yrityksen myöhemmässä kansainvälistymiskehityksessä.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Lamavuosina niin yrityksen liikevaihto kuin kannattavuus laskivat, ja vuonna 1993 yrityksen liikevaihto oli noin 6,5 miljoonaa markkaa. Vaikka yrityksen oma-

vaaraisuusaste oli erittäin alhainen tänä tarkastelujaksona, oli sen maksuvalmiuskyky hyvä. Merkittävään rooliin tänä aikana nousivat yhteistyöprojektit ja yrityksen omat vientiponnistelut, joista koituvan myynnin osuus yrityksen liikevaihdosta vuonna 1993 oli noin 25 %. Lisäksi yrittäjä totesi kustannusten karsimisen ja tehokkaan tekemisen olleen yrityksen keinot selvität syvimmistä lama- vuosista. Yrittäjä kuitenkin pelkäsi kotimaan kysynnän laskevan edelleen suurten työttömyyslukujen myötä, mitkä hänen mielestään peilautuvat suoraan huonekalujen myyntiin.

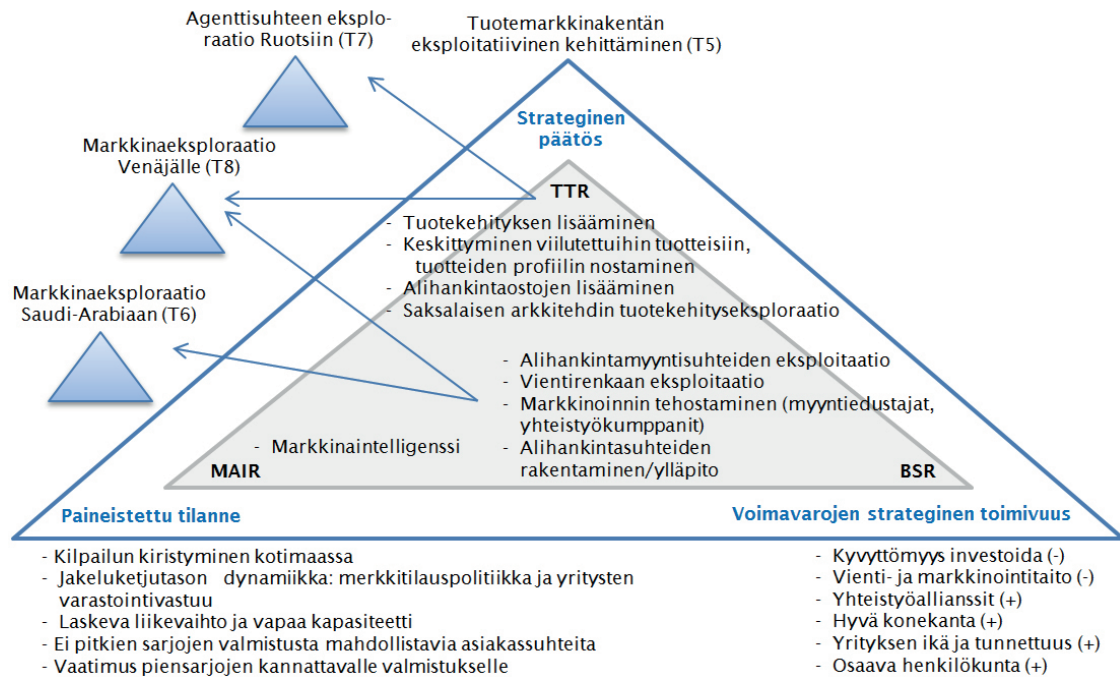
### 5.1.1.3 Lamanjälkeinen aika (1994-1995)

Seuraavat tapahtumat ovat jatkumo edellisestä tilanteesta, jossa yritys ei pääse irrottautumaan laman vaikutuksista. Vaikka Suomen kokonaistalous ja huonekaluala (hieman viiveellä) alkoivat päästä pahimman yli vuoden 1994 tienoilla, ei tämä kehitys näkynyt vielä Yli-Heikkilän toiminnassa, ja yrittäjä näki tilanteen huonekalualalla edelleen laskusuuntaisena. Makrotasolla markan korkea arvo oli hankaloittanut vientitoimintaa laman alussa, kun taas myöhemmin devalvaatiosta johtuen monet yritykset olivat kompastuneet valuuttalainoihin. Yrittäjän mukaan kilpailu oli kiristynyt rajusti myös kotimaan jakelussa, missä jakeluketjujen merkkitilauksia suosiva toimintapolitiikan muutos lisäsi valmistajayritysten ahdinkoa vierittämällä niille varastointivastuun. Niin ikään kilpailu ja hinnoittelupaine kohdistuivat voimakkaasti yrityksen tuotestrategian toiseen osa-alueeseen, melamiinipintaisten tuotteiden valmistukseen.

Yli-Heikkilän toiminnassa tämä paine näkyi kotimaan myynnin laskuna ja vapaana tuotantokapasiteettina. Vaikka yhteistyön kautta tehty markkinaeksploaatio oli paikannut merkittävästi kotimaan myynnin sukellusta, oli liikevaihdon kehittyminen kokonaisuudessaan laskusuuntaista ja menestyminen vaikeaa. Vaikka yrittäjä näki vientirenkait yrityksen tärkeänä resurssina, näki hän kuitenkin yrityksen heikkoutena vientiin liittyvän markkinointitaidon ja -tiedon. Yrittäjä myös totesi tulevaisuuden olevan ”hämärän peitossa”, mikä johti varovaisuuden nimissä siihen, ettei yrityksessä investoitu koneisiin, mikä puolestaan heikensi yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen kilpailuvahvuuksien hän näki kumpuavan vanhasta ja tunnetusta yrityksestä, osaavasta henkilökunnasta ja hyvästä konekannasta, mikä investointien puutteesta huolimatta mahdollisti kilpailukykyisten tuotteiden valmistuksen. Keskeistä oli myös se, ettei vieras pääoma rasittanut yrityksen toimintaa.

Tässä tilanteessa yrityksessä tehtiin merkittäviä päätöksiä, jotka voidaan nähdä pyrkimyksenä terävöittää tuotemarkkinastrategian kärkeä eksploitaation keinoin

kotimaanmarkkinoiden kilpailukyvyyn parantamiseksi että hakea kasvua markkinaeksploraation keinoin vientimarkkinoilta.



**Kuvio 13.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995)

*Tapaus 5: Tuotemarkkinakentän eksploraatio*

Kilpailutilanne ja hintapaine kotimaan markkinoilla johtivat siihen, että Yli-Heikkilässä tehtiin päätös keskittyä viilutettuihin tuotteisiin ja vapauttaa tuotantokapasiteettia näille paremman katteen ja vähäisemmän kilpailun omaaville tuotteille sekä luopua alemman laatu- ja hintatason omaavien melamiinipintaisten tuotteiden valmistuksesta. Markkinatilanteen lisäksi tähän päätökseen voidaan nähdä vaikuttaneen aiemmin Stemman kanssa yhteistyössä kehitetty korkeatasoinen mallisto, joka oli osoittautunut menestyksekkääksi. Tuotestrategian mukaisesti tuotekehittelyyn panostettiin voimakkaasti, mallisuuntauksessa otettiin askel modernimpaan suuntaan ja tuotteista tehtiin aiempaa monimutkaisempia (esim. massiiviovet alihankintana). Tämä voidaan nähdä tuotteiden uudelleen asemointina olemassa olevan tuotestrategian sisällä. Korkeista kustannuksista huolimatta menestystuotetta pyrittiin löytämään esimerkiksi saksalaisen arkkitehdin avulla (TTR:n eksploraatio/eksploraatio ja BSR:n eksploraatio). Nämä olivat tietoisia panostuksia strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yrittäjä totesi ”tuotekehittelyyn olevan kallista puuhaa, jossa kestää kaksi vuotta, ennen kuin tiedetään jotain konkreettista”. (haastattelu vuonna 1995)

Monimutkaistuneet tuotteet ja samanaikaiset päätökset jäädyttää teknologiainvestoinnit puolestaan johtivat kasvavassa määrin alihankintasuhteiden eksploitaatioon, joissa onnistuminen tuli aiempaa kriittisemmäksi. Tehokkuusvaatimusten kasvaessa yrityksessä panostettiin tuotannon rationalisointiin ja työntekijöiden työpanostusta pyrittiin lisäämään koulutuksen kautta.

Nämä toimet voidaan nähdä eksploitatiivisina pyrkimyksenä parantaa yrityksen kilpailukykyä ja asemaa markkinoilla inkrementaaliin tuotekehittelyyn ja olemassa olevan tuotantokapasiteetin hyödyntämiseen perustuen huolimatta siitä, että niissä eksploorataan ulkoisia resursseja.

Markkinakenttään liittyvä kehittäminen kotimaassa voidaan tulkita eksploitatiiviseksi pyrkimykseksi kartuttaa myyntiä olemassa olevilla segmenteillä ja jakelusuhteissa lähinnä myyntipanostusten (BSR:n eksploitatiivinen kehittäminen), esitemateriaalien sekä messuosallistumisten kautta (MAIR:n ja BSR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Merkittävässä roolissa olevan Stemma-suhteen eksploitaatio käsittivät taloudelliset panostukset Stemma-kuvastoihin ja lehti-ilmoituksiin. Ehkä laman aikana annetuista alennuksista viisastuneina yrityksessä oli otettu käyttöön tiukka alennuspolitiikka, eikä alennuksista neuvoteltu ellei kyseessä ollut suuret sarjat. Kotimaan laskevaa myyntiä ja sen seurauksena syntyneestä vapaasta kapasiteetista johtuen yrityksessä alettiin ensimmäistä kertaa harjoittaa alihankintamyyntiä, mikä merkitsi asiakassuhteiden eksploraatiota ja tuotannon eksploitaatiota. Tämän osuutta ei kuitenkaan pyritty aktiivisesti kasvattamaan, vaan sillä pyrittiin nostamaan kapasiteetin käyttöastetta hiljaisina aikoina.

#### *Tapahtumat 6-8: Eksploitaatioperusteinen markkinaeksploraatio*

Kotimaanmarkkinoiden ollessa edelleen haasteelliset yrityksessä jatkettiin aktiivisesti kasvutavoitteen saavuttamista tekemällä markkinaeksploraatiota. Aiemmin perustetut vientirenkaat toimivat resursseina markkinaintelligenssin ja suhteiden eksploraatiolle ulkomaan markkinoilla pääasiassa messuosallistumisiin perustuen, ja ne nojasivat pääsääntöisesti yrityksen olemassa oleviin tuotteisiin ja niiden tehokkaaseen valmistukseen (TTR:n eksploitaatio). Esimerkiksi Efektin kautta yritys onnistui saamaan merkittävää kauppaa Saudi-Arabiaan, mikä tuli hyvään aikaan paikkaamaan vaisua tilannetta kotimaan markkinoilla (*tapahtuma 6*). Vientirengastoiminnasta saatujen kokemusten vauhdittamana yrityksen omaa vientiä pyrittiin kehittämään hakemalla messuilta tuontiagenttia Ruotsin markkinoille, minne muutaman kokeilun jälkeen onnistuttiinkin löytämään hyvä ja hyvät asiakassuhteet omaava agentti (BSR:n eksploraatio) (*tapahtuma 7*). Samaan aikaan Saksan markkinoille etsittiin uutta maahantuontiliikettä.

Nämä markkinaeksploraatiot voidaan nähdä e/e:n yhdistävinä hankkeina, koska niissä eksploroitiin markkinaintelligenssiä, luotiin uusia suhderesursseja ja opittiin onnistumisen ehtoja eri markkina-alueilla. Ne kuitenkin nojasivat olemassa oleviin vientirenkaisiin (suhde-/allianssiresurssi) ja olemassa oleviin tuoteisiin/tuotantoon, eivätkä siten poikkea merkittävästi olemassa olevasta tuotemarkkinastrategiasta ja aiemmista kansainvälistymispyrkimyksistä. Erityisesti vientirengastoimina voidaan nähdä pitkälti replikaatioina aiemmasta kansainvälistymisestä olemassa olevilla allianssiresursseilla (messuosallistumisten kautta), joiden eksploratiivisuusasteen voidaan nähdä olevan suhteellisen alhainen.

Eksploraation ja eksploraation yhdistävänä hankkeena voidaan nähdä myös Efektin kautta (Efekti-suhteen eksploraatio) käynnistynyt liiketoiminta Venäjän markkinoille (markkinaintelligenssin ja asiakassuhderesurssin eksploraatio) (*tapautuma* 9). Yrittäjä uskoi Venäjän olevan erittäin potentiaalinen markkina-alue levytuotteita valmistaville yrityksille tilanteen siellä selkeytyessä, ja näille markkinoille päätettiin panostaa. Erityisesti tuotekehittelyyn panostettiin kehittämällä mallistoon uusi tuoteryhmä (vaatekaapit), koska Venäjällä haluttiin nimenomaan kokonaisuuksia (TTR:n eksploraatio). Tämä 1990-luvun puolessa välissä alkanut kauppa Venäjälle osoittautui myöhemmin hyvin merkittäväksi Yli-Heikkilälle ja se vastasi parhaillaan yli neljännessä yrityksen liikevaihdosta. Asiakkaita oli Pietarissa ja Moskovassa ja yhdellä asiakkaalla saattoi olla viisi tai kuusi liikettä. Tämä kauppa kuitenkin romahti yllättäen vuonna 1998 Venäjä kriisin ja ruplan romahduksen myötä.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

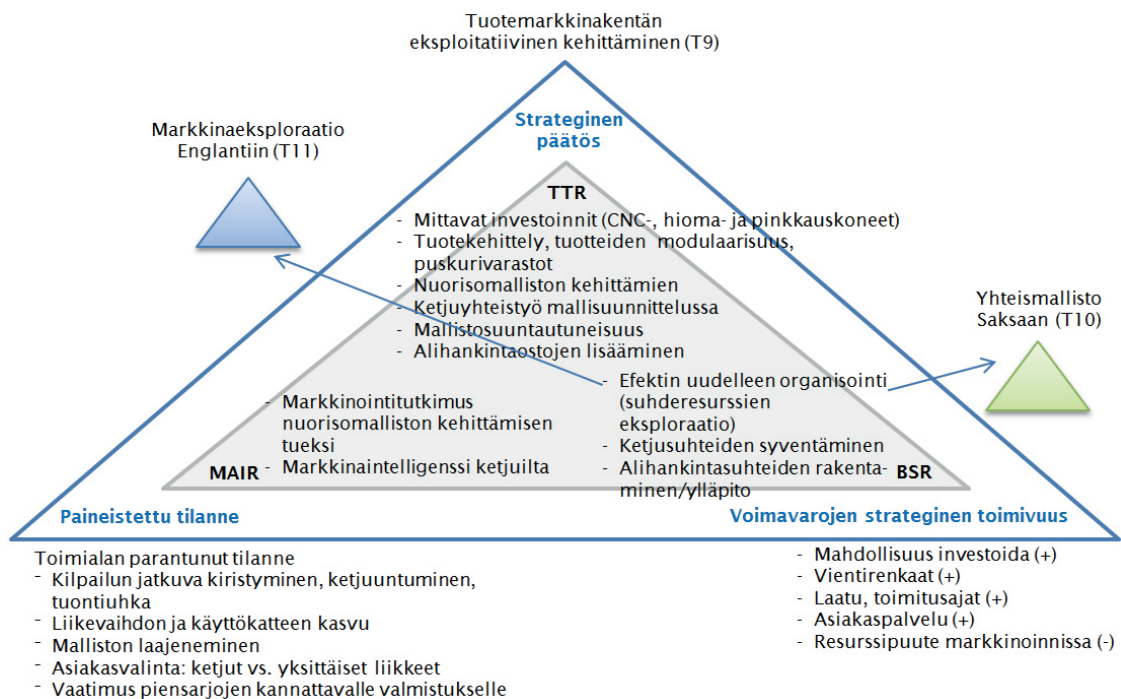
Vaikka tilanne kotimaanmarkkinoilla oli edelleen varsin haastava, lähti yrityksen liikevaihto ja kannattavuus nousuun vuosien 1994–1995 aikana. Vuonna 1995 Yli-Heikkilän liikevaihto oli noin 7,6 miljoonaa markkaa ja se työllisti 16 henkilöä. Taloudelliset tunnusluvut niin omavaraisuusasteen kuin maksuvalmiuden suhteen olivat hyvät. Arvioidessaan yrityksen toimintaa 1990-luvun puolessa välissä yrittäjä näki selviytymisen kannalta keskeisenä tekijänä nopean sopeutumisen kotimaanmarkkinoiden heikentyneeseen tilanteeseen kustannuksia karsimalla. Katsoessaan tulevaisuuteen yrittäjä uskoi huonekaluaan kehityksen jatkuvan tiukkana 1990-luvun loppupuolella, jossa kotimaan kysyntä ei tule koskaan palaamaan vuosikymmenen vaihteen kulta-aikoihin. Yrittäjä näkikin tilanteen olevan paremman vientiä harjoittavilla massiivipuuhuonekaluvalmistajilla kuin oman yrityksen kaltaisilla, levyä valmistusmateriaalina käyttävillä yrityksillä. Suurimpana haasteena hän näki viennin osuuden kasvattamisen vähintään 50 %:iin liikevaihdosta. Myös usko Venäjän markkinapotentiaalista oli suuri.

#### 5.1.1.4 1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000)

Seuraavat tapahtumat (T9-11) ajoittuvat 1990-luvun jälkimmäiselle puoliskolle, jolloin yritys onnistui irrottautumaan laman puristuksesta ja pääsi takaisin positiiviselle kehityskululle. Yrittäjän mukaan kilpailu huonekalualalla tänä aikana oli kuitenkin kiristynyt jatkuvasti, minkä lisäksi alan kehittymistä leimasi ketjuuntuminen ja tuontiuhka. Myös vientitoiminta oli muuttunut riskialttiimmaksi valtion lopettaessa vientitakuut.

Tänä aikana painetta aiheutti lähinnä tuotemarkkinastrategian ja voimavarojen virittäminen yhteensopivaksi toimialan muuttuneiden menestysvaatimusten kanssa. Erityisesti ketjuuntuminen pakotti pohtimaan asiakasstrategiaa yksittäisten kauppiaiden ja ketjujen välillä. Yrittäjä totesi kaupan yksittäisten liikkeiden kanssa olevan kannattavampaa, koska ketjut velvoittavat osallistumaan markkinointikustannuksiin. Toisaalta ketjujen markkinaosuus kasvoi yksittäisten kauppiaiden jäädessä vähemmälle. Ketjujen merkkitilauksiin vakiintunut ostopoliittikka antoi puolestaan paineen tuotannon sopeuttamiselle, mikä oli tarkastelujakson alkupuolella kehitetty pitkien sarjojen valmistukseen sopivaksi. Lisäksi aiemmin mainittu, merkittävässä roolissa ollut Venäjän kauppa romahti vuonna 1998.

Tässä tilanteessa strateginen päätöksenteko liittyi lähinnä tuote- ja asiakasstrategian täsmentämiseen ja sen eksplotiiviseen kehittämiseen kilpailukyvyn parantamiseksi kotimaassa, kun taas ulkomaille kohdistuva markkinaeksploraatio nähtiin keskeisessä roolissa kasvun saavuttamiselle. Yrityksen vahvuuksina yrittäjä näki vientirenkaat, laadun ja toimitusajat sekä asiakaspalvelun, kun taas heikkoutena oli edelleen resurssipuute markkinoinnissa.



**Kuvio 14.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun toisella toisella puoliskolla (1995-2000)

*Taphtuma 9: Tuotemarkkinastrateginen eksploitatiivinen kehittäminen*

Tuotekentän eksploitatiivinen kehittäminen jatkui intensiivisinä panostuksina tuotekehittelyyn (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Yrityksessä vahvistettiin aiemmin tehtyjä päätöksiä keskittyä korkeamman hinta- ja laatuluokan tuotteisiin paremman katteen saavuttamiseksi ja suoran hintakilpailun välttämiseksi. Yrittäjän mukaan pääosa tuotteista oli suunnattu toista kertaa huonekaluja ostaville kuluttajille, jotka *”ovat jo ensimmäiset melamiinihyllyt ostaneet ja hajottaneet ja haluavat vähän parempaa”*.

Tuotesuunnittelussa oli luovuttu ulkopuolisten arkkitehtien projektiluonteisesta käytöstä, koska *”Yleensä arkkitehtien suunnittelemat, erikoiset tuotteet ovat kaatuneet. Niitä on tehty yksi sarja ja lopetettu siihen.”* (Haastattelu 2000) Sen sijaan tuotekehittelyssä korostui tarve saada asiakasrajapinnassa toimivilta ketjuilta markkinaintelligenssiä niin loppuasiakkaiden kuin ketjujen tarpeista. Yhteistyö ketjujen kanssa olikin lisääntynyt (BSR:n eksploitaatio) ja ketjut alettiin nähdä entistä enemmän markkinaintelligenssin eksploitatiivisen kehittämisen mahdollistavana ja jakelukanavan tarjoavana suhdereursseina kuin pelkkien myyntipanostusten kohteena. Voidaankin sanoa, että nähtävissä oli pyrkimyksiä integroida tuote- ja asiakasstrategioita aiempaa enemmän. Esimerkkinä tämän-

tyylisestä yhteistyöstä voidaan nähdä Yli-Heikkilän pyrkimys rakentaa asemaa nuorisosegmentillä yhteistyössä Stemma-ketjun kanssa. Markkinakäytännön perustuen Yli-Heikkilä suunnitteli Stemmalle parempitasoinen nuorisohyllyn. Yrittäjän mukaan riski ja epävarmuustekijät tämän uuden tuotteen suhteen liittyivät lähinnä hintaan, joka oli korkea suhteessa vastaaviin melamiinipintaisiin tuotteisiin. Myöhemmin tämä riski toteutui ja tuote vedettiin pois tuotannosta. Tuote- ja asiakasstrategian integrointipyrkimyksistä kertoo osaltaan myös uuden tuotepolitiikan, mallistoajattelun kehittyminen. Yrittäjän mukaan ketjut halusivat kokonaisuuksia, minkä mukaisesti kaikki yrityksen tuotteet kuuluivat nimettyihin mallistoihin vuonna 2000. Tämä johti kuitenkin tuotekentän laajenemiseen, ja kirjahyllyjen lisäksi tuotannossa oli mm. vaatekaappeja, sängynpäätystä ja yöpöytä (TTR:n eksploraatio).

Merkittävää roolia kilpailukykyisen valmistuksen saavuttamisessa esittivät mitattavat, tuotannolliset investoinnit (TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen), joihin kymmenen investoinnittoman vuoden jälkeen uudet hioma- ja pinkkauskoneet sekä CNC-kone toivat merkittävän parannuksen. Yrittäjän mukaan erityisesti CNC-koneiden vaikutus oli todella suuri. Ketjujen ostopolitiikasta sekä monipuolisen malliston vaatimuksesta seurannut sarjakokojen pieneneminen asetti tuotannolle uudenlaiset joustavuusvaatimukset, jossa esimerkiksi koneiden asetusajat olivat suoraan kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Lisätehokkuutta haettiin myös korostamalla tuotteiden modulaarisuutta ja puskurivarastoa. Alihankinta-ostot tehtiin pääasiassa yhdeltä yritykseltä, mihin kuitenkin liittyi ongelmia laadun ja toimitusaikojen suhteen. (haasteena BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen)

Markkinakentän kehittäminen kotimaassa voidaan nähdä hyvin eksploraatiivisena, jossa selkeytynyt jakelukanavarakenne todennäköisesti auttoi suuntamaan myyntiponnistelut entistä tarkemmin. Aiemmin alkanut liiketoimintasuhde Stemma kanssa oli noussut merkittävään rooliin (sen osuus liikevaihdosta vuonna 2000 oli 30 %), ja suhteen eksploraatiivinen kehittäminen käsitti mm. markkinointipanostukset lehti-ilmoitteluun ja kuvastoihin (BSR:n ja MAIR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Lisäksi merkittävät myyntiponnistelut keskittyivät EM-ketjuun, jonka kanssa Yli-Heikkilä oli tehnyt ketjutason sopimuksen. Sopimuksesta huolimatta kaikki ketjun kauppiat eivät kuitenkaan laittaneet esille Yli-Heikkilän tuotteita, minkä myötä eksploraatiiossa onnistuminen edellytti neuvotteluja yksittäisten kauppioiden kanssa. Yksittäisten kauppioiden ollessa edelleen keskeinen asiakasjoukko heihin oli suunnattava myyntipanostuksia. Uusia asiakassuhteita yritys pyrki löytämään messuosallistumisten kautta (BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen)

Romahtanutta Venäjän kauppaa paikkasi yrittäjän mukaan hyvin toimiva vienti Ruotsiin (agentsuhteen ja TTR:n eksploraatio), mitä yrittäjä kommentoi seuraavalla tavalla: ”*Samalla aikaa kun Venäjälle tehtiin, tehtiin Ruotsinkin niinku toinen tukijalka siinä*” ”*No kyllä me Ruotsin messuilla oltiin ja haeskeltiin niinku sitä kautta sinne markkinoita ja saatiin sinne edustajat hyvät jotka rupes myymään*”. Lisäksi yrityksessä tehtiin edelleen vähäisessä määrin (noin 10 % liikevaihdosta) lama-aikana alkunsa saaneita alihankintatöitä, joskin tämä osuus pidettiin tarkoituksella pienenä toiminnan pääpainon ollessa omissa tuotteissa.

#### *Tapahtuma 10: Yhteismallisto Saksan markkinoille*

Eksploraatiivisten ponnistelujen lisäksi yrityksessä haettiin kasvua vientimarkkinoilta (markkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen) vientirenkaiseen perustuen (BSR:n eksploraatio), joihin liittyi kuitenkin muutoksia. Epäonnistuneeksi osoittautunut Suupohjan huonekaluprojekti oli loppunut. Myös Efektin sisutuksen toimintaan oli liittynyt haasteita. Siitä oli irtautunut kaksi yritystä, ja ”rampautuneen” Efektin pohjalle perustettiin 1990-luvun loppuvuosina uusi vientirengas, jota täydennettiin kahdella uudella yrityksellä (suhderessurssien eksploraatio). Tällä uudella vientirenkaalla tehtiin merkittävä pyrkimys päästä Saksan markkinoille kehittämällä kokonaan uusi yhteismallisto ulkopuolista arkkitehtiä hyödyntäen (TTR:n ja BSR:n eksploraatio). Sen voidaan nähdä vaatineen paitsi taloudellisia panostuksia myös tuotannon sopeuttamista uudelleenlaiselle mallistolle. Tätä mallistoa yritettiin saada toimimaan kolmen vuoden ajan sekä Saksan markkinoilla (BSR:n eksploraatio) että kotimaassa, mutta se osoittautui epäonnistuneeksi. Yrittäjä uskoi ongelman olleen liian korkeassa hinnassa. Tämä hanke voidaan nähdä eksploraatiivisena pyrkimyksenä kehittää tuotemarkkinastrategiaa yritykselle uudella tavalla. Siinä kehitettiin tuoteressurssia aiemmasta poikkeavalla tavalla (usean valmistajan yhteismallisto), mihin perustuen pyrittiin rakentaamaan uusia kansainvälisiä asiakassuhteita.

#### *Tapahtuma 11: Markkinaeksploraatio Englantiin*

Lisäksi vientirenkaan puitteissa (BSR:n ja TTR:n eksploraatio) koetettiin valloittaa Englannin markkinoita (BSR:n eksploraatio) (*tapahtuma 11*). Ne kuitenkin osoittautuivat liian haastaviksi markkinoiksi, joissa suhteiden luominen asiakkaisiin oli vaikeaa, ja joissa vientirenkaan tuotteet eivät vastanneet englantilaisten mieltymyksiä designin suhteen.

### *Ajanjakson lopputulemat*

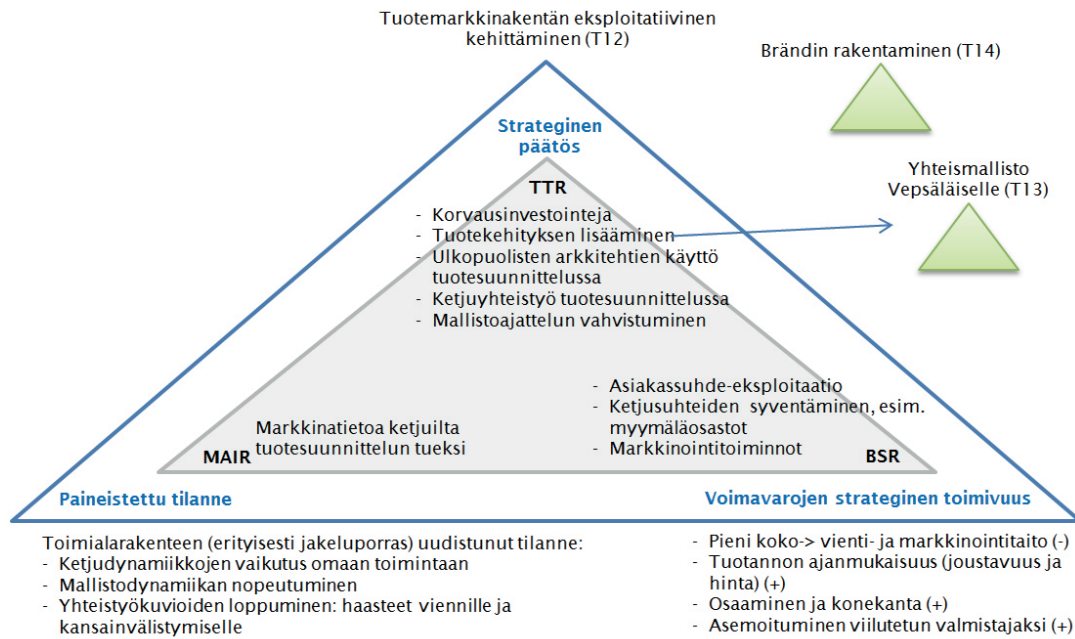
Vuoden 1990-luvun jälkimmäisen puoliskon ponnistelut tuottivat positiivisia tuloksia ja yrityksen liikevaihto nousi lamaa edeltävälle tasolle vuonna 1997. Yrityksen toiminta oli myös kannattavaa ja vuonna 2000 sen liikevaihto oli reilut 12 miljoonaa markkaa ja se työllisti 18 henkilöä. Myynnin jakautumisessa kotimaa oli kuitenkin edelleen merkittävässä roolissa ja viennin osuutta oli saatu vain hienoisesti nousemaan kovista ponnisteluista huolimatta. Tulevaisuuden suhteen yrittäjä oli optimistinen ja hänen mielestään alan tulevaisuus näytti hyvältä. Hänen totesi, ettei kilpailu tule katoamaan alalta ja että laatu ja toimitusajat näyttelevät keskeistä roolia yritysten toiminnassa. Strategisesti yrittäjä luonnehti yritystään markkinointisuuntautuneeksi ja asiakaslähtöiseksi, ja nimesi kilpailuvahvuuksiksi nimenomaan laadun, toimitusajat ja ”asiakkaan hoidon”. Heikkouksina hän puolestaan näki pienille yrityksille ominaisen resurssipuutteen erityisesti markkinoinnissa. Tulevaisuuden tavoitteena uudella vuosituohannella oli viennin ja liikevaihdon kaksinkertaistaminen.

#### 5.1.1.5 2000-luvun ensimmäinen puolisko (2000-2005)

Seuraavat tapahtumat (T12-14) ajoittuvat 2000-luvun ensimmäiseen puoliskoon, joka on hyvin pitkälti edellisen tarkastelujakson kaltainen. Kilpailu huonekalualalla oli kiristynyt entisestään. Uudistuneet roolit ja toimintatavat markkinoilla olivat vakiinnuttaneet asemiaan ja jakelukanavarakenteessa tapahtunut ketjuuntuminen ja sitä seuraava tehtävärakenteen muutos oli omaksuttu arkipäiväksi (mm. nopearytmiset mallisto- ja värimuutokset, kasvaneet merkkitilaukset, varastointivastuu sekä lisääntyneet markkinointi, materiaali- ja mainontatehtävät).

Tässä tilanteessa vaikutti siltä, että Yli-Heikkilän resurssit ja tuotemarkkinastrategia olivat suhteellisen hyvässä linjassa markkinavaatimusten kanssa, ja tuotemarkkinastrategian sopeuttaminen oli hyvin pitkälti hienosäätöä ja virittämistä. Yrittäjän mukaan avaintekijöitä menestykseen olivat panostukset markkinointiin ja mallistoon tavalla, jossa hinta pysyy kurissa ja yritys kilpailukykyisenä. Positiivisena asiana hän näki keskittymisen viilupuoelle, jossa kilpailu on sekä hinnan että tekijämäärän suhteen (melamiinipuolta) maltillisempaa, ja kilpailua rajoittavat suuremmat osaamis- ja konevaatimukset.

Tänä ajanjaksona tuotemarkkinastrategian sopeuttaminen ilmeni eksploitaationa, eksploitaatioperusteisena eksploraatiohankkeena sekä eksploratiivisena avauksena uuden resurssin kehittämiseksi.



**Kuvio 15.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005)

#### *Tapahtuma 12: Tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen*

Keskeistä eksploraatiivisessa kehittämisessä tänä ajanjaksona oli jatkuva tuotekehittäminen ja tuotteiden sopeutus kysyntään, nopeat ja täsmälliset toimitukset sekä tuotesuunnittelu ja teollinen muotoilu. Yrittäjä totesikin panostukset markkinointiin ja mallistoon tavalla, jossa hinta pysyy kurissa ja yritys kilpailukykyisenä, olevan avaintekijöitä menestykseen.

Tuotemarkkinakentän kehittäminen jatkui olemassa olevan strategian mukaisesti. Tuotekehittelyyn panostettiin jatkuvasti ja huolimatta aiemmista negatiivisista kokemuksista yrityksessä oli palattu ulkopuolisten suunnittelijoiden käyttöön (TTR:n ja BSR:n eksploraatio ja eksploraatio) oman tuotesuunnittelun tueksi. Lisäksi yhteistyötä mallisuunnittelussa ja tuotekehittämisessä ketjujen kanssa jatkettiin (BSR:n ja TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Aiemmin omaksutun mallistoajattelun mukaisesti yrityksen tuotteet muodostivat kolme mallistoa, joita ei ollut kuitenkaan sidottu mihinkään ketjuun yksinmyyntioikeudella. Tuotannon kehittäminen jatkui eksploraatiivisessa hengessä. Keskeisellä sijalla yrityksen kilpailutavassa olivat nopeat toimitukset ja pienet sarjat, mikä mahdollistaa omien mallien ja alati pienenevien sarjojen tekemisen usealle ketjulle. Näihin tuotannollisiin haasteisiin vastattiin korvausinvestoinnilla ja investoinneilla uusimpaan teknologiaan (TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen).

Markkinakenttä muodostui tasavahvasti kotimaanmarkkinoista ja viennistä. Viennissä tärkeimpiä kohteita olivat Norja, Ruotsi ja Venäjä, joissa operoitiin yrityksen olemassa olevilla tuotteilla aiemmilla tarkastelujaksoilla alkaneisiin suhteisiin perustuen (TTR:n ja BSR:n eksploraatio). Yrittäjä oli tästä kehityksestä tyytyväinen, koska viennin kasvun kautta riippuvuus kotimaan markkinoista oli pienentynyt. Kansainvälistymisen ja viennin kohdalla haasteita aiheutti kuitenkin se, että vientirengastoiminta oli loppunut kokonaan Yli-Heikkilän jäädessä Efektin ainoaksi omistajaksi. Yrittäjä näki yhteistyön kuitenkin tärkeänä pienissä yrityksissä, koska pieni yritys ei ole yksin luottamusta herättävä kumppani isojen asiakkaiden silmissä. Yrittäjä uskookin koon haitanneen isojen ketjujen asiakkaaksi saamista vientimarkoilla. Toisaalta hän näki mahdollisena myös pienten yritysten roolin isojen yritysten alihankkijoina, jolloin voidaan välttyä oman myyntiorganisaation perustamiselta.

Sopivan asiakasportfolion muodostaminen kotimaanmarkkinoilla oli jatkuvien eksploraatiivisten ponnistelujen kohteena, joihin ketjujen keskeinen kilpailu ja dynamiikka muodostivat oman haasteensa. Vuonna 2005 yrityksen kotimaanmyynti jakautui Stemmalle ja Maskulle sekä yksittäisille kauppiaille. Yrittäjän mukaan Masku oli kasvanut ja kehittynyt merkittäväksi ketjuksi huonekalualalla ja oli Stemman ohella yrityksen merkittävin asiakas. Stemma kuitenkin oli pienentynyt ja menettänyt asemiaan, mikä oli jossain määrin vaikeuttanut Yli-Heikkilän toimintaa. Vaikka yhteistyö jakeluketjujen kanssa oli tiivistä, ei yrittäjä ollut täysin tyytyväinen jakeluketjutilanteeseen ja uusia mahdollisuuksia kartoitettiin jatkuvasti.

Ketjusuhteet strategisina päätöksinä olivat keskeisiä myös siitä syystä, koska ne vaativat taloudellisia panostuksia. Yrittäjä näki hieman haasteellisena tilanteen, jossa yrityksellä ei ollut omaa myyntihenkilöä hoitamassa jakelu- ja asiakassuhteita, mikä aiheutti tietynlaista irrallisuutta asiakassuhteissa. Tämän voi olettaa korostuvan erityisesti siksi, että niin tuotekehittelyssä kuin tuotteiden myynnissä nousi entistä keskeisempään rooliin markkinoinnilliset toimenpiteet ja suhde asiakkaaseen. Tästä esimerkkinä voidaan mainita omien myymäläosastojen rakentaminen huonekaluliikkeisiin, jotka on uusittava noin vuosittain. Yleisesti ottaen markkinointipanostusten rooli kasvoi koko ajan sisältäen tuotemainonnan aikakauslehdissä, myymälämainonnan, kuvastot, yhteismainonnan ketjujen kanssa sekä kotisivut (BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen).

### *Tapahtuma 13: Yhteismallisto Vepsäläiselle*

Eksploraatiivisena hankkeena uudelleenlaiselle asemoitumiselle tuotemarkkinakentässä voidaan mainita Vitro-malliston kehittämisprojekti, jossa pyrittiin kehittämään laadukasta mallistoa merkkihuonekaluja myyvään kotimaiseen jakeluket-

juun. Tässä projektissa olivat mukana Vepsäläinen, ulkopuolinen arkkitehti (Varjoranta) sekä neljä valmistajayritystä. Kuluttajahaastatteluita sisältäneeseen markkinatutkimukseen perustuen (MIR:n eksploraatio) yhteistyökumppaneiden keskuudessa suunniteltiin Vepsäläiselle laaja mallisto (hyllystöt, ruokailutilan, makuuhuoneen ja olohuoneen kalusteet). Sitoutuminen laadukkaita, ylempään kategoriaan kuuluvia huonekaluja myyvään Vepsäläiseen voidaan nähdä selkeänä pyrkimyksenä valmistaa ja asemoida omat tuotteet brändihuonekaluja myyvään jakeluketjuun. Kyseinen mallisto ei kuitenkaan lähtenyt myymään hyvin Vepsäläisellä, mistä johtuen se vapautettiin muille asiakkaille. Vuonna 2005 mallisto oli ollut markkinoilla noin kaksi vuotta, eikä se ollut siihen mennessä lunastanut sille asetettuja odotuksia.

#### *Tapahtuma 14: Eksploratiiviset panostukset brändin rakentamiseksi*

Näiden tyypillisten panostuskohteiden lisäksi Yli-Heikkilä alkoi ensimmäistä kertaa investoida oman tuotemerkin rakentamiseen (BSR:n eksploraatio). Tällä pyrittiin osoittamaan yrityksen linjaa ja rakentamaan jatkuvuutta yrityksen markkinointiponnisteluille, joissa onnistuminen oli ollut vaikeaa, ja johon yrityksen resurssit eivät riittäneet. Tämä korostui erityisesti viennissä, jonne merkin uskottiin tuovan yhdistettävyyttä ja tunnettuutta.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana Yli-Heikkilän toiminta pysyi suhteellisen vakaana niin liikevaihdon kehittymisen kuin työntekijämäärän suhteen. Vuonna 2005 sen liikevaihto oli reilut 2 miljoonaa euroa ja se työllisti 19 henkilöä. Erityisenä vahvuutena yrittäjä näki yrityksen mukautumiskyvyn, minkä lisäksi menestystä määritteli parantunut kilpailukyky joustavuuden ja hinnoittelun suhteen, mikä oli tulosta uudesta tekniikasta. Heikkoutena yrittäjä näki puolestaan yrityksen pienen koon ja markkinointiresurssien rajallisuuden. Tulevaisuuteen yrittäjä suhtautuu positiivisesti vakaata kehitystä ja sisustusinnostuksen kasvua ennakoiden. Hänen mukaansa parhaat menestysmahdollisuudet ovat yrityksillä, jotka panostavat markkinointiin ja mallistoon unohtamatta hintaa kilpailukyvyn säilyttäjänsä. Haasteita omaan toimintaan tuovat lähinnä uusien, ammattitaitoisten työntekijöiden saaminen.

#### 5.1.1.6 2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014)

Viimeinen analysoitava jakso kattaa yrityksen toiminnan vuodesta 2006 aina vuoden 2014 loppuun saakka, johon sijoittuu yksi eksploraatiivinen tapahtuma.

Tätä aikaa värittivät erityisesti Suomen talouden taantuma, jakeluketjuihin liittyvä dynamiikka ja sisustustyylin muuttuminen. Yrittäjä totesi, ettei huonekaluteollisuudessa ole ollut nousua vuoden 2007 jälkeen ja alan tahmanneen paikoillaan. Oman yrityksenä kohdalla tilanne oli jotakuinkin sama, jossa välillä on ollut pientä nousua, minkä jälkeen oli jälleen tultu alas. Yrittäjä kuvasi alan kehitystä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Kyllähän tämä huonekaluala on mennyt koko ajan niinku alahapain. On firmoja huomattavan paljo vähemmän kun oli silloin, on lopettanu joko konkurssin kautta tai muuten. Ja kyllä se tuontiki on lisääntyny sen jälkeken aika paljon.”*  
*”Niin, kyllä siinä aika suuri uhka on tämä huonekaluteollisuus, että että. Kyllä se melekein on vienti, ne joilla on vienti niin on pärjänny, mutta jos kotimaan varassa on ollu niin kyllä aika huonosti on käyny monelle.”*

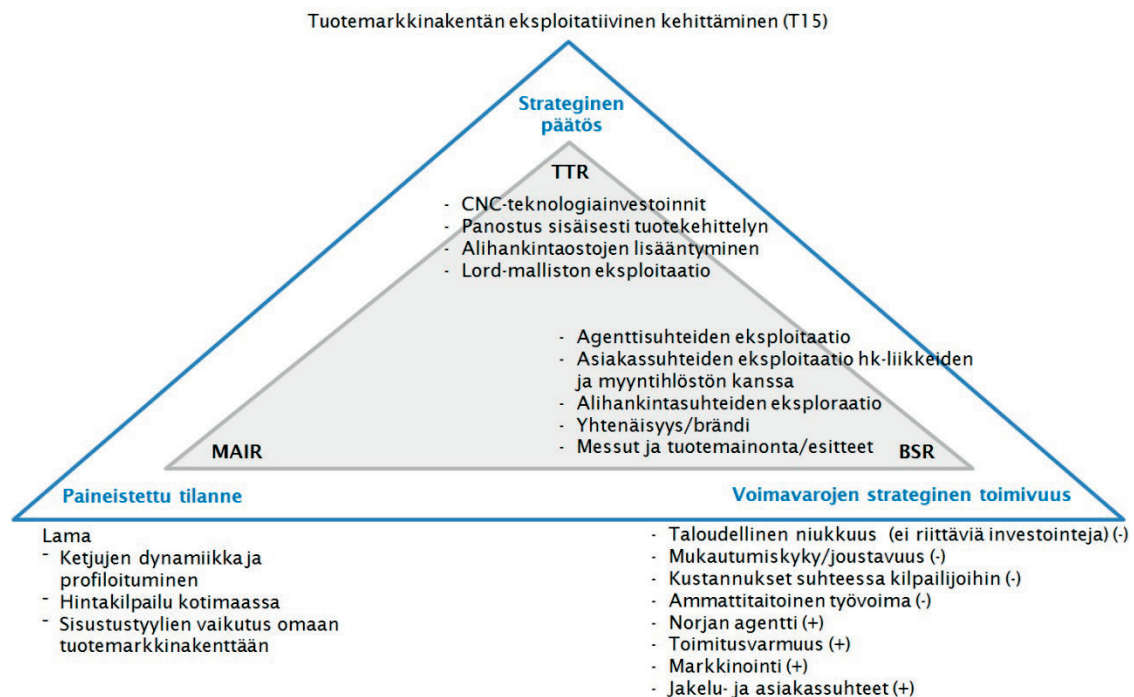
Yrittäjän mukaan kotimaan jakeluketjurakenteen kehittyminen 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä oli johtanut siihen, että markkinoilla oli liian suuri määrä ketjuja Suomen myyntivolyymeihin nähden. Laman aikana niin monet ketjut kuin yksittäiset liikkeet ajautuivat konkurssiin tai velkasaneeraukseen. Kiristyvässä tilanteessa nähtiin ketjujen osalta aiempaa merkittävämpää suuntautumista joko tuontituotteisiin ja/tai edullisiin huonekaluihin. Lisäksi ja ehkäpä osittain tästä johtuen yrittäjä koki entistä vaikeammaksi onnistumisen ketjusuhteissa, jossa jo omien tuotteiden sisään saaminen oli erittäin vaikeaa. Niin ikään informaation saanti tuotekehittelyyn pohjaksi tai siihen liittyvä yhteistyö oli hii-punut. Tämä oli erilaista kuin aikaisemmin ja yrittäjä totesikin ketjujen ja kauppiaiden haluavan valmiita tuotteita, eivätkä ne ole kiinnostuneita sitoutumaan ja panostamaan yhteiseen tuotekehittelyyn ja -suunnitteluun kuten aikaisemmin. Yrittäjä totesikin, että kotimaan kilpailu perustui hyvin pitkälti hintaan, jossa vastassa olivat niin kotimaiset kuin tuontituotteet. Toisaalta lama ja laskenut kysyntä merkitsivät myös sitä, että useita Yli-Heikkilän kilpailijoita oli mennyt konkurssiin, mikä toi lisätilaa markkinoille.

Myös sisustustrendit, erityisesti moderni tyyllisuuntaus sekä tyyli käyttää vähemmän huonekaluja olohuoneen sisustuksessa, vaikuttivat Yli-Heikkilän toimintaan. Moderni tyyllisuunta kalusteissa tarkoitti sitä, että monet yritykset olivat poistaneet mallistoistaan klassisia malleja. Yli-Heikkilän päätuote Lord edusti nimenomaan perinteisempää tyyliä, jolla Yli-Heikkilän mukaan oli edelleen oma ostajajoukkonsa. Myyntiä laskeva tekijä oli kuitenkin vallitseva sisustustyyli, jossa olohuonetta kalustettiin suhteellisen niukalla huonekalumäärällä. Kun aiemmin ostettiin kattavia huonekalusarjoja, nykyhetken suuntauksen mukaisesti olohuoneeseen laitettiin yksittäisiä esineitä, kuten tv-taso ja vitriini.

Tämä alalla tapahtunut kehitys on näkynyt Yli-Heikkilällä liikevaihdon putoamisena ja kannattavuuden laskuna. Yrittäjän mukaan vienti on pelastanut yrityksen ja pitänyt sen hengissä. Sopeutuminen liikevaihdon ja kannattavuuden laskuun on tehty pitkälti lomautusten ja henkilökunnan määrän laskun kautta (eläköitymisen myötä) sekä lisäämällä alihankintaostojen määrää. Yrittäjä totesikin henkilökunnan määrän pudonneen melkein puoleen kymmenen vuoden takaiseen verrattuna. Myös liikevaihto oli tippunut melkein puoleen vuoteen 2007 verrattuna. Yrittäjä jatkoi yrityksen tekevän nollatulosta, mikä kuvaa hyvin alan kehitystä, *“Nyt mennään just siinä ja siinä, että hengissä pysytään”*.

Tänä aikana yrityksen kilpailukykyä vahvistavat toimitusvarmuus, markkinointi sekä jakelu- ja asiakassuhteet. Heikkouksia puolestaan olivat kustannukset suhteessa kilpailijoihin, ammattitaitoinen työvoima ja mukautumiskyky/joustavuus. Kilpailukykyä heikensi myös se, ettei viimeisen kymmenen vuoden aikana oltu pystytty investoimaan riittävästi.

Tässä tilanteessa yrityksen tuotemerkkinakenttää kehitettiin hyvin eksploitaatiopainotteisesti. Tämä on varsin mielenkiintoista sitä vasten, että 1990-luvun lama toimi katalysaattorina monille eksploraatiopainotteisille hankkeille.



**Kuvio 16.** Tuotemerkkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006-2014

*Tapahtuma 15: Tuotemarkkinakentän eksplotiivinen kehittäminen*

Tämän kymmenen vuoden aikana tuotekentän kehittäminen nojasi hyvin vahvasti olemassa oleviin resursseihin ja kyvykkyyksiin. Aiemman kehityksen mukaisesti tuotteet asemoitiin korkealaatuiseksi ja kalliiseen hintaryhmään, mikä oli todettu parhaaksi tasoksi. Kuten yrittäjä totesi, *”Ei yritettäisi sitä massaa vaan saada laatua ja sitä hintaa. Koska ulkoa kuitenkin tuodaan niin paljon sitä massaa ja halapaa ja huonoa että on turha kilpailla sen kanssa”*. Tuotekehittely nojaa ajatukseen, että aina pyritään tuomaan markkinoille todella uusi tuote.

Edellisenä ajanjaksona kehitetty Lord- mallisto osoittautui onnistuneeksi, ja se muodostui yrityksen pitkäkestoiseksi päätuotteeksi, johon kohdistui eksplotiivisia myynti- ja kehityspanostuksia. Sitä kehitettiin ja laajennettiin niin uusien osien kuin värien suhteen. Lordin menestystä yrittäjä kommentoi seuraavalla tavalla: *”En mä tiedä, se on tietenkin. Se on kun vastaavat kilpailijat on lopettaneet tuon tyylin. Tälle tyylille on kuitenkin tietty ostajakunta olemassa, että se on varmasti sen takia pysynyt siinä. Toiset on lähtenyt ihan tällä modernille linjalle, lopettaneet nämä klassiset. Siihen on tullu tilaa enemmän.”*

Muu tuotekehittely kohdistui pääasiassa kahteen mallistoon, Lunaan ja Astroon. Tämän tarkastelujakson alussa kehitettiin Luna-mallisto, jonka juuret juontavat edellisenä tarkastelujaksona kehitettyyn Vitro-mallistoon (T14).

*”Tähän oli suunniteltu suurempi perhe tähän Lunaan ja, ja se oli niinku Vepsäläiselle ketjulle tarkoitettu, mutta ne oikein onnistunut sitä kuitenkaan myymään. Se ei koskaan oikein hyvin lähtenyt ja katteltiin sitten muita asiakkaita. Mutta ei me sillä oikein ketjuille päästy muille, ehkä se sitten sitäkin kautta hiipui koko ajan.”* *”Siinä oli Vepsäläisenkin mukana ja sitten muutama muu yritys, siinä oli semmoinen kokonaisuus.”* *”Se alakoi sillä Vitro-nimellä silloin, jatkokehitystä tehtiin sitten itte. Muutettiin vähän tätä moduulisysteemiä ja yksinkertaistettiin ja nimettiin Lunaksi.”*

Luna kesti aikansa, jonka alkaessa hiipumaan tilalle kehitettiin Astro-sarja, joka edustaa Lordiin verrattuna modernimpaa ja hieman edullisempaa, noin keskihintaista mutta silti laadukasta tuotetta.

Tuotesuunnittelu tänä viimeisenä tarkastelujaksona tehtiin hyvin pitkälle yrityksen omin voimin (TTR:n eksplotiivinen kehittäminen), mihin osaltaan vaikuttaa aiemmin mainittu hankaluus päästä yhteistyöhön ketjujen kanssa. Yrittäjä totesi, että myös informaation saanti kauppiailta tuotekehittelyn tueksi oli vaikeaa ja tuotesuunnan linja on etsittävä itse. Myöskään ulkopuolisia suunnittelijoita ei hyödynnetty niihin menneisyydessä liittyneiden epäonnistumisten takia, jos-

kaan ulkopuolisia suunnittelijoita ei koskaan ollut käytetty massiivisesti. Yrittäjän mukaan suunnittelijoiden suunnittelemat tuotteet joko olivat olleet aikaansa edellä tai tulleet liian kalliiksi tehdä pilkulleen piirustusten mukaan. Kaikki ulkopuolisten suunnittelijoiden hyödyntämiseen kohdistuneet panostukset eivät olleet kuitenkaan menneet hukkaan, ja joistakin ns. epäonnistuneista tuotteista oli joskus voitu kehittää myöhemmin tuote. Yleisellä tasolla yrittäjä totesi tuotesuunnitteluprosessien olevan pitkiä ja kalliita prosesseja, joita käynnistetään keskimäärin yksi vuodessa. Vaikeudesta onnistua uusien tuotteiden kanssa kertoo myös yrittäjän näkemys tuotekehittelyyn liittyvistä yhteistyöhankkeista (haastattelu vuonna 2015):

*”Mutta tällaisiin projekteihin en enää lähdetä, että kerätään joku yritysrypäs ja lähdetään johonkin raskaaseen projektiin kehittää mallistoa. On ollu saksalaistakin suunnittelijaa, mutta ei oo koskaan onnistunut. Nämä nyt riittää. Me on oltu ainakin viidessä vientirenkassa, mutta ne on aina kuollu vuoden kahden jälkeen. Rahaa on palanu vain, mutta mitään niistä ei oo tullu.”*

Vaikka Yli-Heikkilän tuotekenttä vaikuttaa suhteellisen hallitulta (2-3 mallistoa), pitävät mallistot sisällään monia eri tuotteita ja väri vaihtoehtoja, minkä lisäksi tuotannossa on vanhoja mallistoja, joiden kysyntä on jo hyvin pientä. Laaja tuotekenttä on tuotannollisesti varsin haastava, koska kaikkien komponenttien on oltava varastossa, jotta asiakkaalle pystytään toimittamaan valmiit tuotteet nopeasti ja joustavasti, mikä on yksi harvoista suomalaisten valmistajien kilpailukeinoista. Hintakilpailukykyä ja joustavuutta on kuitenkin rokottanut se, että konekanta ei ole merkittävästi pystytty uudistamaan viimeisen kymmenen vuoden aikana, vaikka CNC-konepuolta onkin parannettu jonkin verran joustavuuden saavuttamiseksi (TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Konekanta kuitenkin rajoittaa uusien tuotteiden suunnittelua ja kehitystä. Merkittävän muutoksen aikaansaaminen vaatisi kuitenkin todella merkittävät, sadoissa tuhansissa – jopa miljoonassa eurossa liikkuvat investoinnit. Tällaisiin investointeihin ei kuitenkaan kyseisen hetken taloudellisessa tilanteessa pystytä.

Sisustuksessa maalatut huonekalut nousivat suosioon tämän tarkastelujakson aikana. Yli-Heikkilällä ei kuitenkaan ole maalaukseen sopivaa konekanta, mikä edellytti uusien alihankintasuhteiden eksploraatiota. Tämä osoittautui kuitenkin suhteellisen haastavaksi, koska alihankkijoiden löytäminen on ollut vaikeaa, ja alihankkijayritysten konkurssit ja lopettamiset ovat tehneet toiminnasta jokseenkin lyhytjänteistä. Varsin haastava tilanne liittyi myös Lord-mallistoon kohdistuvaan alihankintaan, jonka tanskalainen alihankkija ajautui konkurssiin vuonna 2008, ja jonka korvaaminen oli vaikeaa. Lopulta Yli-Heikkilän naapurista löyty-

vä, samasta ongelmasta kärsivä huonekaluvalmistaja osti konkurssipesän koneen ja alihankintatyö jatkui tätä kautta.

Myös markkinakentän ylläpitäminen ja kehittäminen on ollut varsin eksploitaatiopainotteista. Tämän tarkastelujakson aikana yrityksen myynnistä vientimarkkinoiden osuus suhteessa kotimaahan kasvoi koko ajan merkittävämmäksi nousien noin 60 %:sta 85 %:iin. Tarkastelujakson lopussa peräti 70 % yrityksen myynnistä muodostui Norjaan suuntautuneesta, Lord-mallistoon perustuvasta viennistä. Kotimaan myynnin osuus oli noin 15-20 % lopun myynnin suuntautuksessa Ruotsiin ja hyvin pienessä määriin (muutama prosentti) alihankintamyyn-tiin. Kaikilla markkinoilla operoidaan samoilla tuotteilla.

Suhde norjalaiseen agenttiin ja sitä kautta saavutettuihin asiakkaisiin nousivat Yli-Heikkilän keskeisiksi eksploitatiivisiksi resursseiksi tänä aikana (BSR:n eksploitaatio). Yli-Heikkilällä oli asiakkainaan parhaillaan kaksi ketjua ja yksittäisiä liikkeitä. Molemmille ketjuille oli omat mallistonsa (Lord ja King), joita myytiin myös yksittäisille liikkeille siinä tapauksessa, ettei kyseinen ketju toiminut samalla paikkakunnalla. Toinen ketju kuitenkin hiipui tämän tarkastelujakson kuluessa, koska se ei onnistunut myymään mallistoa riittävän hyvin. Kuitenkin suhde Lord-mallistoa myyvään ketjuun on varsin vakaalla pohjalla. Yrittäjä olikin tyytyväinen Norjan asiakassuhteisiin. Lisäksi norjalaisten sisustustyyli suosii edelleen kokonaisuuksia, mikä poikkeaa Suomen ja Ruotsin huomattavasti niukemmasta tyylistä. Sen sijaan tilanne Ruotsin markkinoilla ei ollut kehittynyt kovinkaan suotuisasti, minkä yrittäjä uskoi johtuvan muuttuneesta markkinatilanteesta. Suhde Ruotsissa toimivaan agenttiin oli pitkäkestoinen. Niin Norjan kuin Ruotsin toimintaa tuettiin markkinoinnillisesti myyntimateriaalilla ja messuosallistumisilla, jossa samalla osastolla oli useita, saman agentin kanssa toimivia huonekaluvalmistajia (BSR:n eksploitatiivinen kehittäminen).

Onnistumisen ehtoja vientimarkkinoilla yrittäjä kuvaili seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Viennissä onnistumiselle on keskeistä löytää oikeat asiakkaat ja ketju. Aluksi agentin varassa aika pitkälle, sen pitäisi tuntea ketjut ja henkilöt ja kaikki tällaiset, että osaa mennä sinne oikeaa kautta sisään. Sitä kauttahan sinne pääsee. Jos täältä menee suoraa jollekin ketjulle, niin eihän ne ota vakavissaan. Ollaanhan sitäkin yritetty. Mutta ei ne sillä lailla kun ne ei tunne henkilöitä eikä yrityksiä. Sittehän se on helepompaa kun se on toiminu vuoden kaks...”*

*”Jaa, kyllä se tietenkin on [viennissä onnistuminen] se asiakkaiden löytäminen ja luottamuksen saaminen. Se on haastavaa, vaatii paljon resursseja ja rahaa. Paljon työtähän se vaatii aluksi.”*

Suomen varsin vaatimaton asiakaskenttä muodostui yksittäisiä kauppiaita, eikä Yli-Heikkilä ollut onnistunut saamaan tuotteitaan ketjujen valikoimiin. Ketju-kauppa oli nimenomaan yrittäjän pyrkimysten kohteena, koska ottaessaan tuotteet valikoimiinsa ketjut tyypillisesti panostavat niiden myyntiin yksittäisiä kauppiaita enemmän. Kuitenkin ketjurintamalla tapahtunut kehitys on tehnyt suhteellisen vaikeaksi omille tuotteille sopivan ketjun löytymisen (haastattelu vuonna 2014):

*”Ketjuja on ollu hakusessa koko ajan. Nykyään on vain niin vaikea löytää kotimaasta. Siinä on vähän se ongelma että Maskukin on vähän siinä ja siinä että. Se on saneerauksessa että mikä sen tilanne loppujen lopuksi sitten on. Ja Askokin on mennyt aika pitkälle siihen, että se tuo ulkolaista tavaraa, aika vähän se ottaa kotimaista tavaraa. Iskulla on oma rooli ja. Siinä on niin pienet mahdollisuudet enää että, Stemma. Sotka menee jo liaan halpalaatukseksi. Stemma nyt vois olla semmonen, että sen kanssa on nyt viritelty.”*

*”Masku vois olla vaihtoehto jos se pääsee jaloilleen saneerauksesta. Vepsäläinen voisi olla vaihtoehto, sinne vaikeaa päästää sisään. Se vaatisi omaa mallistoa ja yksinmyynnin. Se on mittava.”*

Jakelun haltuunotto verkkokaupan kautta olisi varsin haasteellista Yli-Heikkilän tuotestrategialla, koska kyseessä on arvokkaammat tuotteet, jotka asiakkaiden tulee nähdä. Verkkokauppa voisi olla huonekaluliikkeiden tukena, mutta ei suoraan tehtaalta. Poistomyyntituotteita on kuitenkin myyty kotisivujen kautta.

Suurimmat myynti- ja markkinointipanostukset, joiden rooli yrittäjän mielestä on varsin keskeinen, kohdistuvat sekä olemassa olevien asiakassuhteiden hoitamiseen että uusien luomiseen sekä myyntiä tukevan materiaalin kehittämiseen (BSR:n eksplotiivinen kehittäminen). Esimerkiksi ennen keskeisemmässä roolissa olleet Habitare-messut ovat menettäneet merkitystään messujen muutettua luonnettaan kauppiastapahtumasta kuluttajamessuiksi. Yrittäjä totesikin, että vaikka kuluttajien tietoisuus tuotteista on tärkeää, on heidän keskeisenä tavoitteena asiakaskontaktin (jakelusuhteen) luominen ja omien tuotteiden saaminen liikkeisiin näytille. Tästä syystä Lahden kauppiaspäivät on merkittävämpi tapahtuma. Huonekaluliikkeissä on myös YH-brändi esillä, joka on osa myymäläsisustusta (BSR:n eksplotiivinen kehittäminen). Brändin rakentaminen näkyy kuitenkin pääasiassa tuotteiden nimeämisessä ja esitteissä, eikä se ole ollut merkittävien panostusten kohteena. Markkinoinnin rooli tulee esiin seuraavalla tavalla yrittäjän tavassa mieltää tuotteen menestys (haastattelu vuonna 2014):

*”Hyvä tuote myy itse itsensä. Tietenkin myyntimateriaalin ja muun pitää olla samantyylistä, saman tasosta.”* *”No kyllä siinä on myyjä avainroolissa, että*

*osaa myydä tuotteen, ettei heti peljästy kuin asiakas moittii hintaa tai jotakin. Että osaa sen perustella.” ”No kyllä tietenkin pyritään myymään laadukkaille liikkeille, jotka pitää tiettyä tasoa, ettei ihan halapakauppoja oo.”*

#### *Ajanjakson lopputulemat*

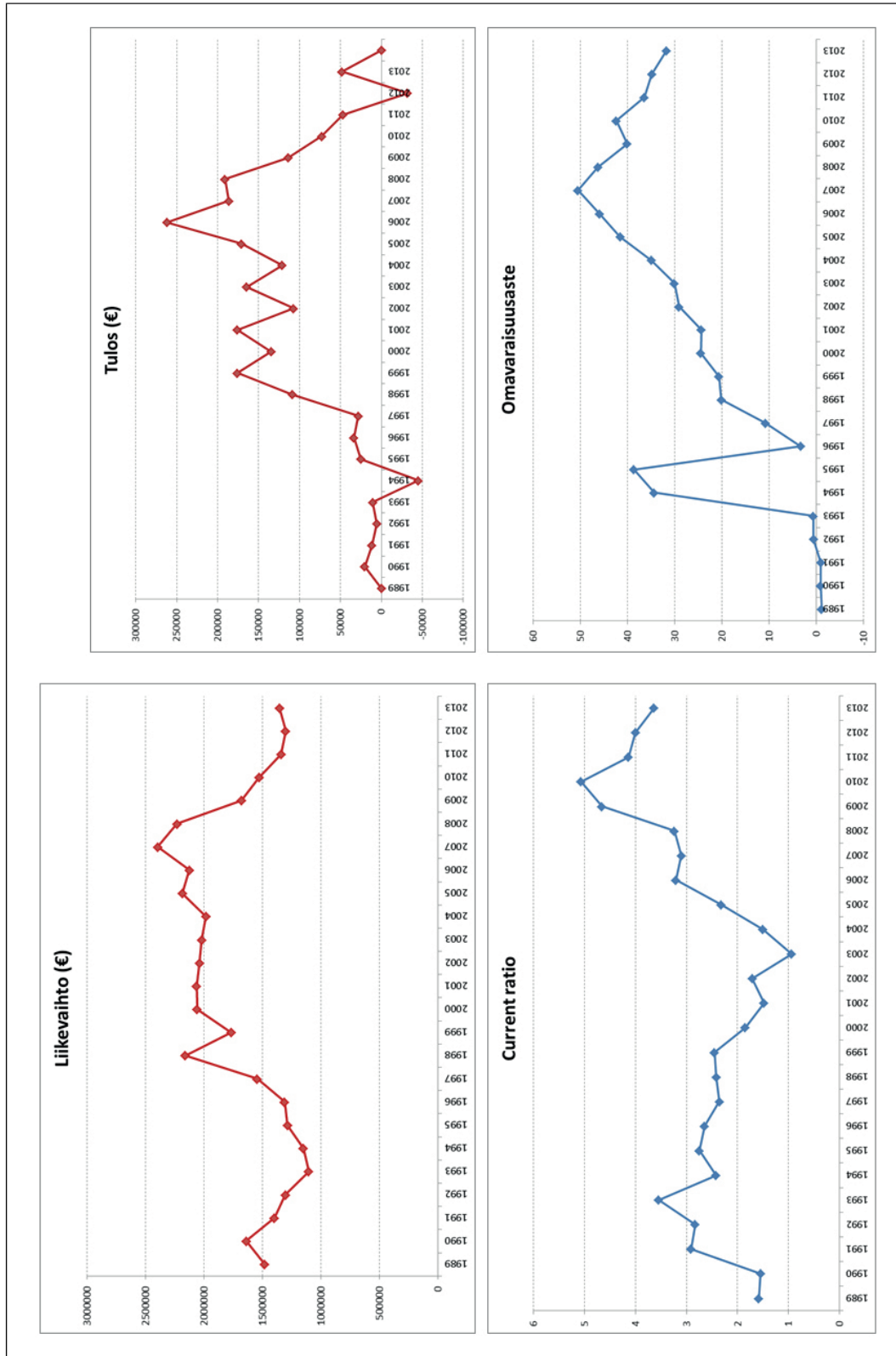
Tämän tarkastelujakson aikana yrityksen toiminta pysyi liikevaihdon kehityksen suhteen aiemmalla tasolla aina vuoden 2008 loppuun saakka, minkä jälkeen se alkoi laskea ollen vuonna 2014 noin 1,3 miljoonaa euroa. Myös työntekijöiden määrä oli laskenut 12 henkilöön. Myös yrityksen kannattavuus laski varsin merkittävästi tarkastelujakson aikana. Tämän laskun vaikutuksia ovat kuitenkin puskuroidut hyvä maksuvalmiuskyky sekä omavaraisuusaste, joskin erityisesti jälkimmäinen on laskenut vuosi vuodelta.

#### 5.1.1.7 Lopputilanne

Tarkastelujakson lopussa yrityksen tuotekenttä koostuu kuluttajille suunnatuista viilutetuista hyllyistä, jotka on asemoitu kalliimpaan hintaryhmään omassa tuoteryhmässään. Markkinakenttä muodostuu yhdestä norjalaisesta ketjusta sekä yksittäisistä kauppiasta Norjassa, Ruotsissa ja Suomessa. Yrittäjä määrittelee yrityksenä tuotanto- ja asiakasorientoituneeksi. Tämän mukaisesti yritys kilpailee nopeilla ja joustavilla toimituksilla, jotka perustuvat pitkiin sarjoihin ja edullisiin (valmistus)hintoihin. Strategian perusajatuksen on se, että *”pyritään tekemään laadukkaita ja hyviä tuotteita ja saada siitä hyvä hinta, ja löytää oikeat asiakkaat, jotka pystyy semmoisia tuotteita myymään ja osaa myydä.”* Tämän strategian toteuttaminen ei välttämättä ole vaikeampaa nyt kuin ennenkään, *”aika vain on nyt haasteellinen tällä hetkellä. Kyllä se taas tästä pian nousee”*.

Yrittäjä ei näe merkittäviä muutostarpeita oman yrityksenä kohdalla tulevaisuutta silmällä pitäen. Menestyksekkään yrityksen toimintatavan hän näkee seuraavasti:

*”Sellainen joilla on oma linja, etteivät kilpaile ihan halpojen kanssa, semmoset tulee pärjäämään, että koska meillä on työvoimakustannukset sen verran kalliit ettei me pärjätä ihan halpamaiden kanssa, että kyllä se taso pitää nostaa niin paljo ylemmäs ja tietysti tuotesuunnittelu on aika merkittävää, että ei mitään ihan massaa tehdä.” ”No ei varmaan kovin kaukana olla [menestyksekkään yrityksen toimintamallista]. Kyllä me ollaan haettu just sellaista, mitä ei tuoda paljon, ja pärjätään viennissä.”*



Kuvio 17. Yli-Heikkilän taloudelliset tunnusluvut

## 5.2 Case 2

Hkt Nurmela oy on vuonna 1969 perustettu Kauhajoella sijaitseva huonekalutehdas. Ensimmäisinä vuosina yrityksen valmistus keskittyi peilipöytiin, mutta jo 1970-luvun alkupuolella kirjahyllyt saivat hallitsevan roolin ja muotoutuivat yrityksen päätuotteiksi. Yrityksen perustaja, vuonna 1948 syntynyt Seppo Nurmela on koulutukseltaan puuseppä, minkä lisäksi hän on osallistunut lyhyille liikkeenjohdon kursseille. Seppo Nurmela on ollut haastateltavana kaikilla haastattelukierroksilla, joskin vuonna 2014 hän osallistui tutkimukseen hallituksen puheenjohtajan roolissa hänen poikansa Jukka Nurmelan hoitaessa toimitusjohtajan tehtäviä.

### **Tuote- ja markkinakenttä**

Tarkastelujakson alussa vuonna 1985 yrityksen *tuotekenttä* koostui kolmesta kulluttajamarkkinoille suunnatusta lastulevyisestä hyllymallista, joista erityisesti vuonna 1982 kehitetty Pikantti-palahyllysarja ja tarkastelujakson alussa kehitetty Prisma olivat keskeisessä roolissa. Tuotteet asemoituvat edullisten ja hintakilpailuintensiivisten tuotteiden ryhmään. *Markkinakenttä* käsitti vähittäiskauppaportaan kotimaanmarkkinoilla, jossa keskeisessä roolissa oli strateginen ja harkittu asiakasvalinta.

### **Strateginen orientaatio**

Tarkastelujakson alussa yrityksen *strategista orientaatiota* määrittivät voimakkaasti tuotekehittely- ja tuotantosuuntautuneisuus. Ensimmäiseksi yritys voidaan määritellä *tuotekehittelysuuntautuneeksi*, jossa tuotekehittely ja mallit nähtiin menestymisen kannalta erityisen tärkeinä tekijöinä. Yrityksen tuotekehittelyperiaatteena oli tuoda markkinoille ensimmäisenä uudenlainen ja innovatiivinen tuote. Lähinnä yrityksen omin voimin tapahtuva tuotekehittely oli luonteeltaan jatkuvaa messujen ja asiakkaiden toimiessa tärkeimpinä idealähteinä. Toisaalta yrityksen tuotteiden asemoituessa edullisten ja hintakilpailuintensiivisten tuotteiden ryhmään olivat *kustannustehokkuus ja tuotannolliset* tekijät myös keskeisessä roolissa yrityksen toiminnassa, ja jatkuvaluontoisessa tuotantomenetelmien kehittämisessä käytettiin ajoittain koneliikkeiden apua. Yrityksen valmistusta yrittäjä luonnehti ajanmukaiseksi, konevaltaiseksi ja suhteellisen automaattiseksi. Lisäksi yrittäjä näki markkinoinnin tärkeänä tekijänä, minkä suunnittelussa ja toteutuksessa oli käytetty ulkopuolista apua.

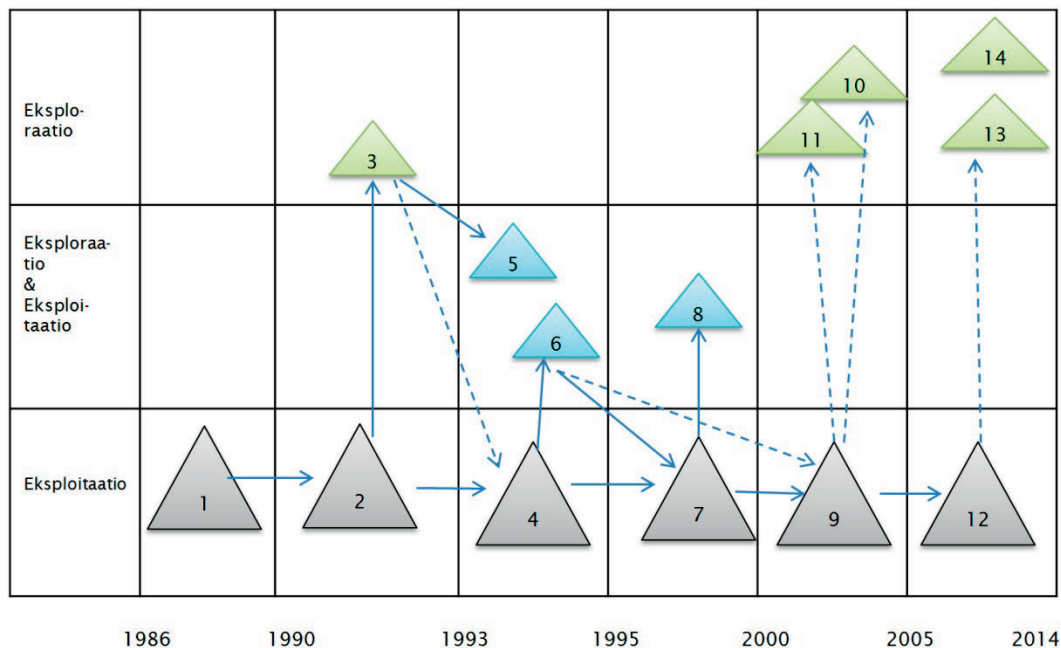
Tuote- ja tuotanto-orientaatio korostuivat myös yrityksen kilpailustrategiassa, liiketoiminnan kehityspanostuksissa ja kilpailuvahvuuksien määrittelyssä. Yrityksen kilpailustrategia tiivistyi tuotesuunnitteluun ja erikoistuneisiin tuotteisiin,

pitkiin sarjoihin ja edullisiin hintoihin sekä nopeisiin ja joustaviin toimituksiin. Yrittäjä määritteli menestymisen kannalta yrityksen tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi tuotesuunnittelun, jatkuvan tuotekehittelyn ja tuotteiden sopeutuksen kysyntään sekä tehokkaan ja edullisen valmistuksen. Lisäksi hän näki kilpailuetuna laatu- ja hintasuhteen sekä toimituskyvyn.

Tarkastelujakson alussa vuonna 1985 yrityksen liikevaihto oli 7 miljoonaa markkaa ja se työllisti 16 henkilöä. Tulevaisuuden tavoitteena yrittäjällä oli kehittää, laajentaa ja kasvattaa liiketoimintaa olemassa olevaa linjaa mukaillen ja tuotekehittelyä jatkaen. Tärkeimmät edellytykset yritystoiminnan jatkumiselle ja menestymiselle yrittäjä liitti henkiseen puoleen. Yrityksessä laadittiin pienille huonekaluvalmistajille poikkeavaan tapaan säännöllisesti pitkän tähtäimen suunnitelmia.

### 5.2.1 Tapahtumat

Tässä jaksossa kuvataan Nurmelan tuotemarkkinastrategian sopeuttamista ja kehittämistä eri ajanjaksoina eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävien tapahtumien kautta. Harmaalla merkityt kolmiot ilmentävät eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia. Siniset kolmiot kuvaavat tapahtumia, joissa yhdistyy eksploraatio ja eksploraatio, ja vihreät kolmiot ilmentävät eksploratiivisia tapahtumia.

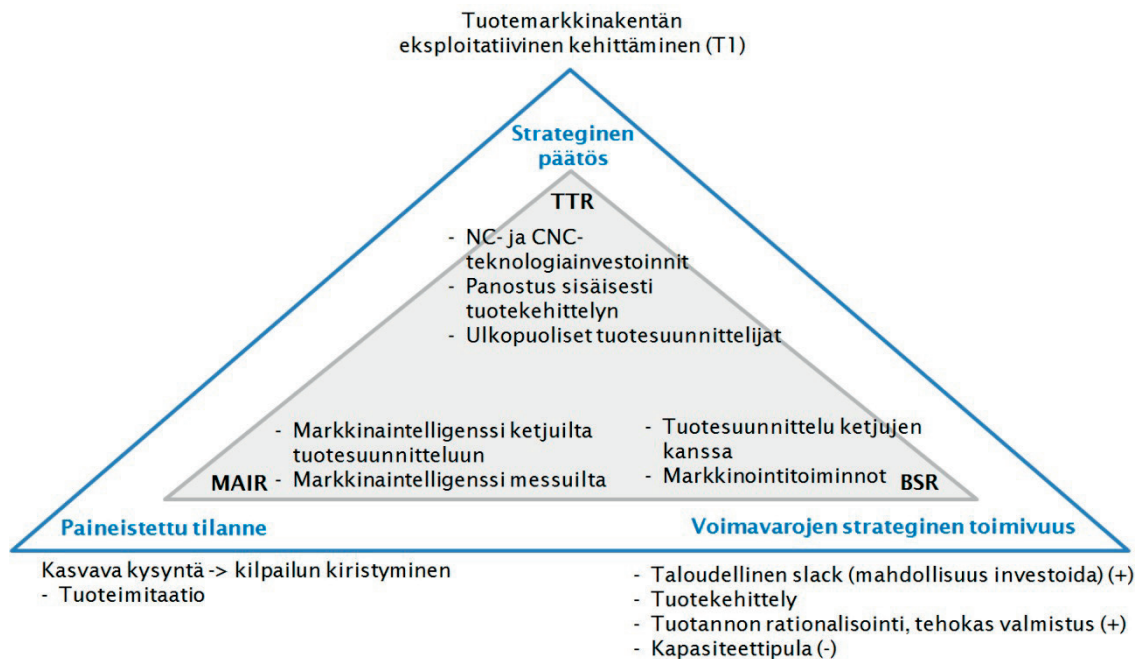


**Kuvio 18.** Nurmelan eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat

### 5.2.1.1 1980-luvun nousukausi (1986-1990)

Ensimmäinen analysoitava tapahtuma liittyy 1980-luvun jälkimmäiselle puoliskolle, jota väritti huonekalun kasvu ja kukoistus. Nurmelan toimintaa siivitti kasvu 1980-luvun puoliväliin tultaessa, ja yrittäjä näki yrityksensä kilpailukykyisenä markkinatoimijana sekä tuotteiden laadun että hinnan suhteen. Tulevaisuuden kehitykseen positiivisesti uskova yrittäjä totesi kapasiteettipulan ja jossain määrin jäykän tuotantokoneiston aiheuttaneen haasteita kysyntään vastaamiselle, mihin oli vastattu tuotannollisin investoinnein.

Kuitenkin vuosikymmenen jälkimmäisellä puoliskolla kilpailun kireys alkoi vaikuttaa myös Nurmelaan, mikä ilmeni ennen kaikkea kilpailijoiden toimesta tapahtuvana nopeana tuotekopiointina ja sen seurauksesta voimistuneena hintakilpailuna. Yrittäjä totesikin, että vaikka tuote ei olekaan vakiotuote, ei se myöskään ole täysin poikkeava kilpailijoiden tuotteista. Lisäksi tuotesuunnittelua olivat vaikeuttaneet ongelmat kysynnän määrän arvioinnissa sekä jossain määrin riittämättömät tuotesuunnitteluresurssit ja ammattitaito. Tässä tilanteessa yrityksen toimintaa kehitettiin eksplotiivisesti olemassa olevella tuote- markkinakentällä.



**Kuvio 19.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990)

*Taphtuma 1: Tuotemarkkinakentän eksplloitatiivinen kehittäminen*

Panostukset tuotekentän eksplloitatiiviseen kehittämiseen kohdistuivat niin Pikantin jatkuvaan laajentamiseen siihen uusia osia kehittämällä (TTR:n eksplloitaatio) kuin todelliseksi hittituotteeksi osoittautuneen Prisma-tuotteen eksplloitaatioon (erityisesti tuotannon ja suhderesurssin eksplloitaatio). Prismaan liittyen voidaan sanoa, että aikaisempi tuotekehitystyö kantoi hedelmää ja yrittäjä kuvaili Prismen syntyä ja sitä seurannutta menestystä seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Meillä oli sellainen, taitaa olla 1980-luvun loppua, no puolivälistä kumminkin eteenpäin, sellainen Stemman kans, sellainen menestystarina kuin Prisma. Ja se tuota, se me kehiteltiin oikeastaan Stemman silloisen toimitusjohtajan kans, Jussi Kukkosen kanssa, niin kahestaan sitä suunniteltiin ja ja, siitä tuli, onnistuttiin siinä tosi hyvin. Että siitä tuli, se oli oikein semmonen menestys kyllä.”*  
*”Se oli kiinteä kokoonpano, sellainen yks kokoonpano, ja sitä oli muutamaa väriä sitten. Ja sitä myytiin todella paljon, se oli Stemman ketju-myyntissä, yksinmyyntissä. Ja tuota se oli yksi niitä jota vieläkin joskus muistellaan että löytäs sellaisen vielä, sellaisen vielä tuota mallin.”*  
*”Se meni varmaan joku, saatto mennä viis vuotta, saatto mennä viis vuotta, koska siinäki sitte kävi sillä lailla että totta kait kun hyvä tuote oli ja sitä myi vain Stemma-ketju niin toiset kauppiat halus samantyyppisiä tuotteita ja siinähän oli sitten niitä kopioita varmaan kans neljä viis hetken päästä. Ja sitten kun ne kopiot oli markkinoilla ja sitten rupes hinta putoamaan aina alemmas ja alemmas, ja sittenhän se niinku menöö tuote pilalle.”*

Tämä Stemma-ketjun kanssa tapahtunut tuotekehitys ja sitä seurannut menestys kuvaavat hyvin sitä, kuinka Nurmela onnistui hankkimaan ulkoista markkinaintelligenssiä (MAIR:n eksplloitatiivinen kehittäminen) ja tuotesuunnitteluosaamista (TTR:n eksplloitatiivinen kehittäminen) asiakasrajapinnassa olevalta markkinatoimijalta ja samalla varmistamaan tuotteelle jakelukanavan (suhderesurssin eksplloitaatio). Tuotteen menestys mahdollisti myös tuotantokapasiteetin eksplloitaation useiden vuosien ajan. Tämän onnistumisen voidaan osaltaan nähdä vaikuttaneen yrityksen strategiseen pyrkimykseen kehittää menestystuotteita joko yhteistyössä ketjujen kanssa tai ulkopuolisia suunnittelijoita hyödyntäen. Myös tänä jaksone tuotekehittelyyn palkattiin projektiluonteisesti ulkopuolisia huonekalusuunnittelijoita (BSR:n eksploraatio ja TTR:n eksplloitatiivinen kehittäminen), mikä ei kuitenkaan johtanut merkittäviin onnistumiseen tuotekentässä.

Kirstyvään kilpailuun vastattiin myös tuotannon kehittämisellä, jolloin yrityksessä tehtiin varsin mittavat, NC- ja CNC-tekniikkaa sisältävät investoinnit

(TTR:n eksplotiivinen kehittäminen). Näiden investointien myötä kilpailussa menestymisen kannalta tärkeässä roolissa ollutta hinta-laatu-suhdetta onnistuttiin parantamaan.

Yrityksen markkinakentässä ei tapahtunut merkittäviä muutoksia myynnin keskittyessä lähes täysin kotimaan markkinoille. Yrityksessä jatkettiin selektiivistä asiakasvalintapolitiikkaa ja pyrittiin pitämään huolta tuotteiden sopivuudesta kauppiaiden valikoimiin. Keskeisessä roolissa olivat kasvaneet markkinointipanostukset (tuotemainonta, myyntihenkilökunta ja messuosallistumiset), joilla pyrittiin sekä vahvistamaan suhteita jakelukanaviin ja rakentamaan tietoisuutta yritysten tuotteista (BSR:n eksplotiivinen kehittäminen) että hankkimaan markkinaintelligenssiä erityisesti tuotekehityksen tueksi (MAIR:n eksplotiivinen kehittäminen).

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana yrityksen toiminta kasvoi merkittävästi. Sen liikevaihto oli vuonna 1989 yli 13 miljoonaa markkaa ja työntekijämäärä kasvoi 30 henkilöön. Kuitenkin vuonna 1990 yrityksen liikevaihto laski reiluun 10 miljoonaan markkaan. Tämä oli todennäköisesti tulosta vuosikymmenen vaihteessa tapahtuneesta muutoksesta Suomen taloudellisessa tilanteessa, jolloin yrittäjä totesi myös alan kehityksen vaihtuneen huonoksi. Yleisellä tasolla yrittäjä totesi konkurssien ja maksuvaikeuksien lisääntyneen kotimaan jakelussa ja alan tulevaisuuden olevan vaikutuksenalainen yleisen taloudellisen tilanteen kehittymiselle. Oman yrityksen vahvuutena oli ollut hyvän laadun tekeminen kohtuuhintaan, eikä yrittäjä ennakoanut suurempia haasteita tai ongelmia laman kynnyksellä yrityksen toimintaan liittyen. Yrityksen maksuvalmiuskyky oli edelleen hyvä, joskin omavaraisuusaste oli alhainen, mikä johtui todennäköisesti tarkastelujakson aikana tehdyistä mittavista tuotannollisista investoinneista.

#### 5.2.1.2 1990-luvun lama (1990-1993)

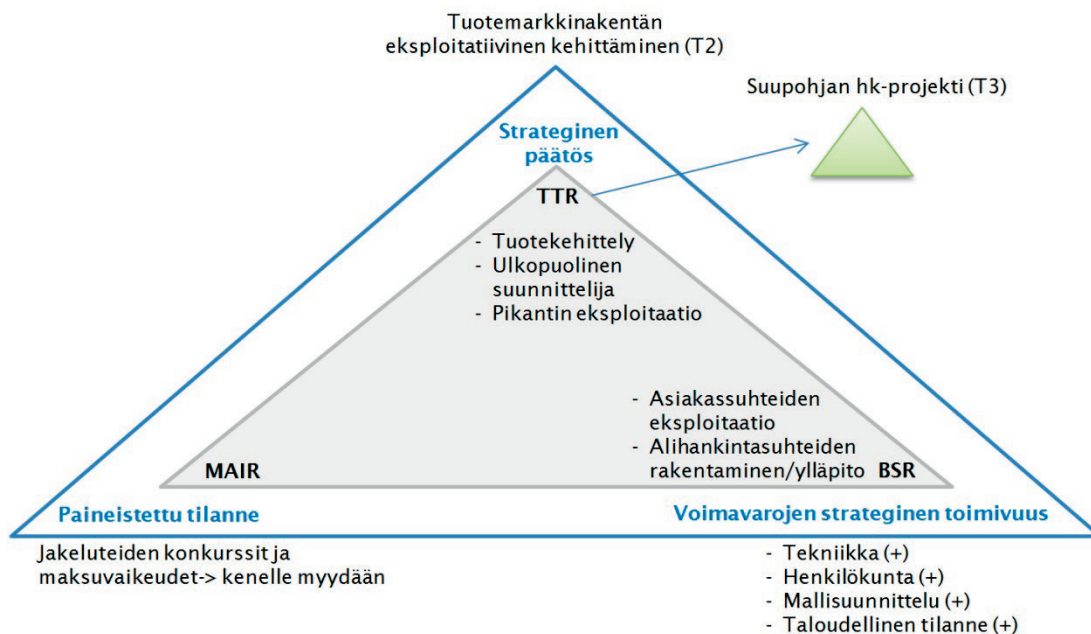
Toinen analysoitava tarkastelujakso ajoittuu 1990-luvun ensimmäisiin vuosiin, jolloin Suomen talous sukelsi jyrkästi ja lama-aika hiljensi kotimaiset huonekalumarkkinat. Yrittäjä muisteli kyseistä aikaa hyvin stressaavana kauppiaiden mennessä konkurssiin varsin tiuhaan tahtiin. Tämä aiheutti suuren epävarmuuden siitä, kenen kanssa kauppaa uskaltaa käydä samalla kun paineet myynnin saavuttamiseksi olivat suuret.

*”No se oli kyllä, kyllä niinku stressaavaa aikaa kun, kun olis pitänyt myydä, mutta et tienny kellekää myyt, kun et tienny kuka menee seuraavaksi konkurs-*

siin kauppiasta, kun niistähän, en nyt tiedä lukumäärää kuinka paljon niitä kaatu silloin, mutta se määrä oli todella suuri. Olis pitänyt myydä ja kaupata tavaraa, mutta kun ostajat oli, oli siinä jamassa kun oli, niin se oli vähän hankalaa. Et silloin meilläki oli, me pudottiin varmaan sellainen, neljännes liikevaihdosta lähti varmaan pois se on jäänyt mieleen kun kun tuota yhden, oliko se nyt sitten viikon aikana vai oliko se kahden viikon aikana, kun meni, meni 14 huonekaluliikettä konkurssiin, niin se oli niinku, se on jäänyt mieleen sillä lailla, oltiin muutamias mukana tietenkin.”

Yrittäjä kuitenkin totesi, että vaikka huonekaluala näyttää synkältä, ei tilanne ole mahdoton, ”huonekaluja kuitenkin myydään aina, kilpailu vain on verisempää”. Yritys selvisikin lamasta suhteellisin pienin vaurion, ja vuosi 1992 osoittautui ainoaksi niin sanotuksi mustaksi vuodeksi, jolloin yrityksen liikevaihto tipahti neljänneksellä reiluun 10 miljoonaan markkaan. Lisäksi hiljaiset kotimaan markkinat heijastuivat yrityksen toimintaan lomautuksina. Keinot selviytyä lamasta liittyivät pitkälti siihen, että yrityksen voimavarat (henkilökunta, tekniikka, mallisuunnittelu, tuotteet, taloudelliset resurssit) kestivät ja kannattivat myös tässä merkittävästi muuttuneessa tilanteessa.

Lamavuosina yrityksen toimintaa kehitettiin eksploitaation ja eksploraation keinoin.



**Kuvio 20.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1990-1993)

### *Tapahtuma 2: Tuotemarkkinakentän eksplotiivinen kehittäminen*

Yrityksen eksplotiiviset toimet keskitettiin tuotekehittelyyn ja asiakassuhteisiin. Tuotekehittelyyn panostettiin jopa aikaisempaa enemmän sekä sisäisesti (TTR:n eksplotiivinen kehittäminen) että ulkopuolisia suunnittelijoita hyödyntäen (BSR:n eksploraatio ja TTR:n eksplotiivinen kehittäminen). Suhteet kauppiasiin pidettiin kunnossa ja pyrittiin kartuttamaan myyntiä (BSR:n eksplotiatio), minkä lisäksi vientimahdollisuuksia alettiin kartoittaa aikaisempaa aktiivisemmin. Sen sijaan tuotannollisia investointeja ei tehty, joskin tuotannollisten tekijöiden voidaan olettaa olleen hyvässä kunnossa edellisvuosien investoinneista johtuen. Yrittäjä kuvaili yrityksen selviytymisen salaisuuksia lama-aikana seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”No, tietysti nuo, tietysti nuo tuotteet on siinä ensiarvosien tärkeitä, että jos on tuotepaletteilla kohdallaan ja ja muutenkin niinku markkinointiasiat ja, ja tuota suhteet kauppiasiin kohdallaan, niin minusta ne on niitä perusasioita. Ja sitte tietysti pystyttiin pitämään talous, talousasiat kunnossa, että että sittehän tuli toki, onneksi ei oo ollu valuuttalainoja, että oli ihan kotimaista rahaa mitä oli, ettei tullu sitte sitä kautta mitään lisäpaineita sitten.”*

*”Ne oli sellaisia merkittäviä asioita, että kyllä varmaan jos, jos lainat olis kaikki ollu valuuttalainoja, niin kun vähän ennemmin pankinjohtajat suositteli, et tuota ne pitäis muuttaa. Mutta onneksi ei, ei ollut minkäänmista tietoa, oli sattumaa, ettei muutettu, kukapa sitä olis voinu oikeastaan arvatakaan. Tietysti joku talousihmiset vois sen aavistaa, mutta mutta ei nyt tavallinen, tavallinen pulliainen sitä varmasti ymmärtäny.”*

*”Varmasti ne sellaiset asiat oli, oli ja sitten tosiaan sanotaan kulupuoli sillain että meillä on ollut omat tilat, niin ei esimerkiksi jotkut kalliit vuokratilat tai jotain muuta tällaista jos toiminta ei pyöräkään, kulut pyörii sellaiset kiinteät kulut jota ei voi niille mitään, niin se on. Ne on sellaisia asioita jotta, monen summa, eihän se mikään yksittäinen asia, asia ratkaise, vaan se on koko paketti tietenkin.”*

### *Tapahtuma 3: Yhteistyöperusteinen markkinaeksploraatio*

Ensimmäisen case-yrityksen (Yli-Heikkilä) tapaan myös Nurmela lähti mukaan Suupohjan huonekaluprojektiin. Tämä hanke voidaan nähdä eksploraationa suhteessa olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan. Liittoutuminen yhteen eri valmistajien kanssa (horisontaali suhde-eksploraatio) sinänsä on uudenlainen (eksplotiivinen) tapa toimia ja pyrkiä strategiaan tavoitteisiin (kasvu uusien markkina-alueiden eksploraation kautta). Tähän liittyi vientiosaamisen eksplo-

raatiota (ulkomaankauppaliiton tarjoama vientipäällikkö), taloudellinen tuki sekä markkinaintelligenssin eksploraatiota ja suhderesurssein eksploraatiota suosallistumisten kautta.

Merkittävä motivaatiotekijä hankkeeseen osallistumiselle oli hankkeeseen sisältyvä ajatus yhteisen malliston rakentamisessa kokonaisuuksien tarjoamiseksi. Tämä malliston rakentaminen ei kuitenkaan toteutunut, ja markkinaeksploraatiota tehtiin olemassa olevilla tuotteilla (TTR:n eksploraatio) ensisijaisesti Saksan markkinoille sekä muualle Keski-Eurooppaan (MAIR:n eksploraatio). Vaikka yritys onnistui saamaan jonkin verran vientiä Keski-Eurooppaan, oli hanke kuitenkin epäonnistunut, mitä yrittäjä kuvaa seuraavasti (haastattelu vuonna 2005, samankaltainen kommentointi on myös vuoden 1995 haastattelussa):

*”No siinä on tietysti montaki asiaa mutta tuota, yksi on jo niiden yritysten valinta, jotta ne yritykset sopii yhteen, kyllä sieltä pitää jo löytyä sellainen porukka, joka sitten todella sopii yhteen, ja sitten tuotteet sopii yhteen. Niinkun meilläkin nyt oli tään, tuota tään vientirenkään kanssa ajatus sellainen että sille renkaalle tehdään oma mallisto, ja sillä sitten lähdetään, mutta päätökset oli tehty tällä tavalla ja heti kun olis pitänyt ryhtyä toimimaan, niin sitte yks sun toinen rupes sanomaan että ei he oikein voikaan lähteä, he on just tehny täällä itelle uusia tuotteita, ei heillä oo oikein mahollisuutta lähteä siihen että täytyy mennä näillä vanhoilla tuotteilla, ja näistä lämmittämällä. Ja siitähän ei tuu mitään, se vesittyy siinä alakumetreillä, sekin ryhmä, kyllä se toki ymmärrin ainakin että vesittyyhän se heti tähän mutta kyllä me loppuun asti mukana ja siinä. Ja sitten toinen, mikä meillä oli siinä, toinen semmonen paha asia oli tää, vientipäällikkö. Kun se sikäläinen rengas toimi niinku ulkomaankauppaliiton siipien suojassa ja tuota, me valittiin siitä porukalla sitten meille vientipäällikkö, ja meillä oli siinä muutamia ehdokkaita ja sitten valittiin oikein semmoinen viennin ammattilainen. No, me ei sitte heti sitä ymmärretty että miksi nyt kaikki asiat pysähtyy, mikään ei menny mihinkään, kaikki niinku jämähti siihen kaikkia asiat. No, sitten tää Rusanojan Kalevihan oli silloin tään projektin niinku tässä Pohjanmaalla se vetäjä, tai mikä sen titteli nyt oli, sitte sille viimeiseksi sille oli kerrottu että heiltä tulis omasta organisaatiosta, Frankfurtista vapautuis oisko joku kaupallinen sihteeri, sellainen kaveri, että se olis varmasti hyvä siinä. Ja tuota niin näin asia meni, ja tuota ei hyväksytty mitään muuta kuin että se tuli sieltä, meille vientipäälliköksi. Ja sitte se oli sellainen kaveri, että sehän ei ollu ikänä tehny kauppaa, ei mitään, se oli pankkimies, entinen pankkimies ja tota, valtava seuramies, ei siinä mitään, johonki koktailtilaisuuteen valtavasti hyvä, mutta tuota ei niinku kaupantekoon ei mitään käsitystä siitä. Ja hän sitte teki myyntimatkoja Saksaan monia, moniakin ja tuota, mehän ei tiedetä tänäpäivänä että minnä se kaveri liikku, mihinä se oli silloin, oliko se...*

*Mutta sitte kun mentiin messuille Saksaan, me oltiin monta kertaa siellä messuilla, kerrankin sattui sellainen tilanne että meillä oli yks hyllymalli sinne johon tehtiin vähän massiiviosia ja muuta että, sen piti olla yhdelle ketjulle myytyinä, että sen piti olla ihan valmis kauppa ettei sitä sais viedä oikein osastollekaan, että se tuloo sinne vain kirjoittamaan sopimukset alle sinne messuille. Me mietittiin että viedään se verhon taa sitte kuiteski. No sitä ei koskaan tullu sitä ostajaa sinne, ei sitä ollu olemassakaan.”*

Lisäksi yrittäjä totesi, ettei Saksan markkinoilla ollut kysyntää levystä valmistetuille tuotteille, ainoastaan massiivipuisille tuotteille. Hän totesikin (vuoden 2000 haastattelu) vientirenkaisuun liittyvän enemmän negatiivisia kuin positiivisia asioita, joihin kului paljon hukkaan heitettyä aikaa. Projektien päämäärät jäivät toteuttamatta, joskin yhteistyön opetteleminen oli hyvä asia.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

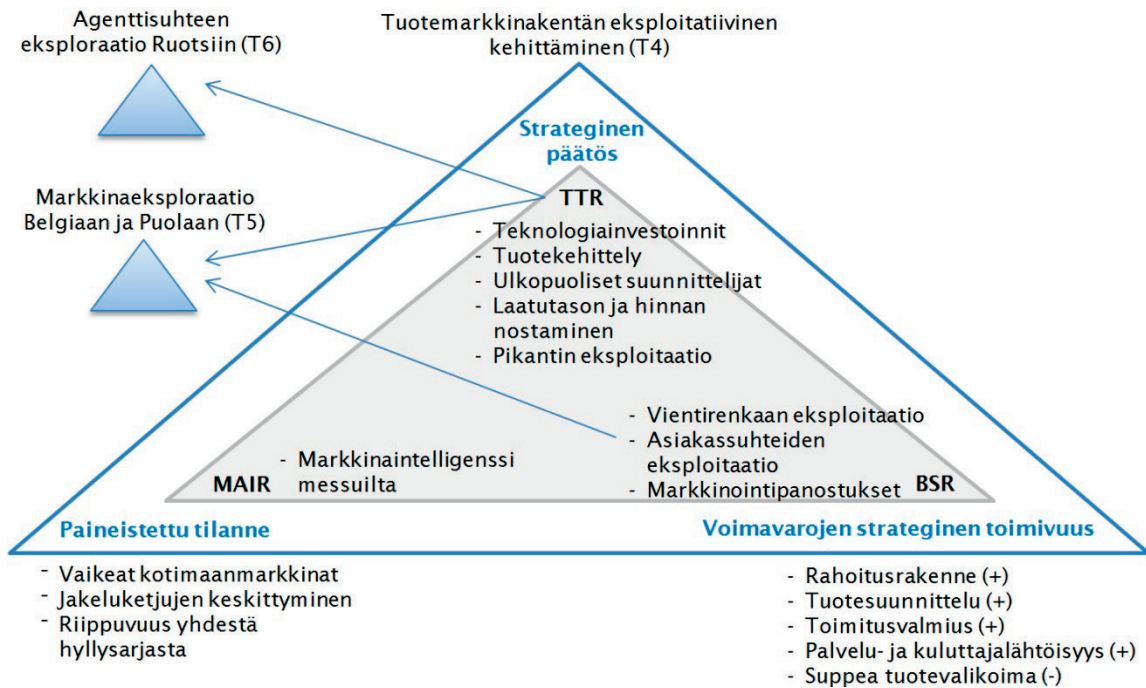
Yrittäjä totesi vuonna 1993 hänellä olevan niin uskoa tulevaisuuteen kuin uusia ajatuksia riittävästi. Hän totesi mallisuunnittelun olleen yhden tärkeimmistä asioista hankalimpina hetkinä, minkä lisäksi yrityksen lamasta pelasti kunnossa oleva tekniikka ja osaava henkilökunta. Yrityksen liikevaihto ja kannattavuus laskivat vuonna 1992, mutta kääntyivät jo noususuuntaisiksi vuonna 1993.

#### 5.2.1.3 Lamanjälkeinen aika (1994-1995)

Seuraavat analysoitavat tapahtumat (T4-6) ajoittuvat 1990-luvun puoleen väliin. Yrittäjä kuvaili huonekalualan kehityksen näyttäneen surkealta koko 1990-luvun, joskin valmistajat olivat pystyneet hakemaan vetoapua vientimarkkinoilta kauppiaiden ollessa sidottuja kotimaan kysyntään. Lisäksi huonekalualan kehitystä leimasi sekä kauppiaiden että valmistajien puolelle syntyneet yhteistyöryhmät, joista kuitenkin erityisesti tuottajien välinen yhteistyö oli osoittautunut usein riittäiseksi.

Yrittäjän negatiivispainotteinen luonnehdinta huonekalualan tilasta ei kuitenkaan kuvastanut yrityksen tilannetta, ja sen toiminta jatkui positiivisena aikaisempia kehityspolkuja noudattaen. Yrityksen tuotekehittelyyn ja valmistukseen liittyvä osaaminen, toimitusvarmuus sekä kuluttajalähtöinen toimintatapa yhdistettynä hyvään taloudelliseen tilanteeseen mahdollistivat kilpailukykyisen toiminnan, joskin yrittäjä näki yhden hyllysarjan hallitsevan osuuden (80 % tuotannosta) ja sitä kautta liian suppean malliston merkittävänä riskinä.

Tämän tarkastelujakson aikana yrityksen toimintaa kehitettiin eksplotiivisesti, minkä lisäksi kasvua pyrittiin hakemaan eksplotiatioon perustuvan markkinaeksploraation kautta.



**Kuvio 21.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995)

*Tapahtuma 4: Tuotemarkkinakentän eksplotiivinen kehittäminen*

Tuotekentän kehittäminen jatkui entiseen tapaan. Keskeisessä roolissa ollut Pikanttihyllysarja pysyi edelleen ykkösmyyntiartikkelina, jota laajennettiin jatkuvasti uusilla osilla ja väreillä (TTR:n eksplotiatio). Kotimaanmarkkinoiden lisäksi tätä hyllysarjaa kehitettiin myös vientimarkkinoita silmällä pitäen. Erityisesti Venäjän markkinat koettiin erittäin mielenkiintoiseksi, jonne hyllysarjan uskottiin sopivan hyvin. Riippuvuutta tästä hyllysarjasta pyrittiin kuitenkin pienentämään sekä kasvattamalla yrityksen omaa tuotekehittelypanosta (TTR:n eksplotiivinen kehittäminen) että tekemällä yhteistyötä suomalaisen ja ruotsalaisen suunnittelijan kanssa (TTR:n eksplotiivinen kehittäminen ja BSR:n eksploraatio).

Valmistuspuolta tehostettiin investoinneilla (TTR:n eksplotiatio) ja hyllystön monimutkaistuuksessa oman ydinosaamisen ulkopuolella olevia osia alettiin ostaa enenevässä määrin alihankintana (alihankintasuhteiden eksploraatio ja eksplotiivinen kehittäminen sekä ulkoisten resurssien integrointi yrityksen tuotantoprosessiin). Kehitystoimien kautta hyllystön laatua ja hintaa onnistuttiin pyrki-

mysten mukaisesti parantamaan, ja yrittäjä arvioi tuotteen kilpailukykyiseksi molempien ominaisuuksien suhteen.

Markkinakenttä kotimaassa pysyi suhteellisen muuttumattomana ja myynti jakautui niin yksittäisille huonekalukauppiaille kuin Stemma- ja Europa-Möbel – ketjuille. Yhteistyö jakeluketjujen kanssa oli luonteeltaan normaalia kaupankäyntiä ja yhteisilmoittelua. Onnistuminen markkinakentällä edellytti merkittäviä markkinointipanostuksia, mikä sisälsi uusia tuote-esitteitä, messuosallistumisia ja televisiomainontaa (MAIR:n ja BSR:n eksploitaatiivinen kehittäminen).

#### *Tapahtumat 5-6: Eksploitaatioperusteinen markkina- ja suhde-eksploraatio*

Eksploratiiviset ponnistelut liittyivät lähinnä uusien markkina-alueiden valloittamiseen olemassa olevilla tuotteilla ja ne voidaan tulkita eksploitaation ja eksploraation yhdistäviksi hankkeiksi. Edellisen tarkastelujakson aikana rakennettua vientirengasresurssia hyödyntäen yritys onnistui viemään jonkin verran tuotteita Belgiaan ja Puolaan (markkinaintelligenssin eksploitaatio), joskin tulokset jäivät suhteellisen vaatimattomiksi (*tapahtuma 5*). Yritys pyrki käynnistämään viennin Ruotsiin useaan otteeseen osallistumalla messuille (MAIR:n ja BSR:n eksploitaatio) ja luomalla suhteita agentteihin (BSR:n eksploitaatio). Sopivan agentin löytyminen oli kuitenkin hyvin haasteellista, kunnes yritys lopulta onnistui löytämään hyvät asiakassuhteet omaavan agentin, joka paitsi täytti yrityksen messuosaston Tukholmassa omasi paljon suhteita ruotsalaisiin huonekalukauppiasiin. (*tapahtuma 6*)

Yrittäjä kuvaili seuraavasti viennin käynnistymistä, missä korostuu erityisesti suhdereurssien merkitys onnistumiselle (haastattelu vuonna 2005):

*”Mut sitte, sitte tuota mentihin Tukholman messuille, ihan vähän niinku soitellen sotaan ja tota, eihän meillä ollu siellä agenttia ja, eihän mejän osastolla, no se meidän lähtökin sinne messuille oli kyllä niin pikainen. Se oli Hemmingin Kari tuolla McFinnillä silloin ja tuota soitti sieltä niin, ei ollu varmaan aikaa kun kaks kolme viikkoa messuihin, että kiinnostaisko teitä lähteä Tukholman messuille kun joku oli peruuttanu osaston sieltä, ja Karilla oli tuttu siellä messuyhtiön, oliko nyt sitten päällikön kans. Niin niin, soitti meille, että kiinnostaisko meitä lähtiä, sais edullisesti osaston sieltä. No siinä tehtiin sitten pikapäätös että lähdetään ja niin eihän meidän osastolla siellä oikestaan käynny kukaan, ei siellä niinku tapahtunu yhtään mitään. Et olihan meille sanottu monta kertaa että Ruotsiin on vaikea päästä jos ei siellä oo sen maan agenttia, sen maan kansalainen mieluummin. Mutta ei me sitä uskottu, että kyllä kait siellä muutenkin voi [nauraa], mutta ei, ei se onnistunu, ja sieltä tultiin tietenkin tyhjin käsin takasin totta kai. Mutta niin tietysti aina kokemuksia saa, ja sitten ko-*

*keiltiin vähän sellaisella vuokra, tavallaan niinku voisko sanoa vuokra-agentilla tai tämmöisellä kaverilla joka on tehny paljon kauppaa eri puolelle maailmaa ja eri aloilla, ja Ruotsiin paljon, muttei sekään vetäny siellä. Siellä oli sellaisia ongelmia että ei saanu minkääläistä esimerkiksi aikaan, että ois voinu jonkun ketjun ostajan tavata, ei niillä oo koskaan aikaa. Ja sittenhän me pan-tiin Habitaressa, Habitaressa niinku haettiin agenttia Ruotsiin, vai kuinka päin se oli en nyt muista, mutta niitä tuli kuitenkin, kyllä meillä joku ilmoitus oli jon-nakin, niitä tuli meille, olis tullu niinku aika monta, oikeastaan tuli niinku tar-jolle, ja niistä me sitten valittiin yksi. Ja tuota niin sitten, sitten kun me saatiin tää agentti niin se lähti pyörimään se kaupanteko niinku oikeastaan aivan heti, ja kyllä niinku oikeen itteäkin nauratti se tilanne, kun muisteli sitä ensimmäis-tä, ensimmäistä messua siellä Tukhomassa, kun kukaan ei käyny meidän osas-tolla...”*

*”Ja sitten kun tosiaankin tuli tää agentti niin, niin sitten oli niin sellaista humo-ristista kattoa sitä touhua kun osasto oli täynnä väkeä ja asiakkaita ja kauhia meno päällä siellä osastolla ja ja kaikki oli vain siitä kiinni että asiakkaat oli tuttuja tään agentin kanssa, oli kiertäny siellä kauan, niin ne suhteet, ne tuli niinku kerralla siinä.”*

*”Että aina kun uusille markkinoille lähtöö niin, niin kyllä se, jos ei oo suhteita niin kyllä se tietysti jos tuote on jotenkin aivan loistava tai niin ylivoimainen jotenkin niin, voihan se onnistua muutenkin sillain, voihan se toki onnistua muutenkin ei siinä mitään, mutta näin meidän kävi, sitten me päästiin siitää alakuhun ja ja, Ruotsin myynti on sitten kehittynyt, kehittynyt koko ajan, mu-kavasti kasvanu.”*

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Nurmela menestyi hyvin tämän tarkastelujakson aikana. Sen liikevaihto nousi vajaaseen 16 miljoonaan markkaan vuonna 1995 ja toiminta oli kannattavaa. Viennin osuus nousi viidennekseen yrityksen myynnistä kotimaan roolin ollessa edelleen hallitseva. Vaikka yrittäjä ei ennustanutkaan huonekalualalle ruusuista tulevaisuutta, näki hän alalla patoutunutta kysyntää, jonka hän toivoi purkautu-van nopeasti. Hän totesi myös Baltian maiden tuontihuipun olevan saavutettu, eikä uskonut sen muodostavan ylivoimaista uhkaa kilpailukykyiselle, suomalai-selle teollisuudelle. Oman yrityksen tulevaisuuden haasteet yrittäjä liitti voimak-kaasti vientiin, ja tavoitteena oli kehittää kotimaassa menestyksekkäästä hyl-lysarjasta vientikelpoinen tuote. Hän oli hieman huolissaan hyvin liikkeelle läh-teneen Ruotsin viennin kohtalosta kruunun matalan arvon takia. Lisäksi yrittäjän yhtenä tavoitteena oli pettymyksistä ja epäonnistumisista huolimatta vientiren-

kaisiin mukaanpääsy sillä edellytyksellä, että ryhmä koostuisi toisiaan täydentävistä jäsenyrityksistä pätevän vetäjän johdolla.

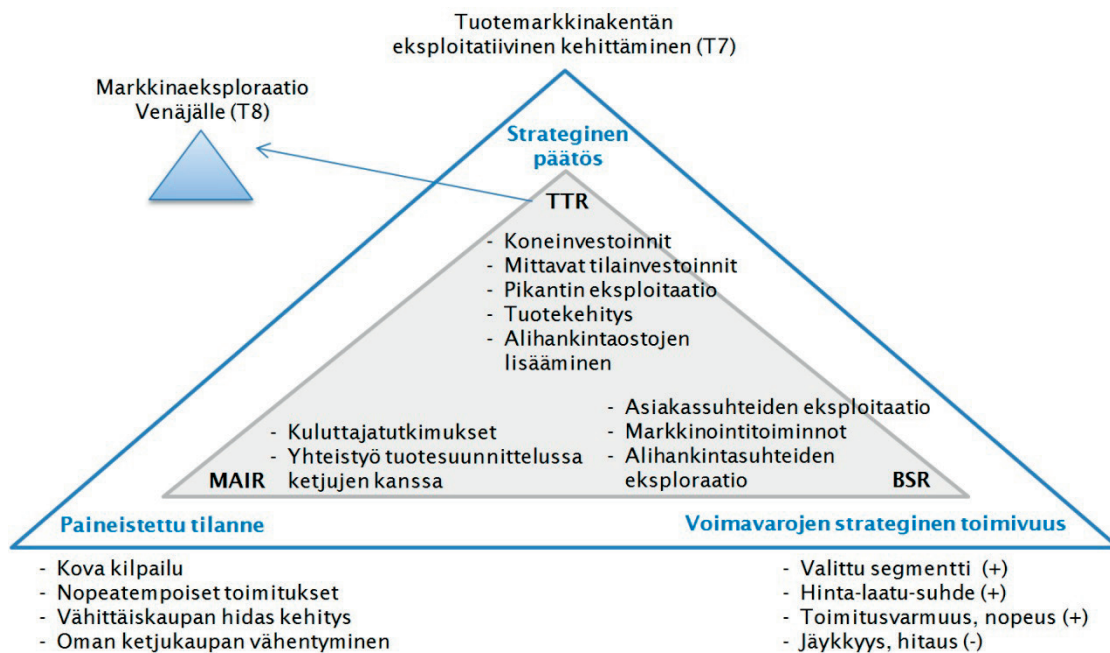
#### 5.2.1.4 1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000)

Seitsemäs ja kahdeksas tapahtuma ajoittuvat 1990-luvun jälkimmäiselle puoliskolle. Yrittäjä totesi huonekalualan vähittäiskaupan kehittyneen huonommin tänä aikana kuin yleistaloudellinen kehitys olisi antanut olettaa. Huonekalut kohtasivat uudenlaisen haastajan kännyköiden ja uuden, kuluttajia kiinnostavan teknologian muodossa. Myös kilpailu huonekalualan sisällä oli kovaa, minkä lisäksi kauppiaat olivat kiristäneet toimintaperiaatteitaan jättäen varastointivastuun ja nopeiden toimitusten veloitteen huonekaluvalmistajille. Tämä oli kuitenkin yrittäjän mukaan hyllykaupassa terve toimintamuoto varastointivastuun valmistajia rasittavasta vaikutuksesta huolimatta.

Tässä tilanteessa yrityksen toimintamalli ja voimavarat olivat hyvin sopuoinnussa ympäristön vaatimusten kanssa. Yrittäjä totesi yrityksen löytäneen kovasti kilpailuilla markkinoilla oman tilan ja raon, johon oltiin tyytyväisiä. Yrittäjän mukaan kyseisessä markkinaraossa kilpaillaan ensisijaisesti mallilla, ulkonäöllä ja sillä, miten asiakas ne kokee, ja toissijaisesti hinta-laatusuhteella. Yrityksen kilpailuvahvuudet kohdistuivat nimenomaan näihin tekijöihin (hinta-laatusuhde, toimitusvarmuus ja –nopeus, palvelukyky). Yrittäjä näki myös yrityksen vahvuutena pitkäjänteisen ajatusmallin, jota johtaa selkeä ajatus sen suhteen, mihin ollaan menossa askel askeleelta: *”Pitkä tie niin sanotusti, ei yritetä oikaista mihinkään. Yritetään tehdä perusteellisesti asiat ja hyvin”*.

Toisaalta kilpailuheikkouksina yrittäjä piti jossain määrin yrityksen kokoa ja kankeutta pienempään pääkilpailijaan verrattuna. Yritys ei ollut enää niin nopea esimerkiksi malliston muutoksissa kuin pitäisi olla, minkä lisäksi tuotekehityksessä ja erityisesti uuden tuotteen lanseerauksessa oltiin hieman ylikriittisiä. Yrittäjä totesikin joskus vaikuttavan siltä, että kilpailijat ehtivät ensin markkinoille samantyyllisillä, vähän raakileilla tuotteilla kuin mitä itsekkin on yrityksessä miettinyt.

Yrityksen toimintaa tänä tarkastelujaksona kehitettiin eksploitaation ja eksploitaatioon perustuvan eksploraation keinoin.



**Kuvio 22.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla (1995-2000)

*Tapahtuma 7: Tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen*

Tuotekenttää kehitettiin edelleen eksploraatiivisesti. Jo 1980-luvun alussa kehitetty palahyllöstösarja (Pikantti) toimi edelleen yrityksen keskeisenä ja hallitsevana myyntiartikkelina, mitä kehitettiin jatkuvasti asiakastarpeiden ja uusien käyttötarkoitusten (esim. CD-levyjen säilytystila) mukaan. Ulkopuolisia suunnittelijoita käytettiin edelleen projektiluontoisesti tuotekehittämisessä (TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen ja BSR:n eksploraatio/eksploraatio). Uudet tuotteet suunnattiin nuorille. Tuotekehityksen ajanmukaisuus pyrittiin takaamaan kuluttajien ja vähittäiskauppioiden kanssa keskustellen (MAIR eksploraatiivinen kehittäminen ja BSR:n eksploraatio), minkä lisäksi yritys teetti ajoittain omiin tuotteisiin ja palveluihin kohdistuvia kuluttajatutkimuksia (MAIR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Tuotteiden laatua pyrittiin nostamaan koko ajan ja samanaikaisesti saamaan hintaa alas.

Vuosina 1999 ja 2000 tehtiin yrityksen historian suurimmat investoinnit, jolloin halli-, toimisto-, näyttely- ja sosiaalitaloja lisättiin merkittävästi. Koneinvestointien avulla tuotteisiin onnistuttiin saamaan korkeahko laatu keskinkertaisella hinnalla ja sitä kautta parantamaan kilpailukykyä. Lisäksi alihankintaostoja (valmis lasiovi) lisäämällä (alihankintasuhteen eksploraatio) pyrittiin parantamaan valmistuskapasiteetin tehokasta käyttöä ja kilpailukykyä. Tässä ei kuitenkaan yrittäjän mukaan ollut onnistuttu hyvin.

Yrityksen markkinakenttä pysyi kotimaassa suhteellisen muuttumattomana, joskin kaupankäynti ketjujen kanssa pieneni kolmannekseen 1990-luvun loppuvuosina, mikä ei ollut toivottava kehityspiirre. Lisäksi voidaan todeta, että olemassa olevien tuotteiden myynti olemassa oleville asiakkaille vaati jatkuvaa panostusta (BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Vaikka yritys teki kauppaa Sotka- ja Stemma-ketjujen kanssa, vaati näissä suhteissa onnistuminen paitsi panostuksia ketjujen mainontaan myös merkittäviä panostuksia ketjuun kuuluvien yksittäisten kauppiaiden tasolla. Sotkan kanssa kauppa oli keskitettyä ja hinta sovittiin ketjutasolla, mutta tilaukset tulivat suoraan kauppiailta. Stemman kanssa kauppa käytiin kauppiastasolla, ketjutason yhteistyö käsitti yhteismainonnan. Yleisesti ottaen yrittäjä kuitenkin oli tyytyväinen yrityksen myyntikanaviin. Hänen mukaansa Pikantille saataisiin joka viikko uusi myyjä, mutta niitä otetaan harkiten mukaan ja pidetään kiinni selektiivisestä asiakasvalintapolitiikasta.

Aiemmin käynnistynyt Ruotsiin suuntautuva vienti oli noussut merkittävään rooliin, ja se nojasi kuten aiemminkin yrityksen olemassa oleviin tuotteisiin (TTR:n eksploraatio). Nurmella oli suorat kontaktit asiakkaisiin (BSR:n eksploraatio) ja uusia kauppiaita tuli koko ajan lisää (BSR:n eksploraatio). Vuonna 2000 asiakkaana oli noin 150 kauppiasta. Ruotsin lisäksi yritys vei jonkin verran Puolaan ja pieniä määriä muihin Euroopan maihin. Yrittäjä totesi, ettei vientiä yritetä kasvattaa väkisin, vaan sen annetaan kasvaa luonnollisesti järkevin panostuksin ja olemassa oleviin tuotteisiin perustuen.

Merkittävässä roolissa ollut BSR:n kehittäminen jatkui sisältäen tuotemainonnan, messut (Habitaré, Möbel, Furnia, Lahden kauppiaapäivät, Tukholma, Moskova, Köln) ja omat osastot myymälöissä (MAIR:n ja BSR:n eksploraatiivinen ja eksploraatiivinen kehittäminen). Markkinoinnin suunnittelussa, valmistelussa ja toteutuksessa on käytetty ulkopuolista mainostoimistoa.

#### *Tapahtuma 8: Tuote-eksploraatioon perustuva markkinaeksploraatio*

Nurmela onnistui luomaan tavoitteidensa mukaisesti kauppaa Venäjälle (BSR:n ja MAIR:n eksploraatio) Pikanttiin nojaten (TTR:n eksploraatio) muutamien vuosien ajan, kunnes kaupankäynti loppui ruplan romahdukseen vuonna 1998.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

1990-luvun toinen puolisko oli varsin voimakasta kasvun aikaa Nurmelle, jolloin sen liikevaihto kasvoi suurella harppauksella yli 20 miljoonaan markkaan kannattavuuden myös kehittyessä positiivisesti. Ruotsin viennin osuus tästä oli noin kolmannes. Yrityksen omavaraisuusaste ja taloudellinen puskuri (current ratiolla mitaten) olivat hyvät, mitkä tukevat käsitystä myönteisestä kehityksestä.

Pohtiessaan tulevaisuuden menestyksekkäitä toimintamalleja yrittäjän huomio kiinnittyi yrityskokoon ja toiminnan kansainvälisyyteen. Yritysten lukumäärän pienetessä ja jäljelle jääneiden yritysten kasvaessa yrittäjä pohti, onko oikea yrityskoko tulevaisuudessa muutamia kymmeniä vai satoja työntekijöitä. Hän viittasi paljon keskusteltuun Tanskan malliin ja fuusioiden tuloksena syntyneisiin miljardiluokan konserneihin, jotka olivat kuitenkin kohdanneet vaikeuksia. Toisaalta hän pohti myös sitä, pitäisikö markkinoinnin olla maailmanlaajuista, ja missä määrin kuljetusmatkat asettavat rajoja valmiiksi kasattavia huonekaluja valmistavien yritysten kansainvälistymiselle. Omaa yritystä ajatellen voimakas kasvu vaatisi tuotesortimentin uudelleenharkitsemista ja sopivammalta vaihtoehdolta tuntuikin hallittu kasvu ja markkinoiden löytyminen läheltä askel askeleelta. Yrittäjä näki Venäjän edelleen mielenkiintoisena ja potentiaalisena vientikohteena sinne syntyvän keskiluokan myötä. Markkinat eivät kuitenkaan yrittäjän mukaan ole helpot, koska siellä on kilpailua ja ”siellä on kaikki mukana”.

#### 5.2.1.5 2000-luvun ensimmäinen puolisko (2000-2005)

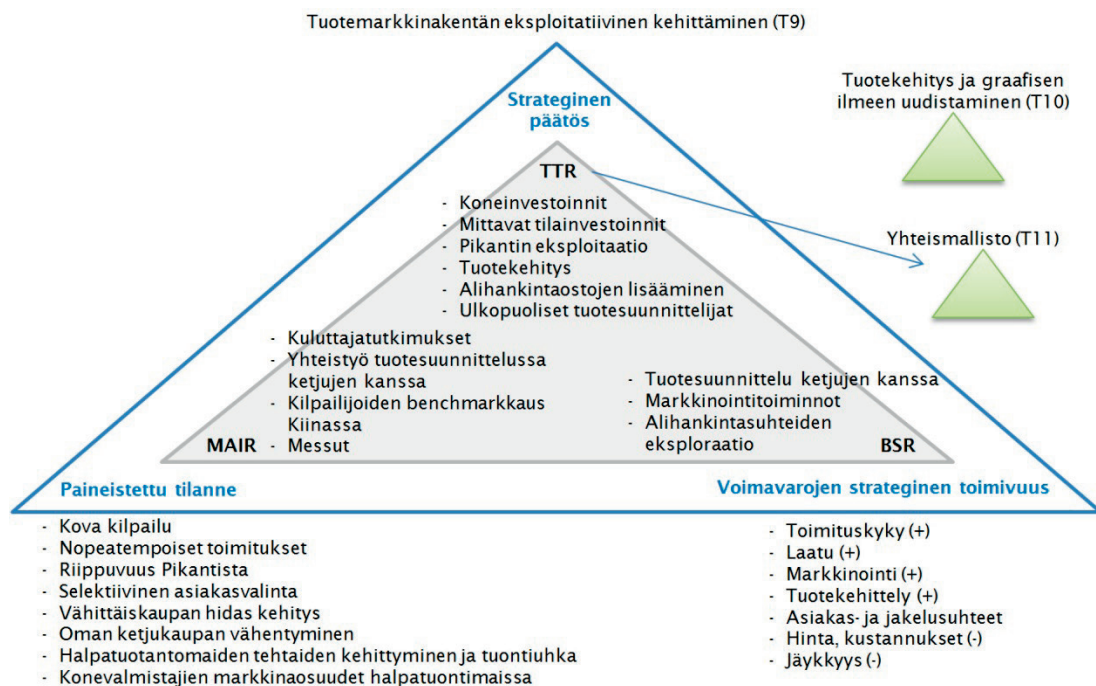
Yhdeksäs, kymmenes ja yhdestoista tapahtuma ajoittuvat 2000-luvun ensimmäiselle puoliskolle. Yrittäjä kuvaa kotimaan teollisuuden kehitystä tänä aikana heikoksi ja toteaa alan olevan puristuksissa, mikä ilmenee yritysten konkurssina, saneerauksina ja lopetuksina. Voimistuneena kehityspiirteenä alalla ovat olleet verkostojen rakentamiset niin valmistukseen kuin markkinointiin liittyen, ja yrittäjä näki verkottumisen roolin keskeisenä keinona ketjusuhteissa onnistumiselle. Lisäksi yrittäjän mukaan alalla on tapahtunut muutos suhtautumisessa alihankkijana toimimiseen, mitä nykyään halutaan tehdä, kun kymmenen vuotta sitten se ei olisi tullut kuuloonkaan. Uhkakuvia alan kehitykseen tuo erityisesti globalisaatio ja halpatuontimaiden huonekaluvalmistajien kehitys, joiden tuotteita ei pitäisi yrittäjän mukaan aliarvioida. Merkillepantavaa oli myös suurten saksalaisten ja italialaisten konevalmistajien markkinaosuuksien kehitys, joiden myynnistä suuri osaa tulee Venäjältä ja Puolasta.

Nämä 2000-luvun alkupuolta leimaavat haasteet eivät muuttaneet merkittävästi Nurmelan toimintatapoja. Yrittäjä totesi levytuotteiden ja erityisesti palahyllyjen olevan vähemmän alttiita tuontituotteiden kanssa käydylle kilpailulle kuin monet muut tuotteet. Lisäksi hän korosti ajoissa aloitettujen markkinointipanostusten merkitystä. Lähestulkoon naapurista löytyvien pääkilpailijoiden suhteen yrittäjä näkee oman yrityksensä heikkoutena hiukan pääkilpailijoita korkeammat hinnat ja suuremmasta yrityskoosta johtuvan jäykkyyden. Voidaankin todeta, että yrityksen ajan mittaan rakentamat voimavarat olivat edelleen erittäin toimivat ja mahdollistavat kilpailukykyisen toiminnan (toimitusvarmuus, tuotekehittely ja

asiakassuhteet, kilpailijoita korkeampi laatu, markkinointi ja siihen panostamisen ajoissa), joskin niiden riittävyys tulevaisuuden menestykselle herätti yrittäjässä monia ajatuksia.

Yrityksen haasteet tässä tilanteessa liittyvät lähinnä tuote- ja asiakasportfolion hallintaan ja kehittämiseen sekä jatkuvaan panostukseen hinnaltaan kilpailukyisten tuotteiden valmistukseen. Erityisesti tuote- ja asiakasportfolion johtamisessa haastetta aiheutti Pikantti-sarjan merkittävä rooli yrityksen toiminnassa, jota lukuisat eri kauppiat myivät, myös ale-hinnoitteluun perustuen. Niin ikään onnistuminen uusien menestystuotteiden kehittämisessä oli ollut vaikeaa.

Tämän tarkastelujakson aikana Nurmelan toiminta piti sisällään niin merkittävää tuotekentän eksploraatiivista kehittämistä kuin eksploratiivisia hankkeita. Lisäksi alalla tapahtunut kehitys sai yrittäjän pohtimaan sitä, millä tavalla olemassa olevaa tuotemarkkinastrategiaa tulisi kehittää, miten ja millaisia voimavaroja tulisi kehittää, ja mihin asti pienen yrityksen voimavarat riittävät (slack) ja taipuvat (polkuriippuvuus).



**Kuvio 23.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005)

*T9: Tuotemarkkinakentän eksplotiivinen kehittäminen*

2000-luvun alkupuolella tuote- ja asiakaskenttää kehitettiin hyvin integroidusti, jossa nimenomaan tuotekehittelyn (TTR), jakelukanavalähtöisen markkinaintelligenssin (MAIR) ja jakeluketjusuhteen (BSR) integrointi nähtiin hyvin keskeiseksi onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi. Tuotekehitys pyrittiin sitomaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tuotteelle kaavailtuun jakeluketjuun osu-matarkkuuden parantamiseksi. Tämän mukaisesti ajateltiin sitä, mille alueelle ja sektorille asiakkaaksi haluttava ketju sijoittuu ja sopivatko omat tuotteet ketjun valikoimaan. Toisaalta asiakassidonnaisen tuotekehittelyn avulla haluttiin myös selkeyttää yrityksen asiakasportfoliota ja kehittää ketjukohtaisia tuotteita, jotta pystyttäisiin välttämään ketjujen välinen hintakilpailu Nurmelan tuotteisiin ja erityisesti Pikanttiin liittyen.

Eksplotiivinen tuotekehitys sisälsi tuttuun tapaan Pikantin kehittämistä (TTR:n eksplotiatio), minkä lisäksi uusia tuotteita pyrittiin kehittämään sekä ketjujen (MAIR:n ja BSR:n eksplotiivinen kehittäminen) että ulkopuolisten suunnittelijoiden kanssa (TTR:n ja BSR:n eksplotiatio/eksploraatio). Yrittäjä kuvaili ketjujen roolia tuotekehittämissä onnistumiselle seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Tuotekehitys on aina tärkeä asia, sieltä [menestys] lähtee jos on lähteäkseen jos osataan vielä oikein markkinoida.” ”Me on ainaki koitettu yrittää noiden ketjujen kanssa sellaista yhteistyötä tehdä, että löydettäis esimerkiksi semmonen mallisuunta, mallin kehittäminen, löydettäis niinku hyvissä ajoin ottaa yhteyttä siihen myyntiverkostoon mihin me oltiin se ajateltu, et tuota ne sais heti sanoa niinku riittävän aikaisessa vaiheessa ettei mee mikään pieleen niinku niiden mielestä.”*

Esimerkkinä pyrkimyksestä selkeyttää kotimaan asiakasportfoliota ja kehittää ketjukohtaisia tuotteita voidaan käyttää tuotekehityshanketta Masku-ketjun kanssa, jossa Nurmela kehitti Maskulle kopion Pikantista. Tässä hankkeessa korostuu suhderessurssin eksplotiatio, markkinaintelligenssin eksplotiivinen kehittäminen ja TTR:n eksplotiatio. Yrittäjä kuvaili hanketta seuraavasti:

*”Niin niin, ja tällä lailla me niinku pitkällä tähtäimellä yritämmä sitä selevittää, että meillä on vieläki, sitteki vieläki jää Pikantin myyjä liikaa, koska nyt sitten tää on ollu kaikkein pahin tilanne, ei nyt ehkä viimeaikoina enää mutta, mutta tuota silloin kun Masku oli, sanotaan nyt josku kolme neljä vuotta aikaa, aikaa silloin kun Masku oli vielä Stemma-ketjussa [lause jatkuu epäselvästi] pitempään, niin oli aggressiivista se markkinointi, ja sehän oli aina niinku piik-*

*ki toisten lihassa, se oli aina niinku Masku, Masku myy niin halvalla, Masku mainostaa niin halvalla, nythän se on paljo siistiytyny se niiden mainostus, ja selkiintyny ja neki alakaa tarvita semmosta katetta siihen enemmän, on niin iso organisaatio, niin on niinku ymmätäny.”*

*”Mehän on nyt tehty Maskulle oma malli, tällainen niinku Verde, se on Pikantin kopio, ja tuota se on vain Masku-ketjulle. Me on nyt se alotettu viimevuoden puolella, että nyt on tuota, että se alkaa olla kääntynyt niin että Maskulla on jo, jo puolet ja yli puolet myynnistä sitä. Ja Pikantti niinku sieltä jää pois. Ja sitten meillä on sitä varten lähdetty tekemään näin että meillä selkiintyis kotimaan markkinat niinku Pikantin osalta, me pystyttäis siihen että Masku satsais siihen sarjaan ja me sitten taas valitaan Pikantti-myyjät muut, ja satsataan taas niiden kautta siihen.”*

*”Niin siinä ois niinku kaks tukijalkaa jo siinä ja sehän nyt on niinku olemassa, ja nythän me tehtiin Verdeen sitten lipastosarja joka on justiin nyt lähteny, justiin jaettu, ja se on kans, ei meinaa muistaakaan kaikkia”*

Lisäksi 2000-luvun alkupuolella yrityksessä oli myös muita tuotekehityshankkeita. Esimerkiksi yhteistyössä Maskun (BSR:n eksploitaatio ja MAIR:n eksploitatiivinen kehittäminen) ja ulkopuolisen suunnittelijan kanssa kehitettiin Bene-hylly (TTR:n ja BSR:n eksploitatiivinen kehittäminen), joka kuitenkin osoittautui epäonnistuneeksi. Yrittäjän kuvaili hanketta seuraavalla tavalla (haastattelu vuonna 2005):

*”Maskun kans tehtiin yhteistyössä niinku heidän kanssa mallisto, sellainen pienempi hylly, ja tuota niin, tehtiin se niinkö niiden ajatuksien perusteella että millainen se pitää olla, ja sorvattiin ja hiottiin ja ne kävi monta kertaa täällä ja tota niin, ei onnistuttu siinäkään. Siitä ei tullu mallistoa.” ”Niin ei oo saatu onnistumisia jostakin syystä näiden suunnittelijoiden kans tehdys yhteistyössä. En tiedä mikä siinä on.”*

Lisäksi Nurmela kehitti saksalaisen suunnittelijan kanssa (TTR:n ja BSR:n eksploiraatio/eksploitaatio) uuden tuotteen vientimarkkinoita silmällä pitäen, muttei hanke onnistunut.

Nämä tuotekehittely- ja asiakassuhderessien eksploitatiiviset kehitystoimet voidaan nähdä pyrkimyksinä rakentaa menestystä ja kilpailukykyä olemassa olevassa tuotemarkkinakentässä. Onnistuminen vaati merkittäviä markkinoinnillisia panostuksia niin markkinaintelligenssin kehittämiseen, asiakasportfolion rakentamiseen kuin tuotetietoisuuden rakentamiseen liittyen. Markkinointipäällikön ja myyntiedustajien lisäksi nämä toimet käsittävät tuote- ja myymälä-

mainonnan, esitteet, messut, kotisivut, tuotekehittelyn, myymäläosastot ja tiiviin yhteistyön asiakkaiden kanssa. Yrittäjä korosti messujen merkitystä yrityksen toiminnassa seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”No, oikeastaan aika kauan on tietysti kuljettu tuolla Euroopan huonekalumes-  
suilla, messuilla kattomassa että mitä, mitä niinkun siellä tarjotaan. Kyllä me  
nytkin niinku käydään monta kertaa vuodessa eri messuilla kattomassa mitä  
tarjontaa on minnäkin päin, minkä tyylistä on. Vaikkei messuista aina voi mi-  
tään johtopäätöstä tehdä, siitä huolimatta.”*

Näiden tekijöiden lisäksi tuotannolliset tekijät ja kannattavuus olivat jatkuvan eksploraatiivisen kehittämisen kohteina. Kuten yrittäjä totesi, tärkeää olisi pystyä tuottamaan laadukkaampia tuotteita edullisemmin, koska hinta määritellään viime kädessä markkinoilla. Tehokkuuden ja hintakilpailukyvyn takaamiseksi on toteutumisillaan uusi investointi.

Kuitenkin haasteet olla tuotannon suhteen kilpailukykyinen tulevaisuudessa sai yrittäjää pohtimaan aidosti erilaisia tuotantomahdollisuuksia (perustuen MAIR:n eksploraatioon) ja näkemään tärkeyden rakentaa kontakteja markkinatoimijoihin halpatuotantomaisissa (BSR:n eksploraatio). Nämä ajatukset liittyivät hyvin pitkälti yrittäjän näkemykseen halpatuotantomaiden kilpailukyvyistä ja markkina-  
osuuksista tulevaisuudessa ja niiden vaikutuksesta omiin selviytymis- ja menes-  
tysmahdollisuuksiin. Yrittäjä kuvaili tätä asiaa seuraavasti:

*”Shanghain messuilla, ja tutustamassa vähän että mitä siellä on tarjolla ja, ja  
käytiin, päästään käymään [yrittäjä mainitsee jonkin nimen] yhdellä tehtaal-  
lakin ja tutustumaan siihen, ja siellä oli ihan, ihan nykyaikainen tehdas sitten,  
ja tosi korkealaatuisia tuotteita. Ei ollu mitään kaikista halvimpia mutta, mut-  
ta tuota viimeisen päälle. Jotta esimerkiksi viilutyö siellä verrattuna McFinnin  
viilutyöhön niin on ihan toiselta aikakaudelta.”* ”Siellä on niitä, ei kiinalaiset itte  
oo päässy, mutta ne on, ne on esimerkiksi tääki oli muistaakseni amerikkalai-  
sessa omistuksessa, että amerikkalaiset ja italialaiset on sinne paljo investoi-  
neet ja, samoin kuin saksalaiset on vieny tehtaita Puolaan ja Itä-Euroopan  
maihin. 40 % Saksan huonekalumyynnistä tulee Itä-Euroopasta.”

*”Onhan meilläkin, meilläkin on paljon yhteyksiä Kiinaan ja tuohon Itä-  
Eurooppaan, ja tuota niin kyllä sellaisia haaveita on jotta, kyllä meidän jonkin-  
laista yhteistyötä täytyy yrittää kehittää niinkun, niiden, onko sitten mahdoli-  
sesti ostaa jotakin komponenttia tai valmista tuotetta, joka täydentää meidän  
omaa tuotesarjaa että ostaa jotain tuote sieltä tai sitten jotain osia tehdä itte,  
tai jotain yhdistelmää. Jotta ei, paljon puhutaan jotta viedä tehdas sinne, en mä  
näe sitä oikein realistisena mahdollisuutena pienelle yrittäjälle, kyllä se on niin*

*sanotusti isojen poikien hommaa. Siellä tuloo niinku kulttuurierot ja kaikki, kaikki mukahan että, ei sekään oo heleppoa.”*

Tämä osoittaa, kuinka yritysten osaamisvaatimukset ja resurssivaatimukset tulevaisuudessa voivat mennä yhä kasvavassa määrin strategisen ja kansainvälisen johtamisen puolelle, missä liiketoimintaa joudutaan konseptoimaan uusin tavoin.

*Tapahtuma 10: Tuotekehitys ja graafisen ilmeen uudistaminen ulkopuolisen suunnittelutoimiston kanssa*

Kymmenes analysoitava tapahtuma ilmentää eksploratiivista avautusta brändi- ja imagoressurssien kehittämiseksi ja uudistamiseksi. Tämän tarpeellisuuteen voidaan nähdä vaikuttaneen erityisesti hinnan keskeinen rooli tuotteiden menestystä määrittävänä tekijänä sekä vaikeus rakentaa asiakassuhteita ulkomaisiin ketjuihin. Keskeisenä kysymyksenä yrittäjä kuitenkin näki sen, onnistuvatko pienet yritykset rakentamaan riittävän vahvoja brändejä, jotka mahdollistaisivat vaapamman hinnoittelun erityisesti vientimarkkinoilla.

Askeleena tähän suuntaan voidaan nähdä Kontio-suunnittelutoimiston kanssa käynnistetty projekti, jossa pyrittiin kehittämään uutta menestystuotetta ja luomaan yritykselle uutta graafista ilmettä (BSR:n eksploraatio). Tämä hanke voidaan tulkita eksploraatioksi, koska siinä pyrittiin luomaan uudenlaisia kilpailukykyyn vaikuttavia resursseja nimenomaan tuotekehitykseen yhdistyvään brändäykseen liittyen. Tässä projektissa on kuitenkin ollut haasteita niin suunnittelutoimiston ja Nurmelan välisen yhteisen näkemyksen löytymisen kuin projektin etenemisen suhteen. Yrittäjä korosti erityisesti sitä, kuinka suunnittelijan tulee ymmärtää koko ketju valmistuksesta markkinointiin saakka (polkuriippuvuudet), jolle menestyksekkään tuotteen rakentaminen on alisteista. Yrittäjä kuvaili tätä projektia seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Joo, se voi olla niin ettei siinä kumminkaan oo niin jalat maassa [suunnittelijoilla], et tuota, me on yritetty vääntää sitä ja siihen ja siihen suuntaan pitäis vääntää, ja ei, ei, meillon oikeastaan käyny tässä projektissa niin että, ne on niitten omat systeeminsä millä ne niinku haki sitä alkutilannetta siinä ja tuota, no sittehän meillä oli hirviä määrä seinällä kuvia ja tuota sitte katottiin että niistä pitäs valita mihinkä suuntaan lähäretään ja, me sitten joku valinta tehtiin ja, noh no tuota meidän mielestä ne tuotteet ei sitten kehittyne yhtään enää siitä, ja tuota niin aina niitä niinku oli seuraavaksi kerraksi jotta muutetaan ja kehitetään sinne ja sinnepäin. Taaskun oli kuvat, kuvat oli seuraavat seinällä, niin ne oli ne samat kuvat. Eikä me päästy, ei me saatu sitä niinku menemään eteenpäin sitä, että se niinku jämähti siihen, siihen vaiheihin kun oli semmonen*

*määrittelyvaihe, ja ja tuota ei millään, se on junnannu siinä kuukausikaupalla siinä samassa pisteessä.”*

*”No en tiää sitte että tuleeko siitä mitään, meille uutta graafista ilmettä tehny siinä samalla. Että ei voi niinku moittia että kyllä varmaan ideoita on ja sillai ja varsinkin niinku Pauluksella on aika laaja näkemys niinkun jopa valamistuksesta asti markkinointiin, et tuota tää Mervi on sitten taas enemmän suunnittelija, ei sitten varmasti ymmärrä siitä eespäin tai taakse asioita, et ei koko ketjua pysty tavallaan hahmottamaan, mutta Paulus kyllä pystyy hahmottamaan koko ketjun että.”*

*”Ei millään niin tuota oo saatu eteenpäin sitä menemään. Mutta me on itte tehty tässä montaki mallia tuossa suunnitteilla ja protovaiheessa, sillä lailla niin, me ollaan sitten niitä kehitetty eteenpäin [naurahtaa].”*

#### *Tapahtuma 11: Vientimarkkinoille suunnattu yhteismallisto*

Toinen eksploraatiota ilmentävä tapahtuma liittyy pyrkimykseen rakentaa liiketoimintaa vientimarkkinoilla. Tämän projektin taustalla oli yrittäjän näkemys siitä, kuinka kokonaisuuksien tarjoaminen on onnistumisen ehto ketjusuhteiden rakentamiselle vientimarkkinoilla (markkinaeksploraatiossa onnistuminen vaatii variaation lisäämistä) samalla kun yrityksen menestyksen kannalta on kriittistä pitää tuotesortimentti riittävän kapeana ja keskittyä omaan ydinosaamiseen (variaation vähentäminen on eksploraatiossa onnistumisen edellytys).

Markkinaeksploraatiota uusilla tuotteilla tavoitellen Nurmela osallistui noin neljä vuotta kestäneeseen hankkeeseen, jossa eräiden pohjalaisten huonekaluvalmistajien ja italialaisen suunnittelijan voimin kehitettiin laaja yhteismallisto. Tämä hanke sisälsi merkittävän konfiguraatiohaasteen, jossa rakennettiin suhderesursseja niin suunnittelijan kuin valmistajayritysten kesken (BSR:n eksploraatio ja eksploraatio) kuin integroitiin ulkoisia resursseja yrityksen sisäisiin prosesseihin (esim. ulkopuolisen tuotesuunnitteluresurssin eksploraatio ja sen yhteensovittaminen omaan tuotekehitykseen ja tuotantoon, alihankintasuhteiden eksploraatio ja alihankintaosien integrointi omaan valmistusprosessiin). Lisäksi hanke vaati paitsi ajallisia panostuksia myös lukuisia messuosallistumisia (BSR:n eksploraatio). Monista ponnisteluista ja messuosallistumisista huolimatta mallisto ei kuitenkaan osoittautunut onnistuneeksi, ja nelisen vuotta kestänyt projekti loppui vuonna 2004. Yrittäjän kuvaukset tästä hankkeesta kertovat paljon siihen liittyvästä onnistumisen vaikeudesta (haastattelu vuonna 2005):

*”Tehtiin meillekin sellainen mallisto kuin Vetra, ja se oli tällainen kirsikkaviilutettu, McFinn teki meille nää osat ja me tuota hankittiin siihen metalliosat ja*

lasit ja maalatut osat mitä oli, ja siihen tehtiin sitten vielä sohva, se tuota tuli kans tuosta Männistön Henryltä ja tuota täällä me, ajatus oli siinä alun perin sellainen, että siitä tehtäis sellainen vientimallisto, että meillä oli italialainen suunnittelija ja alettas saamaan sellainen kansainvälinen mallisto siihen, mutta tuota ei se onnistunu.”

”No sitä on tietysti mietitty itteki paljo ja, ja tuota vaikea on oikeastaan sanoa kyllä yhtä syytä siihen, mutta ehkä se italialainen suunnittelu ei sitten kuitenkaan, se on niinku kuitenkin kuvasta kaikki aina sanoo että se on hyvä, niinku kuvan perusteella ja esitteen perusteella. Mutta sitten kun tuote oli konkreettisesti esillä, niin se ei enää ollukaan hyvä. Se, mitä me on itte koitettu miettiä ja analysoida niin kyllä se varmaan oli yks asia se mitotus, tuotteen mitotus oli liian suuri, ne oli liian suuria tuotteita, ja tuota tuota se oli ehkä yksi syy. Sitte tietysti tuota se, se viilutyön laatu ei, ei oikein vastannu sitä hintatasoa, mikä se on. Me koitettiin sitä verkottumista siinä alotella, taikka on sitä jonkunasteista tehty aina ennenkin, mutta niin jatkuvasti tulee joitakin alihankinta-asioita meillekin, mutta mutta... ei sitä vain saatu käyntihin ja monta vuotta kyllä yritettiin. Mutta oikeastaan nyt vasta, viralliset kirjeet on lähteny vasta tän vuoden puolella että lopetetaan se tuote, mutta kyllä se käytännössä on loppunu jo vuosi aiemmin.”

”Me yritettiin sillä Venäjälle ja Ruotsiin ja tuota se oli sitten päästä jopa jollekin Keski-Euroopan markkinoille, me oltiin Kölnissäkin sillä viis kertaa sillä, neljä kertaa ainakin.”

”Niin, et meidän usko oli suurempi kuin se oikein todellisuudessa sitten toteutui, ja tuota tavallaan hakattiin niinku päätä seinään, mutta siinä tuli sellainen virhe, että siinä ei koemarkkinointia tehty ollenkaan, siihen uskottiin niin rajusti. Että kyllä nyt se pitäis kuitenkin tehdä jonkinnäköinen kokeilu johonakin, muutamassa paikassa, eikä tehdä, että lähtii levittämään heti joka paikkaan”

Yrittäjä totesi yhteistyön toisten huonekaluvalmistajien kanssa muuten olevan lähinnä verkostoitumista ja sopimusvalmistusta, jota yritetään kaikista vaikeuksista huolimatta kehittää. Alihankintakumppaneita on hiljalleen tullut lisää epäonnistumisista huolimatta, mitä yrittäjä pitää hyvänä ja positiivisena asiana tuotannon muutosvostarinnasta huolimatta.

*Ajanjakson lopputulemat*

Tämä varsin eksploitaatio- ja eksploraatorikas ajanjakso ei aiheuttanut merkittäviä muutoksia yrityksen tuote- ja markkinakenttään. Vuonna 2005 Pikantti- ja Verde -hyllyt muodostivat yrityksen pääasiallisen tuotekentän, ja ne asemoituvat korkeahkoon laatuun keskinkertaisella hinnalla. Yrityksen myynti jakautui kotimaassa yksittäisille huonekalukauppiaille ja Maskulle, joskin neuvottelut toisten ketjujen kanssa olivat meneillään. Viennistä valtaosa tuli Ruotsista ja vähäisessä määrin Venäjältä. Yrityksen liikevaihto ja kannattavuus kehittyivät varsin myönteisesti ja kasvua osoittaen aina vuoden 2003 loppuun saakka kääntyen kuitenkin laskusuuntaiseksi vuonna 2004. Myös yrityksen omavaraisuusaste ja maksuvalmius kertoivat hyvästä taloudellisesta tilanteesta. Vuonna 2005 yritys työllisti 40 henkilöä.

## 5.2.1.6 2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014)

Viimeinen tarkastelujakso käsittää ajanjakson, jolloin Suomen vakaa talouskasvu kääntyi finanssikriisiin ja pitkäaikaiseen taantumaan vuonna 2008. Kotimaan huonekalumarkkinoiden kutistuminen ja toimialalla vahvistuneet kehityspiirteet heijastuivat myös Nurmelan toimintaan, minkä ilmeni merkittävänä liikevaihdon ja kannattavuuden laskuna sekä henkilökunnan määrän laskuna (tarkastelujakson lopussa Nurmelan liikevaihto laski vajaaseen kahteen miljoonaan euroon ja henkilökunnan määrä kutistui lähes puoleen vuoteen 2005 verrattuna). Yrittäjä totesikin seuraavaa (vuoden 2014 haastattelu):

*”Haasteellinen ala on kyllä ja alaspäin on mennä koko ala. Jos katoo tässä muutamia vuosia niin taapain niin konkursseja on tullu ja toki pitemmän aikaa on mennä yrityksiä nurin.”*

Nurmelan tuotemarkkinastrategia haasteellistui tänä aikana monen seikan vaikutuksesta. Ensinnäkin globalisaatio ja sen vaikutukset jakeluteiden toimintaan korostuivat entisestään. Ketjujen politiikka ostaa ja tuoda suuria tuote-eriä halpatuontimaista ja samanaikaisesti toimia merkkituloja perusteisesti kotimaisten valmistajien kanssa paitsi vaikutti yrityksen hintakilpailukykyyn myös rajasi tuotteiden asemointivaihtoehdot hintavien ja laadukkaiden tuotteiden ryhmään. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Tuonti on tietenkin se kaikista kovin haaste tänä päivänä. Et tuota se on sille, siihen on vaikea vastata.” ”Mutta se on ollu jo kauan se että niinku jos ajatellaan niinku ketjut jos ostaa isoja eriä niin eihän ne oo ostanu kotimaasta isoja*

*eriä enää 20 vuoteen, voi olla enemmänkin. Koska se on kun meillä oli Pikantti, niin oikeastaan kaikki oli silloin jo merkkituloja. Muutama asiakas oli, joka saattoi jotakin tuotetta, jotakin osaa ostaa varastoon, mutta ei niinku ennen joskus että kaikki kauppiat osti jonku erän aina. Mutta nyt ne erät tuloo tuolta tuonnista.” ”Se on sitä arkipäivää eikä se siitä miksikään muutu, sen on varmasti näin..”*

Erityisesti taantuman aikana yrityksen myyntiä ei pystytty vauhdittamaan tarjoamalla kuluttajille edullisempia tuotteita (haastattelu vuodelta 2014):

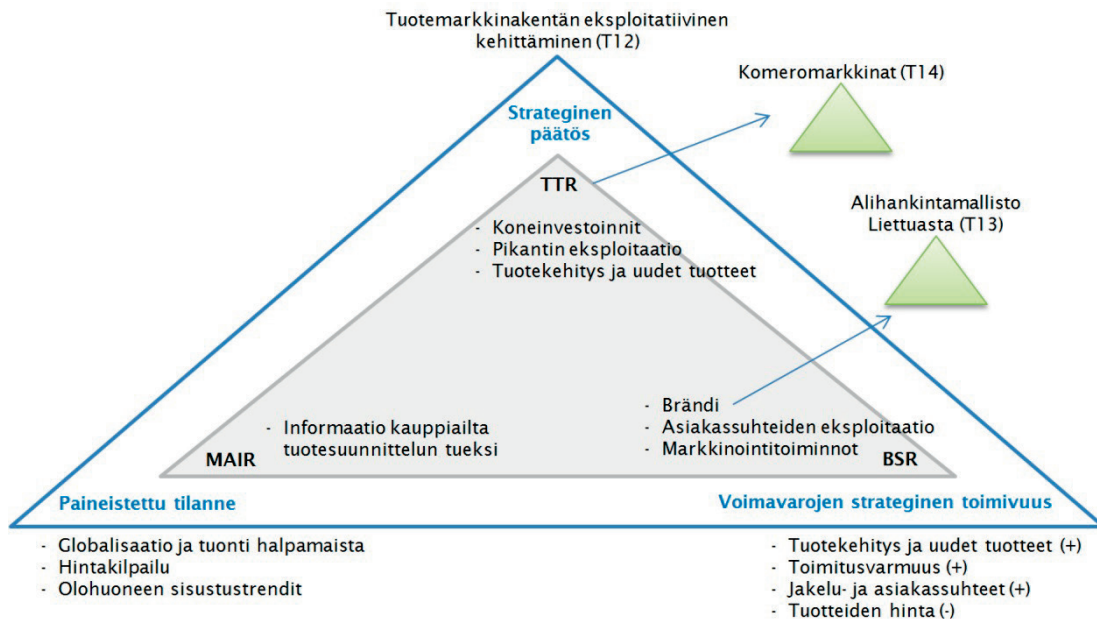
*”No tietysti se on yksi siihen, että kustannustaso täällä Suomessa on kuitenkin aika kova verrattuna näihin muihin. Että sitten jos lähdetäs tekemään niinku halpaa tuotetta, niin miten me se tehtäis? Se vähän pakottaa siihen. Hinnalla me ei pystytä kilpailemaan kiinalaisten kanssa. Eikä puolalaisten ja virolaisten kanssa. Että siinä on kyllä ongelma siinä. Että vaikea on tehdä halpaa tuotetta siinä. Eikä isoihin sarjoihin päästä, että sehän tietysti kustannustasoa alentaa jos pystyttäis tekemään isoja sarjoja, mutta enää ei siihen päästä.”*

Merkittävä tekijä myynnin laskulle oli myös sisustustyylin muuttuminen erityisesti olohuoneiden osalta. Olohuoneita kalustetaan kovilla huonekaluilla suhteellisen niukasti verrattuna aiempiin, varsin laajoihin kirjahyllykokonaisuuksiin verrattuna. Tämän voidaan nähdä olevan osasyynä pitkäaikaisen menestysmalliston Pikantin hiipumiseen, mikä toi jopa kahden vuosikymmenen ajan 80-90 % yrityksen liikevaihdosta. Tämän voidaankin nähdä asettaneen varsin merkittävän paineen uusien tuotteiden kehittämisessä onnistumiselle. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Vuonna 2005 oli vielä Pikantti. Se oli niinku hyllysarja ja siinä oli kaikenlaista osaa. Mutta tänä päivänä ei enää niinku hyllystö oo enää semmonen tuote mikä olis kysytty ja mitä ihmiset haluaa. Täs on toki jo aika pitkään ollu se ajatus että tää muuttuu paljo, kun on käyny esimerkiksi asuntomessuilla. Ja kattoo niitä olohuoneita, niin olohuoneessa on hyvin vähän niinku tällaista niin sanottua kovaa tavaraa hyllyä, että siellä on monta kertaa vain tv-taso tai sitten joku vitriini ja senkki voi olla. Että se on jo pitkään mietittäny, että meneekö tämä todellakin tähän suuntaan. Ja kyllä se on menny.”*

Huolimatta siitä, että Nurmelan toiminta muuttui haasteellisemmaksi ja liikevaihto pieneni merkittävästi, onnistui se toimimaan sen tuotemarkkinakentillä hyvin kyeten myös tekemään investointeja liiketoiminnan kehittämiseksi. Tänä aikana yrittäjä näki yrityksen vahvuuksina tuotekehityksen ja uudet tuotteet, toimitusvarmuuden sekä hyvät asiakassuhteet. Heikkoudet taas liittyivät tuotteiden hintaan.

Tämän tarkasteluakson aikana Nurmelan tuotemarkkinastrategiaa kehitettiin eksploitaation ja eksploraation keinoin.



**Kuvio 24.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006-2014

*Tapahtuma 12: Tuotemarkkinakentän eksploitatiivinen kehittäminen*

Tämän tarkastelujakson aikana Nurmelan tuote- ja markkinakenttää kehitettiin hyvin integroidusti aikaisempaa kehityskulkua mukaillen. Sisustustrendin mukaisesti ja siihen liittyvän Pikantin hiipumisen myötä tuotesuunnitteluun tuli kuitenkin uudenlaista dynamiikkaa. Ensinnäkin uudet tuotteet suunniteltiin ulkonäöllisesti modernimpaa tyyliä edustaviksi ja Nurmelan tuotekehittelyperiaatteena oli tuoda markkinoilla todella uusi tuote (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Yrittäjän mukaan myyjät ja kauppiat olivat ottaneet tämän muutoksen hyvin vastaan. Toiseksi tuotesuunnitteluplanostusta lisättiin merkittävästi ja uusia tuotteita oli jatkuvasti kehitystyön alla. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Helppoahan se silloin oli kun Pikantti oli suunniteltu ja ja myyntiä oli 95%:sesti sitä. Niin ei siinä tarvinnut uusia tuotteita niin tiuhaa suunnitella. Mutta nyt tää kierto on niin paljon nopeampaa. Että uusia tuotteita pitää koittaa löytää siihen kun tuo markkina on niin haasteellinen kun se on.”*

*”No kyllähän noita Jukka suunnitteleo melkein aina, kyllä siinä nytki on paljon uusia tuotteita tuossa työn alla. Ja tässä aina mietitään vähän porukalla että mitä tehdähän ja millai muutetaan ja mihinkä tää on tarkoitettu, että kaikkia*

*tällaisia asioita. Kyllä se on jatkuvalla syötöllä, tänä päivänä sen pitää olla niin, että ei sellaista tuotetta enää varmasti tuu kun oli Pikantti, että se oli niin kaun sama tuote, toki sekin kehitty ja laajeni siinä koko ajan ja muuttu, mutta periaatteessa että oli se hyllysarja.”*

Samoin kuin aikaisemmin, oli tuotesuunnittelussa tiiviit suhteet myyntikanaviin hyvin merkittävässä roolissa (MAIR:n ja BSR:n eksploraatio). Vaikka tuotesuunnitteluun ja –kehitykseen liittyvää yhteistyötä ketjujen kanssa ei ole enää aikaisempien vuosien tapaan, oli asiakkaiden rajapinnassa toimivilta myyntikanavilta saatu informaatio keskeistä tuotekehityksessä onnistumiselle (haastattelu vuodelta 2014).

*”Kun ollaan kauppioiden kanssa yhteydessä ja meidän edustaja kun kulkoo tuolla niin aina siitä saa jotakin vinkkejä tietysti. Mulla kyllähän se sieltä päin niiku aina ennenkin, täytyyhän niitä ajatuksia ja ideoita ja vinkkejä kysyä, että mitä ja. Monta kertaa oon muistanu omalta ajalta kun mä niitä kiertelin että monta kertaa oli niin ettei se tuota välttämättä sen huonekalukaupan omistajan ideat ollu ihan oikeita, mutta myyjältä sai monta kertaa parempia ideoita.”*

Tuotestrategian tapaan myös asiakasstrategiaa (markkinakenttää) kehitettiin hyvin eksploraatiivisesti ja määrätietoisesti. Keskeisinä panostuksen kohteina olivat nimenomaan ketjut ja niihin yksinmyyntioikeuksilla sidotut mallit, joilla pyrittiin estämään ketjujen välinen (hinta)kilpailu samoilla tuotteilla. Kuten yrittäjä toteasi (haastattelu vuonna 2014)

*”Kyllä se ketjujen kanssa täytyy tehdä yhteistyötä ja pysyä niissä. Kyllä jos niistä ketjuista putuaa pois niin kyllä se jää aika pieneksi myynti, että kyllä ne ketjut niinku Asko ja Masku, jos se pääsee tästä uudestaan vauhtiin, niin kyllähän se niiden osuus on kuitenkin aika suuri. Kun nyt ei tarkasti tiedä mutta varmasti niitä pienempiä yksityisiä huonekaluliikkeitä on loppunu. Kyllä ne ketjut on tärkeitä, että niiden kanssa täytyy yrittää sitä yhteistyötä tehdä ja pysyä niissä sisällä. Kyllä se on yksi sellainen tärkeä asia että jos putuais pois niistä kaikista niin kyllä se jäis pieneksi.”*

*”No se on sekä että, että kyllä siinä tietysti jos se ketjukiin siihen satsaa ja lähtöö siihen vähän samalla ajatuksella kuin mekin niin kyllä se silloin toimii että. Kyllä se tuossa Maskun kanssa on toiminut hyvin ja samoin Askon kans, että. Mutta sitten on tosiaan ollu niitä tuotteita mitä voidaan myydä kelle vaan. Arena ja Oliivi. Arena on nyt ollut hyvin yleinen tuote, joka on ollu kaikilla, Oliivi on taas vähän samantyylinen, mutta siinä Kruunukaluste on sitä myynyt aika paljon.”*

*”Tavallaan se nyt on sillai helepompaa kuin Pikanttiaikaan kun oli tavallaan samoja tuotteita. Mutta nyt kun on setti eri tuotteet, omat tuotteet omille ketjuille, niin sitten aina yritetään tehdä vähän erilaiset ettei ne sitten pääsisi toisiaan lyömään. Tämä on ollut ihan tietoinen päätös ja näin sen toki pitää ollakin. Mutta silloin kun oli Pikantti kun tavallaan se oli ainoa tuote, niin silloin se oli vaikeampi se ketju, monessa ketjussa ne saattoi kilpailla keskenänsä. Mutta nyt ne ei kilpaile keskenään samoilla tuotteilla, että sillä lailla helepompi. Ei oo helppo mutta kuitenkin selvempi se jako.”*

Yhtenä esimerkkinä ketjun ja tuotteen välisestä yhtyeenliittyvyydestä voidaan mainita hyvin menestynyt Arktik-mallisto, joka jouduttiin lopettamaan sitä myyneen ketjun ajautuessa konkurssiin. Nurmelan kokemuksen mukaan toiset ketjut eivät halua sellaisia tuotteita, joiden myyjä on ajautunut konkurssiin. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Meillä oli esimerkiksi yks semmoinen sarja kuin Arktik, se oli meillä Koti-Ideaan. Se meni siellä tosi hyvin, menekki oli tosi hyvä. Että se oli vähän huono tilanne [Koti-Idean ajautuessa vaikeuksiin] ja siinä piti vähän jarrutella. Me onnistuttiin siinä sitten, ettei jääny mitään rahaa sinne [ketjun ajautuessa konkurssiin]. No siinä käy niin että jos on semmoinen kuin meilläkin oli se Arktik ja se oli Koti-Idealle, ja nyt kun se Koti-Idea meni konkurssiin ja meet kauppamaan sitä jollekin muulle kauppiaille niin se ei huoli sitä.”*

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että vaikkei yrittäjä ollutkaan tyytyväinen yrityksen myyntiin tarkastelujakson lopussa, Nurmela onnistui koko tarkastelujakson ajan pysymään mukana ketjukaupassa uusien tuotteiden avulla, ja osa tuotteista oli jopa kymmenen vuotta myynnissä samoilla ketjuilla. Nurmelan tuote- ja markkinakenttä muodostuivat eri ketjuilla olevista, yksinmyyntioikeudella olevista mallistoista sekä ns. yleisistä mallistoista, mitä ei sidottu mihinkään ketjuun. Tarkastelujakson lopussa vuonna 2014 Nurmelalla oli neljä keskeistä mallistoa (minkä lisäksi Nurmelalla oli muita mallistoja), joista kaksi oli sidottu ketjuihin, Maskuun ja Askoon. Kauppaa oli käyty myös Stemman kanssa, mikä kuitenkin loppui sinne myydyn malliston hiipumisen myötä. Neuvotteluja kuitenkin käytiin koko ajan uuden malliston puitteissa. Maskun myyntiin oli vaikuttanut ketjun velkasaneeraus, mikä oli kuitenkin kääntynyt positiiviseen suuntaan.

*”Ei tuohon koko myyntiin tyytyväisiä olla, mutta niin en mä tiedä kyllä se on semmonen vähän haasteellinen että kun sanotaan, kyllä ketjut sillä lailla hyviä on tuossa myyntipuolella, ne on tavallaan sitten helepompi hoitaa kun päästään sinne sisälle. Taas niinku yksittäiset kauppiat niin nehän pitää hoitaa erikseen. Et siinä mielessä ketjut on hyvin, mutta haasteet on molemmilla.”*

Nurmelassa on lisäksi pohdittu mahdollisuutta perustaa oma nettimyymälä, jonka tarjontaa voitaisiin laajentaa omien tuotteiden lisäksi myös alihankintana ostetuilla tuotteilla. Nettimyymälän perustaminen ei kuitenkaan ole mutkatonta, sillä se saattaisi olla ristiriidassa yrityksen nykyisten asiakkaiden intressien kanssa.

Markkinakentän kehitykseen voidaan liittää vielä Ruotsiin kohdistunut vienti, joka alkoi hiipua merkittävästi 2000-luvulla. Merkittävänä syynä tälle hiipumiselle yrittäjä näki pitkäaikaisen agentin eläkkeelle jäämisen, koska viennissä niimenomaan agentti ja hänen suhteensa ovat keskeisiä menestystä määrittäviä tekijöitä. Toisena viennin hiipumisen syynä yrittäjä näki sen, että myös Ruotsin markkinoilla kilpailu oli koventunut globalisaation myötä. Samalla kun tuonti-huonekalujen määrä kasvoi, olivat ruotsalaiset valmistajat alkaneet teettämään enenevässä määrin tuotteita ulkomailla. Messutapaamisten kautta Nurmela oli solminut suhteet muutamaaan agenttiin ja pyrkinyt käynnistämään viennin uudelleen, mutta tulokset eivät olleet hyviä. Nyt Nurmela on menossa Tukholman messuille uusilla tuotteilla ja pyrkii löytämään uuden agentin.

Onnistuminen tuote- ja asiakasstrategiassa vaati merkittäviä panostuksia niin markkinointiin kuin tuotannollisten tekijöiden kehittämiseen liittyen. Markkinointipanostukset sisälsivät tuotemainonnan ja esitteet, messut (Habitare ja Tukholman messut), internetsivut ja läsnäolon sosiaalisessa mediassa sekä asiakassuhteiden hoidon ja oman edustajan tekemän työn (BSR:n eksploitatiivinen ja eksploratiivinen kehittäminen). Osa näistä voidaan nähdä myös brändäyspyrkimyksenä, jonka yrittäjä uskoo ainakin jonkin verran vaikuttaneen yrityksen tuotteiden menestykseen.

Vaikka onnistuminen tuotesuunnittelussa ja asiakassuhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä eittämättä ovat olleet keskeisessä roolissa Nurmelan toiminnassa tämän tarkastelujakson aikana, on toiminnan kannattavuuden näkökulmasta tuotannon kyky vastata hintakilpailupaineeseen yksi erittäin merkittävä tekijä. Tuotannon vaikutus kilpailukykyyn nousi esiin erityisesti tällä tarkastelujaksolla, kun Pikantin hiipumisen myötä mallistojen määrä ja niihin liittyvä dynamiikka ovat lisääntyneet, samoin kuin haasteet sarjojen tekemiselle ovat lisääntyneet. Tämä on vaatinut sekä uusia investointeja että konkreettisia muutoksia tuotantolinjaan (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Ensinnäkin tuotantolinjaan investoitiin kaksi uutta konetta, joilla paitsi korvattiin vanhoja koneita myös haettiin lisätehoja ja uusia mahdollisuuksia. Lisäksi linja päätettiin ja järjestettiin uudella tavalla, jotta useita mallistoja pystyttäisiin valmistamaan tehokkaammin ja pieniin sarjoihin perustuen. (Lisäksi yrityksessä investoitiin uusi, korkean auto-

maatioasteen omaava porakone, joka kuitenkin liittyy enemmän tapahtuman numero 14.) Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”No kyllä se tietysti oli kova haaste ja sillä lailla että meilläki oli tuolla konepuolella linja tehtynä isoja sarjoja varten ja mitä se ennen oli niin ajettiin, sillä linjalla saatettiin ajaa samaa asetetta vaikka kaks päivää esimerkiksi, kun tehtiin esimerkiksi Pikanttia. Isoja sarjoja kun se oli niinku sarjatuote, ja menekki oli jotta se toimi näin. Mutta tänä päivänä ei enää isoja sarjoja pystytä tekemään. Nyt täytyy tehdä niin paljon erilaisia tuotteita, ja ei enää sellaisia sarjoja tehdä kuin ennen tehtiin. Nyt siinä linjassaki sitten piti, sanotaan että jos ennen ajettiin kaks päivää huippuna samaa asetetta, niin voi olla että pitää tehdä 3-4 kertaa asetteen päivässä. Niin mekin muutettiin sitten, linja päätettiin vähän toisenmoiseen malliin että se on helepompi niinku tehdä asetteita ja sitten hankittiin porakone uus, joka ohjelmoidaan.”*

*Tapahtuma 13: Tuotekentän laajentaminen alihankintana ostetulla massiivipuumallistolla*

Yhtenä merkittävänä, eksploraatiopainotteisena pyrkimyksenä olla mukana nykyajan hintakilpailupainotteisessa kehityksessä voidaan nähdä muutaman vuoden kestänyt hanke 2000-luvun loppupuolella, jossa Nurmela laajensi tuotevalikoimaansa massiivipuutuotteisiin. Tämän se teki solmimalla suhteen latvialaiseen huonekaluvalmistajaan (MAIR:n ja BSR:n eksploraatio), joka yhteisen tuotesuunnitteluprosessin (TTR:n eksploraatio ja eksploraatio) tuloksena valmisti Nurmelalle malliston. Tämän alihankkijan löytäminen edellytti tutustumista useaan latvialaiseen tehtaaseen (MAIR:n eksploraatio). Tämän malliston myötä Nurmela pystyi laajentamaan sen tuotetarjontaa uuteen valmistusmateriaaliin ja segmenttiin, johon sen oma konekanta tai valmistusosaaminen eivät soveltuneet. Tuotteet myytiin Nurmelan brändin alla Nurmelan tutulle asiakkaalle (Askolle) (BSR:n eksploraatio). Tämä mallisto oli myynnissä muutaman vuoden ajan, kunnes se lopetettiin vähäisen kysynnän myötä. Vaikka tällä hetkellä Nurmelassa ei osteta valmiita tuotteita alihankintana, on se kuitenkin yksi vaihtoehto tulevaisuudessa. Tapahtumalle annetaan eksploratiivinen tulkinta, koska siinä pyritään tekemään uusi avaus tuotestrategiaan selkeästi aikaisemmasta poikkeavalla mallistolla (massiivipuu). Lisäksi toimintatapa (kokonaisten tuotteiden/malliston teettäminen alihankintana) on yritykselle uusi ja aiemmasta poikkeava.

Yrittäjä kommentoi tätä tapahtumaa seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Kyllä meillä on tässä tullu tuote tästä Liettuasta. Se oli ihan massiivipuusta tehty sarja. Sitä myytiin Askolle, mutta sitä ei oo enää. Olisko se ollu vuoden tai kaksi muttei se oikein liikkunu siinä. Oliskohan siitä joku viitisen vuotta. Kyllä se aina mietitään toki että tehtäiskö näinki ja tietysti kun tässä nettikauppaa mietitään niin on se vaihtoehto että tuotas siihen sitten tuotetta muualta.”*

*”Me siellä kierreltiin, Jukan kanssa käytiin siellä tehtaalla, käytiin siellä toki sitten useammassa tehtaassa, ajeltiin siellä pari päivää, tehtaita nähtiin monen näköisiä. Kyllä sielläkin oli yhdessä tehtaassa tekivät massiivipuusta tuotteita. Ja tekivät esimerkiksi yhdelle, mikähän se vessamerkki on ne teki noita kansia puusta ja tosi siistiä ja hienoja fiksua tuli kyllä. Niin siinä konepuolella ei ollu pölyimuria ollenkaan ja massiivipuusta tehtiin. Että kun siitä mentiin ohi niin vähän nopeaa piti niinku kävellä läpi, siellä oli ihan mahdoton pöly ja siellä ne miehet oli töissä. Suomessa ei koskaan oo voinu toimia noin. Ihmeteltiin siinä vain että noinkin voi käydä. Jos aatteloo että siellä ois vaikka kipinä jostaki tulla niin se ois voinu lentää koko tehdas. Se oli kyllä hurjaa touhua. Mutta sitten tää tehdas mistä meille tuli tää tuote niin se oli taas niinku mordernimpi tehdas, että siellä pelas kaikki niinku. Jukka varmaan yhteistyössä niiden kanssa suunnitteli sen tuotteen.”*

*Tapahtuma 14: Tuote- ja markkinakentän laajentaminen mittauksilla perustuville liukuovikomero-markkinoille (eksploraatio)*

Esimerkkinä eksploraatiivisesta tavasta kehittää uudenlaista liiketoimintaa voidaan nähdä Nurmelan toteuttama tuote- ja markkinakentän laajennus mittauksilla perustuville liukuovikomero-markkinoille. Tämän varsin radikaalin päätöksen taustalla voidaan nähdä olevan ensinnäkin alati kutistuvat olohuonekalustemarkkinat ja niihin liittyvä kiristynyt kilpailu tuontituotteiden kanssa. Toiseksi mittauksella perustavassa liiketoiminnassa pääasiallinen kilpailu käydään kotimaisten valmistajien kanssa. Yrittäjä kuvaili päätöstä lähteä liukuovikomero-markkinoille seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”No kyllä se ajatus on ollu kaun aikaa jo kytyny, että lähdetäänkö siihen. Johonki muuhun täytyy lähteä kun tää olohuonepuoli on menny niin pieneksi, esineitä on niin vähän. Se on tietysti yks syy, ja toinen syy on se tuonti. Kun nuo halpamaat, Aasiasta tuloo tosi paljon tavaraa ja tietysti tälle alalle on kova haaste se, että kaikki ketjut, nehan on jo kauan tuonu tosi paljon esimerkiksi Kiinasta tavaraa, ja toki sitten Puola on yksi aika iso huonekalumaa ja tietysti baltian maat ja muutkin, on kova haaste. Ja sitten on paljon yksityiskauppihiaki jotka on ruvennu tuomaan Kiinasta tavaraa ja mistä muulta tuovatkaa.”*

Komeroliiketoiminnan aloittaminen vaati uudenlaisten resurssien eksploraatiota ja riskinottoa monin tavoin. Ensinnäkin kannattava mittatilaustöiden tekeminen vaatii varsin korkean tuotannollisen automaatioasteen, jota varten yrityksessä investoitiin uusi porakone, minkä lisäksi harkinnassa oli toinen, erittäin pitkälle automatisoitu investointi. Yrittäjä kuvaili tätä toteutunutta ja suunnitteilla olevaa investointia seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Yks tärkeä asia oli se komerojuttu että hankittiin se porakone. Meillä on semmonen Skipperi joka ohjelmoidaan, ja nyt meillä on vielä ohjelmaongelma siinä vähän sellainen että se on työn alla toki, että kun suunnitellaan komero, niin pystyttäisiin siirtämään suoraan sinne koneeseen, ettei tarvitsisi tehdä niinku koneelle eri asetetta tai ohjelmaa muuttaa sinne mitään, että sellainen on työn alla homma mutta se ei oo vielä valmis.”*

*”Nyt meillä on ajatuksissa jos me hankittais tämä nestauskone. Se on semmonen kone joka jopa sitten, siihen ois mahdollinen semmoinen automaattivarasto. Me käytiin tässä kattoon yhdessä keittikalustetehtaassa Etelä-Suomessa niin kyllä ne oli tosi tyytyväisiä siihen. Se on semmonen jos ajatellaan sitä automaattivarastoa niin tietysti siinä pitää kattoo että minnähän paikassa sitä mitäkin levyä on mutta. Kone vie varastoon levyt ja tietää mistä se ne hakoo ja tuo se kone sitte itelle varastosta sen levyn. Ja tuota sitten se nestauskone työstää sen koko levyn aina kerralla yhden levyn, mutta siinä voi olla joka osa erilainen. Ja se ohjelma sitten poraa siihen reijät ja jyräsi sitten irti ne osat siitä ohjelman mukaan tietysti. Se on melkein melkein niinku robotti, mutta se on nestauskone nimeltään. Niitä jonkun veran ollu jo Suomessakin muutaman vuoden ja sen on niinku yks ratkaisu siihen tilaustyöhön. Että saadaan niinku komero-puolelle niin se pelais siinä varmasti kans oikein hyvin.”*

*”Ei siinä tarvita kuin yks mies joka sitä hoitaa sitä konetta. Että siinä tulee valamiiksi, toki reunat pitää ottaa mutta muuten se tuloo valamiiksi. Siinä on aika korkea automaatioaste. Hintahaitari on siinä johnaki riippuu niitäki on monia versioita mutta semmonen 170 000 nestauskone ja automaattivarasto, niitä on monia kokoja, 100 000 siihen päälle. Tällainenkin ajatus on, että pitäiskö tuommonnen hommata. Sillä pystyis tekemään tilaustöitä. Mutta riippuu tietysti että minkä valmistajjn merkki. Sitä pitää tarkasti mieltä ja sitte sitä ohjelmistopuolta. Se täytyy olla niin että sen täytyy mennä sieltä suunnittelusta suoraan sinne koneelle, jottei koneelle enää tarvitse tehdä asetetta, koska silloin se teho putoaa.”*

Hankkeen eksploratiivisuudesta kertoo myös se, että komeroiden asiakas- ja myyntiverkosto on pitänyt rakentaa alusta alkaen, sillä liukuovikomeroakauppa perinteisissä huonekaluliikkeissä on hyvin vähäistä (BSR:n eksploratiivinen ke-

hittäminen). Asiakas- ja myyntiverkoston rakennettu mm. keittiökauppoihin, jossa Nurmelan oman myyntimiehen panostus on varsin merkittävässä roolissa. Lisäksi Nurmelassa pohditaan mahdollisuutta omien liikkeiden perustamiseksi komerokauppaa silmällä pitäen.

Komeroliiketoiminnan aloittaminen on vaatinut myös merkittäviä markkinointipanostuksia, joista esimerkkinä voidaan mainita Vasaramessuille osallistuminen ja mainonta. Lisäksi tunnettuutta Comea-brändillä varustetusta komerosta on pyritty rakentamaan Nurmelan kuorma-auton tuunaamisella kyseisellä brändillä. Komerokaupassa ei hyödynnetä Nurmela-brändiä. (BSR:n eksploratiivinen kehittäminen)

Tarkastelujakson lopussa komeroliiketoiminnan onnistumista ei vielä voida arvioida. Komerota myydään kuitenkin noin 30 liikkeessä ja sen osuus Nurmelan liikevaihdosta on noin kolmannes. Usko hankkeeseen on suuri, mistä kertovat jo tehdyt investoinnit ja suunnitteilla olevat investoinnit sekä pohdinnat oman myyntiverkoston rakentamisesta.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana Nurmelan liikevaihto on laskenut merkittävästi eikä toiminta ole ollut kannattavaa. Yrityksen liikevaihto pysyi 3-4 miljoonan euron välillä aina vuoteen 2008 saakka, josta se pienien nousujen ja laskujen kautta päättyi vajaan kahteen miljoonaan euroon vuonna 2013. Vuonna 2013 yritys työllisti 23 henkilöä. Tähän kehitykseen voidaan nähdä vaikuttaneen niin Pikantin hiipuminen, huonekalumarkkinoiden kehitys (globaali kilpailu, jakelukanavien toimintatavat ja sisustustrendit) kuin suomen talouden pitkäaikainen taantuma ja sen vaikutus kysyntään. Myös yrityksen omavaraisuusaste ja taloudellinen pelivara ovat laskeneet tämän tarkastelujakson ajan. Tämän voidaan nähdä olevan tulosta paitsi myynnin laskusta ja tappiollisista tilikausista myös siitä, että yrityksessä on panostettu voimakkaasti paitsi eksploratiivisen liiketoiminnan kehittämiseen myös täysin eksploratiivisen komeroliiketoiminnan kehittämiseen.

#### 5.2.1.7 Lopputilanne

Tarkastelujakson lopussa yrityksen *tuote- ja markkinakenttä* jakautuivat kahteen eri segmenttiin. Yhden segmentin muodostavat kuluttajamarkkinoille suunnatut, lastulevystä valmistetut olohuoneenkalusteet, joita myydään pääasiassa kotimaassa asiakaskentän muodostuessa ketjuista ja yksittäisistä kauppiaista. Tuotteet asemoituvat korkealaatuisten ja keskihintaisten sekä kalliiden tuotteiden kategoriaan. Toisena segmenttinä voidaan nähdä niin ikään kuluttajille

suunnatut, mittatilaustyöhön perustuvat liukuovikomerot, joita myydään mm. keittiökaupoissa, ja johon liittyvän asiakas- ja myyntiverkoston rakentaminen on vielä kesken.

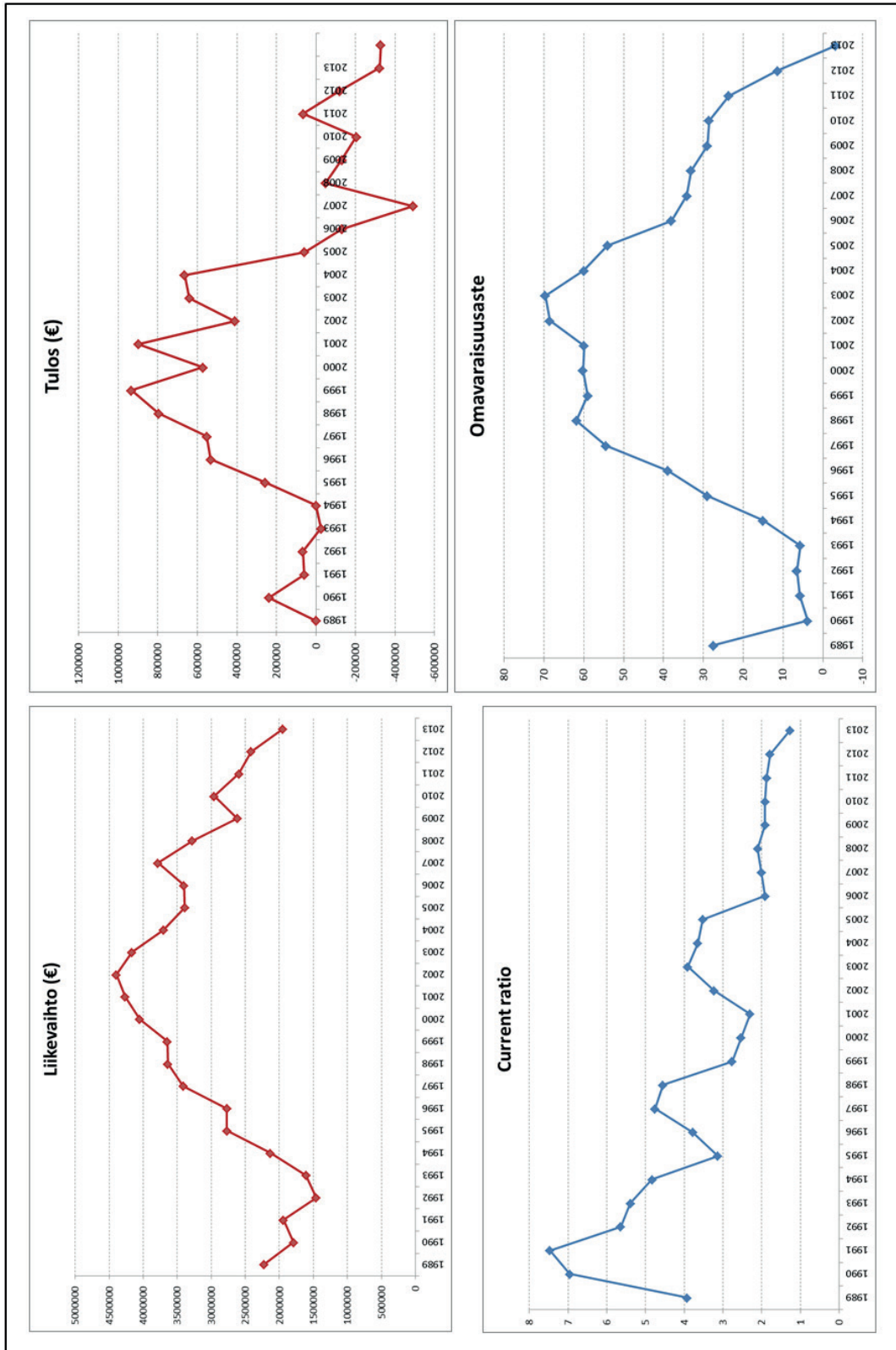
Seppo Nurmela näkee yrityksenä tuotekehittelysuuntautuneena, jossa myös tuotanto on keskeisessä roolissa. Yrityksen strategisena kärkenä voidaan nähdä tuotesuunnittelu, jossa tärkeää on saada aikaan paljon uusia tuotteita. Tämän mukaisesti yrittäjä tiivistää yrityksen kilpailuvahvuudet erikoistuneisiin tuotteisiin ja tuotesuunnitteluun, jossa nopeat ja joustavat toimitukset ovat tärkeitä. Kehkeistä näiden lisäksi ovat asiakassuhteet ja tiivis yhteistyö jälleenmyyjien kanssa. Yrittäjän kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Kyllä mä uskoisin että se itse tuote, minkä näköinen se on, niin se miellyttää kuluttajaa, niin kyllä se on yksi tärkeä asia. Tottakai sitten markkinointi on. Ja tietysti jos saan sen huonekalukaupan myyjän innostumaan niin kyllä se on tietysti tärkeä asia. Tärkeitä asioita on monia.”*

*”Olisko se kuitenkin, en mä tiedä onko meidän brändillä sitten kuinka paljon vaikutusta mutta mä luulisin että meidän tuotekehitys on ollu kuitenkin se varmaan ainaki ykkösasia, ainaki siellä kärkipäässä. Meillä on uusia tuotteita ja tullu ja että tosiaankin huomannu että mitä on Variaa ja Areenaki että muuta että kyllä niitäki joku kopio. Että kyllä me siinäki on ainaki onnistuttu hyvin. Että se on yks tärkeä asia. Ja tietysti toki muitaki tärkeitä asioita on sitte kans että toimitusvarmuduet ja kaikki muut asiat.”* ”Niin ja tottakai se brändi. Mutta ne ei oo helppoja ne brändin rakentamiset.”

Suurimpana haasteena tulevaisuudessa yrittäjä näkee mahdollisuudet vastata halpatuontimaista tulevaan hintakilpailuun (haastattelu vuonna 2014):

*”No kyllä se tietysti tuo hintakilpailukyky on yks sellainen, mikä on suurin haaste. Vaikka nyt sitten koitetaankin tehdä hyviä tuotteita ja sellaisia, jotta mallit oli oikeita ja ois tuote oikeannäköinen ja oikeanlainen muutenki, jotka ihmiset haluaa. Mutta siitä huolimatta niin varmasti se hinta on kuitenkin suu- relle osalle ihmisiä tärkeä. Ja sitten taas noita halavoista tuotantomaista, mä uskon niin että sieltä alkaa tulla jatkossa, tulevaisuudessa aina enemmän ja enemmän parempia tuotteita ja hinta ei ehkä nouse niin paljon kuin pitäisi.”*



Kuvio 25. Nurmelan taloudelliset tunnusluvut

### 5.3 Case 3

Jurvassa sijaitseva Hkt Peltola oy on vuonna 1946 perustettu perheyritys, jonka nykyinen toimitusjohtaja Katja Niemistö on neljännen polven edustaja yrityksen historiassa. Tämän tutkimuksen haastatteluihin on vastannut pääasiassa häntä edeltävä, pitkäaikainen toimitusjohtaja Osmo Peltola. Peltolan koulutustausta käsittää keskikoulun, pienyrittäjäkurssin sekä muita liikkeenjohdollisia kursseja. Tärkeinä tapahtumina yrityksen historiasta voidaan mainita tilojen ja konekannan uusiminen tulipalon seurauksesta vuonna 1979 sekä laajennukset vuonna 1983.

#### **Tuote- ja markkinakenttä**

Tarkastelujakson alussa yrityksen *tuotekentän* muodostivat ensisijaisesti massiivipuusta ja toissijaisesti viilutetusta lastulevystä valmistetut sängyt. Tuotteet asemoituivat hinnaltaan sekä kalliimpien että edullisempien tuotteiden joukkoon. *Markkinakenttä* muodostui kotimaisista asiakkaista, joista tärkeimmän asiakkaan osuus oli noin 20 % myynnistä. Tuotteista 40 % meni suoraan tukkuportaaseen ja loput 60 % vähittäiskauppaportaaseen jakelusuhteiden ollessa luonteeltaan pysyviä.

#### **Strateginen orientaatio**

Yrityksen strategista orientaatiota tarkastelujakson alussa voidaan luonnehtia tuotekehittelyä painottavaksi tuotantolähtöisyydeksi. Menestymisen kannalta erittäin keskeisinä tekijöinä nähtiin tehokas ja edullinen valmistus, kyky seurata teknologiaa sekä tuotesuunnittelu. Tämän mukaisesti tuotantomenetelmien kehittäminen oli luonteeltaan jatkuvaa, jossa aika-ajoittain käytettiin konemyyjien apua. Messuihin, kilpailijoiden tuotteisiin ja ulkopuolisiin suunnittelijoihin käyttöön perustuvan tuotekehittelyn periaatteena puolestaan oli seurata muiden yritysten toimintaa ja etsiä sellaisten käyttäjien erityistarpeita, joiden varaan oma tuote voidaan markkinoida.

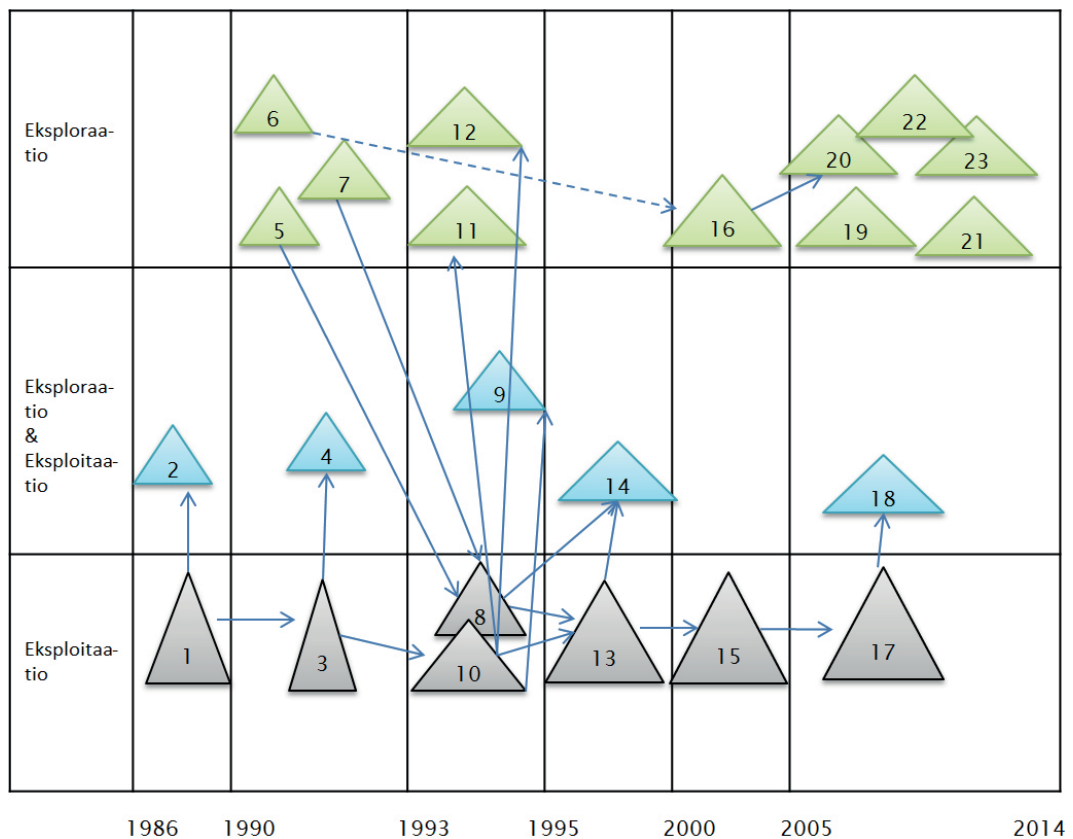
Strategisen orientaation mukaisesti yrityksen kilpailustrategia käsitti pitkät sarjat ja edulliset hinnat sekä erikoistuneet tuotteet ja tuotesuunnittelun, minkä lisäksi yrityksessä panostettiin kustannusedun saavuttamiseen. Yrittäjä mielsi nämä tekijät sekä kyvyn seurata teknologiaa yrityksen kilpailuvahvuuksiksi, mihin liittyvä kehitystyö on äärettömän tärkeää. Yrittäjä kuitenkin totesi toimitusvarmuuden ja tuotantokoneiston vanhuuden muodostavan jonkinasteisen heikkouden yritykselle, minkä lisäksi mallistonsuunnitteluun ja henkilöstöresursseihin pitäisi kiinnittää vielä aikaisempaa enemmän huomiota. Omimmillaan tuotantotekni-

kassa oleva yrittäjä tunnisti heikkoudet myös markkinoinnissa, minkä suunnittelussa oli käytetty konsulttien apua.

Tarkastelujakson alussa vuonna 1986 yrityksen liikevaihto oli 4 miljoonaa markkaa ja se työllisti 20 henkilöä. Tulevaisuutta ajatellen yrittäjän tavoitteena oli säilyttää liiketoiminnan senhetkinen laajuus ja volyymi, mutta kuitenkin kasvattaa viennin osuus 10:een % liikevaihdosta.

### 5.3.1 Tapahtumat

Tässä jaksossa kuvataan Peltola oy:n tuotemarkkinastrategian sopeuttamista ja kehittämistä eri ajanjaksoina eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävien tapahtumien kautta. Harmaalla merkityt kolmiot ilmentävät eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia. Siniset kolmiot kuvaavat tapahtumia, joissa yhdistyy eksploraatio ja eksploraatio, ja vihreät kolmiot ilmentävät eksploratiivisia tapahtumia.

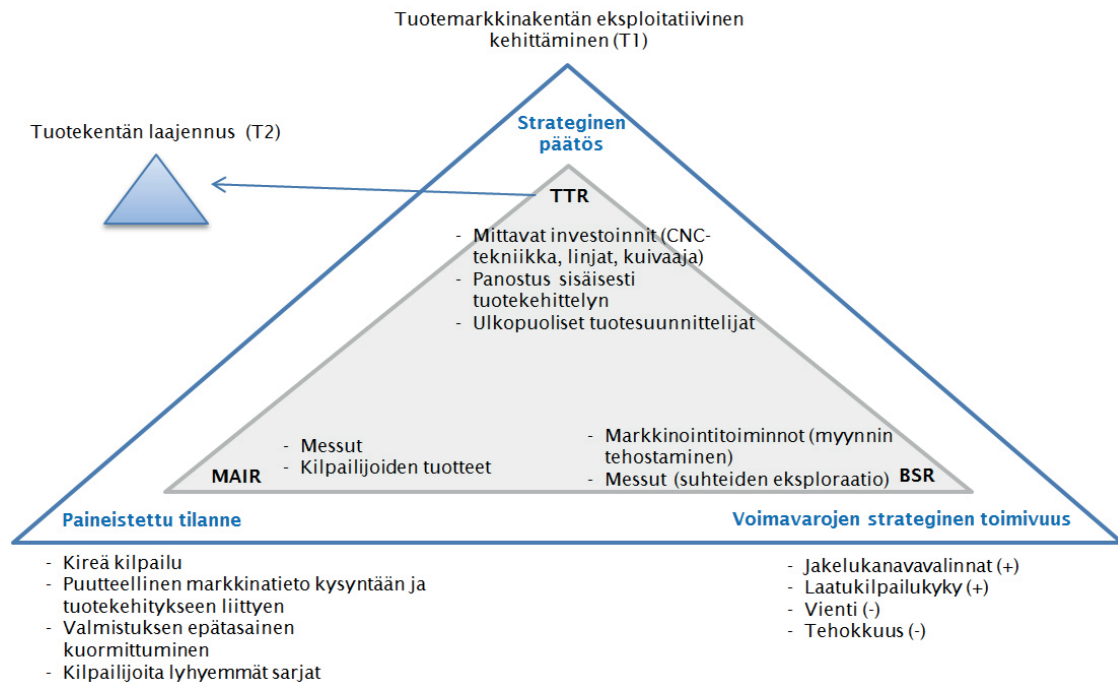


**Kuvio 26.** Peltolan eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat

## 5.3.1.1 1980-luvun nousukausi (1986-1990)

Aikaisempien case-yritysten tapaan myös Peltola voi hyvin ja kasvoi 1980-luvulla. 1980-luvun puolessa välissä yrityksen toimintaa oli siivittänyt vesisänkyrunkojen alihankintavalmistus Piscinalle, mikä oli 2,5 vuoden ajan ollut erittäin merkittävää kartuttaen parhaillaan noin neljänneksen yrityksen liikevaihdosta. Yrittäjän mielestä jakelukanavavalinnassa oli onnistuttu hyvin, ja hän totesi yrityksen laatukilpailukyvyyn olevan hyvän ja hintakilpailukyvyyn kohtalainen. Toisaalta yrittäjä koki kilpailutilanteen kireäksi ja oli huolissaan tietyistä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Yrityksen menestymisen kannalta keskeisessä roolissa olevaa tuotekehitystä oli yrittäjän mukaan hankaloittanut puutteellinen markkinatieto, minkä myötä kysyntä oli arvioitu todellista suuremmaksi ja tuotteita oli viety markkinoille liian varhaisessa vaiheessa. Toimintaa hankaloitti myös valmistuksen epätasainen kuormittuminen, kilpailijoita lyhyemmät tuotantosarjat ja alaa heikompi tuotannon tehokkuus. Lisäksi yrittäjä näki ongelmallisena viennin, myyntisaamisten hitaan kierron ja varaston kiertonopeuden.

Näistä lähtökohdista yrityksen toimintaa kehitettiin 1980-luvun toisella puoliskolla sekä eksploitaation että eksploitaatioperusteisen eksploraation keinoin.



**Kuvio 27.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990)

### *Tapahtuma 1: Tuotemarkkinakentän eksploitatiivinen kehittäminen*

Tänä ajanjaksona yrityksen tuotemarkkinakenttää kehitettiin pääasiassa eksploitatiivisin keinoin. Olemassa olevan strategian mukaisesti tuotekehittelypanostuksia jatkettiin ja menestystuotteita pyrittiin löytämään niin sisäisen tuotekehittelypanoksen kautta (TTR:n eksploitaatio) kuin ulkopuolisia suunnittelijoita hyödyntäen (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Tuotekehittelyssä niin kilpailijoiden tuotteet kuin messut toimivat markkinaintelligenssin lähteinä (MAIR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Lisäksi hyvässä nousussa olleet sänkymarkkinat ja aiemmat ongelmat yrityksen tehokkuuteen liittyen innoittivat yrityksen todella mittaviin, NC-tekniikkaa, linjoja ja kuivaajia sisältäviin investointeihin (2-2,5 miljoonaa markkaa), joiden myötä yrityksen kyky suurten sarjojen tehokkaaseen tuotantoon parani huomattavasti.

Myös markkinakentän kehittäminen oli pitkälti eksploitaatioperusteista. Pääosin kotimaahan keskittyvässä myynnissä yksittäiset huonekaluliikkeet olivat keskeisessä roolissa kartuttaen 80 % myynnistä loppuosan jäädessä tukkureille. Tukuliikkeille tehtiin jonkin verran niiden omia malleja ja asiakassuhteista pidettiin huolta sekä yrityksen omin voimin että ulkoisen myyntiedustajan avulla (BSR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Erityisesti suoraa myyntiä huonekaluliikkeisiin lisättiin. Aiemmin suhteellisen merkittävässä roolissa ollut alihankintamyynti kääntyi laskuun.

### *Tapahtuma 2: Tuotekentän laajennus*

Niin sanottuna uutuutena sänkyjen pääty materiaalina alettiin käyttää alihankintana ostettua MDF-levyä (*tapahtuma 2*). Tämä voidaan nähdä eksploitaatioperusteisena eksploraationa, missä yrityksen tuotekenttää laajennettiin uuteen materiaaliin, mikä edellytti alihankintasuhteiden rakentamista (BSR:n eksploraatio).

### *Ajanjakson lopputulemat*

Peltola onnistuikin kasvamaan vuosikymmenen vaihteeseen saakka, ja vuonna 1990 yrityksen liikevaihto oli noin 6,5 miljoonaa markkaa ja se työllisti 23 henkilöä. Yrityksen maksuvalmiuskyky oli hyvä, joskin omavaraisuusaste oli alhainen, mikä oletettavasti johtui varsin mittavasti investoinneista. Yrittäjä kuitenkin totesi vuonna 1990 huonekalualan ottaneen askeleita taaksepäin ja uskoi monien yritysten satsanneen liikaa tuotantokapasiteettiin. Tulevaisuutta ajatellen yrittäjä ennakoiki ankeita aikoja, jossa tuonti syö kasvua ja heikot yritykset karsiutuvat markkinoilta. Oman yrityksen haasteina hän näki yrityksen saattamisen kilpailukykyiseksi sekä tuontituotteita että vientiä ajatellen. Lisäksi hän totesi tuotekehi-

tyksen, teknologian, markkinoinnin ja koulutuksen olevan tärkeitä panostuskohteita.

### 5.3.1.2 1990-luvun lama (1990-1993)

Tapahtumat 3-7 ajoittuvat 1990-luvun ensimmäisiin vuosiin, jolloin yrittäjän po-vaamat ankeat ajat ja lama runtelivat kovin ottein huonekalualaa. Yrittäjän mukaan tilanne kotimaanmarkkinoilla oli kiristynyt jakelun suhteen. Tähän vaikutti niin ketjuuntuminen ja liikkeiden strategia vähentää toimittajien määrää kuin lisääntynyt kilpailu tuontituotteiden kanssa, joka kohdistui erityisesti Peltolan halvemman hintaluokan tuotteisiin. Tämä kehitys näkyi myös valmistajien toiminnassa ja yrittäjä totesikin seuraavaa (haastattelu 1993): *”Huonekaluala on kai niitä aloja, jotka ovat eniten kärsineet lamasta. Vienti on ainoa tie, jonka avulla volyymit voi pitää aikaisemman tasolla tai kasvattaa”*.

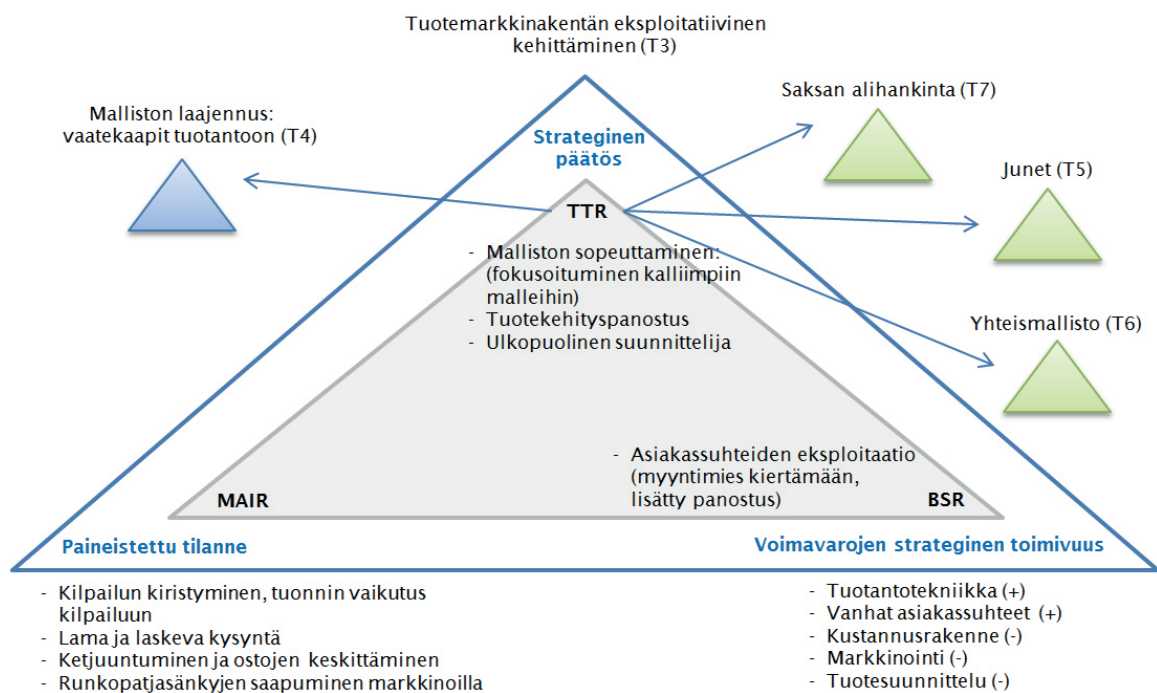
Lisäsilauksen jo muutenkin vaikealle tilanteelle antoi hinnaltaan edullisempien runkopatjasänkyjen menestys markkinoilla, jotka valtavasti merkittävästi ns. perinteisten sänkyvalmistajien markkinaosuuksia. Tämä runkopatjasänkyjen markkinavaltaus sattui Peltolan näkökulmasta erityisen pahaan aikaan, sillä yritys oli juuri saamassa valmiiksi aiemmin mainitut, tuotannon kapasiteettia merkittävästi kasvattaneet investoinnit. Yrittäjä kuvaili tilannetta seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Ja sittenhän me tehtiin sänkymarkkinat, sänkymarkkinoita tuota ajatellen tehtiin suurimmat investoinnit siinä 1980-luvun lopussa.”* *”No se maksoi sellaisen 2-2,5 miljoonaa. Eli rakennettiin linjat sänkyjä varten sinne verstaaseen, ja muutenkin laajennettiin sitä, rakennettiin kuivaajaat että saatiin enemmän kuivaa värkkiä ja... mutta siinä kävi vähän nolosti”* *”No siinä kävi niin jotta kun me saatiin laajennus valmiiksi niin se niinku kukaan ei enää ostanukkaan sänkyjä.”*

*”Se oli jo laman alla ja siinä vaiheessa kun tuli Suomehen nämä runkopatjat. Se vaihtu yhtäkkiä ja se ei oo siitä vielä palautunu [vuonna 2005], se on edelleen runkopatjat.”* *”No siinähän se onki itteki olin jollain ekskursionmatkalla tuolla Irlannissa ja Englannissa, ja tietysti aina mielenkiinnosta tulee käytyä huonekaluliikkeissä ja tavarataloissa huonekaluosastoilla. Englannissa mä en nähny yhtäkään sänkyä, siellä oli jokapaikassa vain runkopatjat ja pääty. Mutta ei tullu mieleekähän jotta se tuloo Suomeen sama ilmiö.”* *”No ei siitä menny varmast kun se pari vuotta [kun runkopatjasängyt tulivat suomeen].”*

Laman hiljentämällä markkinoilla Peltolan strategisten voimavarojen kyky tuottaa halutunlaisia tuloksia oli kahtiajakoineen. Toisaalta yrityksen tuotantotekniikka oli hyvä suurten sarjojen valmistukseen ja yrityksellä oli vanhat ja hyvät asiakassuhteet. Toisaalta yrittäjän mukaan tuotesuunnittelu ja markkinointi oli unohdettu hyvinä vuosina, joka näkyi heikkoutena menestyä laman hiljentämällä markkinoilla.

Tänä aikana yrityksen toiminnassa ilmenee selkeästi kaksi painopistealuetta, olemassa olevan tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen sekä tuotemarkkinakenttää laajentavat eksploraatiiviset avaukset, joilla pyrittiin erityisesti vientiin ja volyymin saavuttamiseen.



**Kuvio 28.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1990-1993)

### *Tapahtuma 3: Tuotemarkkinastrategian eksploraatiivinen kehittäminen*

Tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen piti sisällään monenlaisia asioita. Ensinnäkin Neuvostoliitosta ja Baltiasta tuleva tuonti vaikutti siihen, että yrityksessä luovuttiin halvemman hintaryhmän tuotteiden valmistuksesta ja keskityttiin kalliimpiin tuotteisiin. Panostuksia tuotekehittelyyn jatkettiin ja ulkopuolisia suunnittelijoita hyödynnettiin jopa aiempaa enemmän (BSR:n eksploraatio ja TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Uutuutena ja todennäköisesti vastauksena kovasti kilpailtuihin sänkymarkkinoihin tuotetarjontaa laajennettiin kokonaan uudella tuoteryhmällä, makuuhuoneen kaapeilla (*tapahtuma 4*), mikä voidaan nähdä eksploraatioperusteisena eksploraationa (olemassa olevan TTR:n

eksploraatio, uuden tuoteryhmän eksploraatio). Laajentunut mallisto ei kuitenkaan ollut toivottava. Tätä ei helpottanut se tosiasia, ettei yrityksessä pystytty investoimaan pienten sarjojen tehokkaan valmistuksen vaativiin koneisiin. Valmistusta sopeutettiin tekemällä hieman tavallista enemmän varastoon. Tulevaisuuden tavoitteena oli malliston karsiminen.

Yrityksen markkinakenttä kotimaassa pysyi suhteellisen muuttumattomana ja sitä kehitettiin eksploraatiivisesti. Myyntitoimia tehostettiin lähettämällä oma myyntimies kiertämään asiakkaiden luona sekä antamalla liikkeille mainostukea (BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Paineet olivat kovat myös kalliimpien tuotteiden kategoriassa menestymiselle, eikä tuotteiden hintoja pystytty nostamaan koko lama-aikana kustannustason noususta huolimatta, joskaan alehinnoitteluun ei lähdetty mukaan määräälempiä lukuun ottamatta.

#### *Tapaus 5: Junet-markkinointiallianssin eksploraatio*

Ensimmäinen konkreettinen, eksploraatiivinen esimerkki Peltolan pyrkimyksistä laajentaa markkina- ja tuotekenttää ja luoda uutta liiketoimintaa liittyy Junet-markkinointiyrityksen perustamiseen. Junetin perustivat yhdessä viisi jurvalaista huonekaluvalmistajaa, jonka tarkoituksena oli sekä valloittaa ulkomaanmarkkinoita brändätyllä kodinhuonekalumallistolla että tehdä projektikauppaa, esimerkiksi hotellikalustuksia. Junettiin palkattiin vienti- ja markkinointihenkilöstöä (vientiosaaminen, myynti ja markkinointi, asiakashankinta, projektijohto) ja malliston suunnittelusta vastasi ulkopuolinen suunnittelija Karjalainen. Junetin omistajayritykset valmistivat kukin oman erityisosaamisensa tuotteet tai osan niiden komponenteista omissa tehtaissaan, jotka kasattiin ja pintakäsiteltiin Junetin tiloissa ja toimesta. Junet saavutti lehdistössä paljon huomiota ja sitä pidettiin merkittävänä eteläpohjalaisten kärkiyritysten luomana verkottumishankkeena huonekalualalla.

Tämä hanke voidaan nähdä hyvin eksploraatiivisena, jossa toimintatapa itsessään oli uutta. Suunnittelija Karjalaisen suunnitelma, talonpoikaistyylinen mallisto poikkesi Peltolan modernimmasta mallistosta (TTR:n eksploraatio) ja avasi uudenlaisen asiakassegmentin Peltolalle. Junetin kautta Peltola pystyi keskittymään tuotekehittelyyn ja valmistukseen, mutta hyötymään uusista markkina-alueista ja asiakassuhteista (BSR:n eksploraatio). Niin ikään se pystyi kehittämään tunnettuutta Junetin saaman julkisuuden ja brändätyn malliston muodossa (BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Junet tarjosi myös markkinointi- ja vientiresursseja, joita Peltolalla ei juuri ollut omasta takaa. Se vaati merkittävät alkupääomastukset omistajayrityksiltä erityisesti markkinointiin liittyen.

Junetilla voidaan nähdä olleen merkittävä rooli Peltolalle erityisesti lamanjälkeisenä aikana aina 1990-luvun loppupuolelle saakka. Junet loi kustannuksia jatkuvasti, mutta sen merkitys myöhemmin oli pieni, koska myös Junet kohtasi monia haasteita niin kodinhuonekalumallistoon kuin projektikauppaan liittyen.

#### *Tapahtuma 6: Yhteismallisto viennin aikaansaamiseksi*

Toisena esimerkkinä pyrkimyksestä laajentaa tuotemarkkinakenttää voidaan mainita opetushallituksen tukema hanke laadukkaan Silva-malliston luomiseksi. Hankkeeseen osallistui viennistä vastaava Weterhoff oy, viisi tunnettua suunnittelijaa (mm. Tuula Falk ja Kimmo Varjoranta), viisi massiivipuuta työstävää valmistajayritystä sekä Jurvan käsi- ja taideteollinen oppilaitos. Hankkeessa kehitettiin vientimarkkinoille suunnattu Silva-mallisto, jossa keskeistä oli luonnonmateriaalit ja ekologisuus. Mallistosta pyrittiin tekemään laadukas, jonka tarkoituksena oli kilpailla maailmalla tanskalaisten laatuhuonekalujen kanssa. Mallisto esiteltiin Milanon huonekalumessuilla, minkä jälkeen markkinointia oli tarkoitus jatkaa kotimaan markkinoilla. Mallisto ei kuitenkaan osoittautunut menestyksekkääksi. Peltolassa uskottiin, että vaikka kyseessä oli kaunis mallisto ja kauniit huonekalut, ei mallistolle löydetty oikeita ostajia.

Tämä tapahtuma voidaan nähdä eksploraationa Junetin tapaan, jossa luodaan Peltolan omiin tuotteisiin verrattuna erilainen mallisto (ekologisuus ja brändäys) (TTR:n eksploratiivinen kehittäminen), jolla pyritään kansainvälisille markkinoille ja suurten ketjujen toimittajaksi (BSR:n eksploraatio), eksploraataan ulkoista tuotekehitysosaamista sopeutetaan tuotantoa sekä uusille tuotteille että ympäristöystävällisille pintakäsittelymateriaaleille. Myös tässä hankkeessa myynti ja markkinointi jätettiin ulkopuolisen yrityksen käsiin, mikä ei kuulunut Peltolan ydinosaamiseen

#### *Tapahtuma 7: Saksan alihankinta*

Kolmas eksploraatiota ilmentävä tapahtuma liittyy Saksan markkinoille suuntautuneeseen, suomalaisen myyntiorganisaation kautta tapahtuneeseen sänkyjen alihankintavalmistukseen. Kyseinen myyntiorganisaatio teki kauppaa Saksaan, ja sen suomalainen alihankintasuhteessa toimiva sänkyvalmistaja ajautui konkurssiin 1990-luvun alussa. Myyntiorganisaation nähdessä Peltolan valmistaman sängyn Habitare-messuilla he totesivat työn laadun hyväksi ja Saksan laatuvaatimuksia vastaavaksi ja tarjosivat mahdollisuutta makuuhuonekalusteiden alihankintavalmistukseen. Kuten yrittäjä asian ilmaisi: ”*ja tuota, no kiinnostihan se kun töitä ei ollut*”. Peltolasta käytiin tutustumassa konkurssiin menneen yrityksen tuotteisiin ja todettiin, että Peltolassa pystytään tekemään saksalaisten vaatimaa laatua. Tämä johti konkurssiin menneen yrityksen konkurssipesän aihioi-

den ja malliston oikeuksien ostamiseen sekä alihankintasuhteen alkamiseen myyntiorganisaation kanssa.

Makuuhuonekalusteiden alihankintavalmistus suomalaiselle myyntiorganisaatiolle osoittautui kuitenkin odotettua vaativammaksi, kun konkurssipesän tuotteiden viitoittama laatu ei ollutkaan riittävä. Peltolassa jouduttiin opettelemaan ja oppimaan, jotta laatu saatiin nostettua saksalaiselle tasolle ja onnistuttiin yksilöllisten tuotteiden valmistuksessa. Yrittäjä näkikin tärkeänä ISO 9000-järjestelmän kehittämisen erityisesti Saksan markkinoita silmällä pitäen.

Tämä alihankintasuhde kehittyi ajan mittaan varsin merkittäväksi ja yrittäjän mukaan se oli yksi merkittävä tekijä, mikä auttoi yrityksen selviytymään 1990-luvun yli. Tälle liiketoimintasuhteelle voidaan antaa eksploratiivinen tulkinta, koska siinä muodostettiin uusi suhde niin suomalaiseen myyntiorganisaatioon kuin saksalaiseen asiakkaaseen (BSR:n eksploraatio). Myös tuotteita kehitettiin yhdessä saksalaisten suunnittelijoiden kanssa, (BSR:n ja TTR:n eksploraatio), ja tuotteiden laatuvaatimukset olivat erittäin korkeat ja vaativat merkittävää oppimista (TTR:n eksploraatio ja eksploitaatio). Lisäksi Peltola otti riskin niin tuotekehittelypanostuksen ja tuotannon sopeutuksen kuin konkurssipesän aihoiden ja malliston ostamisen muodossa.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

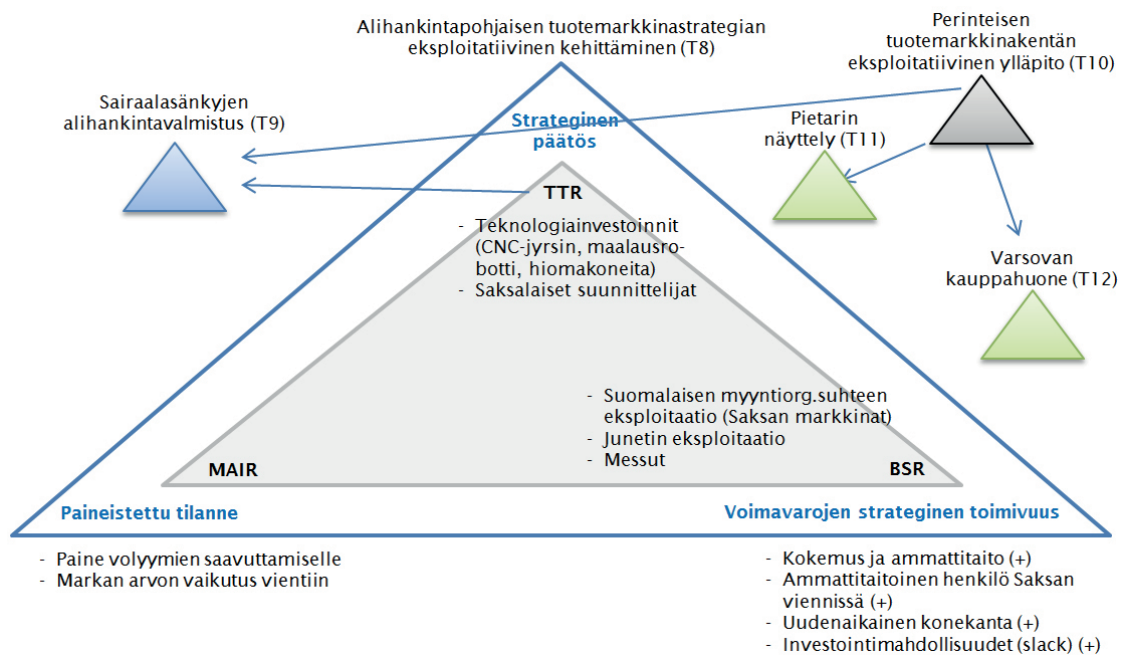
Nämä panostukset tuotemerkkinakentän kehittämiseksi tuottivat tulosta ja laman vaikutukset Peltolan toimintaa jäivät hyvin pieniksi. Esimerkiksi vuonna 1993 yrityksen liikevaihto oli noin 6,5 miljoonaa markkaa, mikä oli hienoisesti korkeampi kuin lamaa edeltävä liikevaihto. Oman yrityksen lamasta selviytymisen yrittäjä kiteytti säästöihin ja viennin kehittämiseen: *”hyvinä vuosina ei syöty kaikkea mitä tienattiin, muuten olisi jo kuoltu. Kaikki ylijäävät markat panostetaan vientiin”*.

#### 5.3.1.3 Laman jälkeinen aika (1994-1995)

Seuraava analysoitava ajanjakso ajoittuu vuosien 1994-1995 väliselle ajalle. Vaikka huonekaluala oli yrittäjän mukaan lähtenyt tervehtymään vuoden 1994 paikkeilla, oli kotimainen kehitys ollut varsin heikkoa. Yrittäjä näki valuuttapolitiikan sanalleen liiankin paljon yritysten toimintaa ja ”epäterveiden” toimijoiden karsiutuneen markkinoilta. Peltolan toimintaan tämä alan hidas toipuminen ei kuitenkaan vaikuttanut, sillä kotimaan markkinat olivat menettäneet merkitystään yrityksen toiminnassa, ja lama-aikana alkaneet vientiorientoituneet liiketoimin-

tasuhteet (tapahtumat 5 ja 7) muodostivat Peltolan keskeisen tuotemarkkinakentän.

Voidaankin todeta, että yrityksen tuotemarkkinakenttä näytti suhteellisen erilaiselta aikaisempiin vuosiin verrattuna, jossa alihankintasuhteet muodostivat kontekstin keskeisille kehitystoimille. Yrittäjän mieltämät vahvuudet liittyivät nimenomaan näissä alihankintasuhteissa onnistumiseen ja niiden luomiin mahdollisuuksiin kehittää yrityksen toimintaa. Kuitenkin yrityksen oman malliston markkinakenttää pyrittiin laajentamaan varsin eksploratiivisilla avauksilla.



**Kuvio 29.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995)

*Tapahtuma 8: Alihankintapohjaisen tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen*

Aiemmin alkaneet alihankintasuhteet (tapahtumat 5 ja 7) muodostivat varsinaiset panostuskohteet (erityisesti tuotekehityspanos) ja merkittävän osan Peltolan tuote- ja markkinakentästä. Onnistuakseen Saksan markkinoilla Peltola teki työtä jopa kolmen saksalaisen suunnittelijan kanssa (BSR:n eksploraatio) ja tuotekehittelypanostukset olivat varsin merkittävät (TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Tämä yhteistyö tapahtui myyntiorganisaation agentin välityksellä, joka tunsi hyvin Saksan markkinat, ja jonka rooli yhteistyön onnistumiselle oli varsin merkittävä (BSR:n eksploraatio). Esimerkiksi vuonna 1994 tämän alihankinta-

perusteisen, pääosin Saksaan suuntautuneen viennin osuus Peltolan myynnistä oli peräti 50 %.

Myös aikaisemmat panostukset Junetiin alkoivat kantaa tulosta, mikä toi merkittävää alihankintamyyntiä Saksan markkinoilla. Tähän liittyi tuotekehittelypanostuksia (TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen) sekä merkittäviä markkinointipanostuksia (BSR:n eksploraatiivinen/eksploraatiivinen kehittäminen). Vuonna 1994 Junetin osuus Peltolan myynnistä oli 10-15 %.

*Tapahtuma 9: Sairaalasänkyjen alihankintavalmistus (eksploraatioperusteinen eksploraatio)*

Merkittävä, eksploraatioperusteinen eksploraatio liittyy uuteen, tämän tarkastelujakson alkupuolella syntyneeseen alihankintasuhteeseen. Kodinomaisia huonekaluja sairaaloihin ja vanhainkoteihin valmistava yritys otti yhteyttä Peltolaan ja kysyi kiinnostusta sänkyrunkojen alihankintavalmistukseensa. Vaikka tämä alihankintasuhde perustuu täysin tuotannon eksploraatioon, avasi se Peltolalle alihankintasuhteen kautta ovet hoivakalustesegmentille (uuden markkinasegmentin eksploraatio), joka poikkeaa perinteisistä kuluttajamarkkinoista ja siellä käytävästä kilpailusta. Tähän liiketoimintaan liittyy varsin dramaattinen alku asiakasyrityksen mennessä konkurssiin, mikä aiheutti Peltolalle noin 150 000 markan luottotappiot. Toinen suomalainen yritys kuitenkin osti konkurssipesän ja oikeudet mallistoon, minkä myötä alihankintavalmistus jatkui ja vuosien saatossa luottotappioita saatiin takaisin kaupankäynnin muodossa. Yrittäjä kuvaili tilannetta seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”No justinsa siitä kun aloitettiin, tehtiin niitä sairaalasänkyjä yhdelle firmalle, se meni konkurssiin. Sitten se onneksi osti joku firma sen konkurssipesän, ja ne osti oikeudet. Ja sitten ne soitti meille että kiinnostaako meitä jatkaa niiden tekemistä, ja kiinnostihan meitä. Ja siinä ehkä tuli takaasin pitkäs juoksussa.”*

Näihin edellä mainittujen alihankintasuhteisiin liittyen Peltolassa tehtiin varsin mittavia tuotannollisia investointeja, jolloin se sai käyttöönsä muun muassa CNC-teknologiaa, robotin ja hiomakoneita, mitkä todennäköisesti sekä mahdollistivat viennin kautta tapahtuneen kasvun että olivat riippuvaisia jo saavutetusta kasvusta. Vaikka nämä investoinnit voidaan nähdä osana eksploraatiivista kehittämistä (tehokkuus ja sen kautta parantunut kilpailukyky), voidaan niiden nähdä olevan yhteyksissä yllä mainittuihin alihankintasuhteisiin, jotka ovat sekä vaatineet että mahdollistaneet ne.

*Tapahtuma 10: Perinteisen tuotemerkkinakentän eksploitatiivinen ylläpito*

Tänä tarkastelujaksona panostukset ns. perinteisen tuotemerkkinakentän kehittämiseen olivat suhteellisen vaatimattomat ja yrittäjä totesikin kotimaanmarkkinoiden jääneen liian pienelle huomiolle, johon pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Yrityksen laajaksi muodostunutta mallistoa karsittiin (esimerkiksi aiemmin valmistukseen otetut kaapit vedettiin lähes kokonaan pois tuotannosta), ja erityisesti halvemman hintaluokan tuotteita vähennettiin entisestään ja valmistuksessa pyrittiin keskittymään entistä tasokkaampiin tuotteisiin. Tämän kehityksen voidaan nähdä johtuvan paitsi kireästä kilpailusta kotimaan markkinoilla myös yrityksen toimimisesta korkean laadun segmentillä Saksan alihankintavalmistukseen ja Junetiin liittyen. Tämä laatutason nostaminen kertoo myös siitä, ettei yrittäjä nähnyt itänaapurista tulevaa tuontia enää uhkana näiden yritysten riittämättömästä tuotantokapasiteetista, laadukkaan raaka-aineen puutteesta sekä laatu- ja uskottavuusongelmista johtuen.

Myynnin ja volyymin kasvattamiseksi Peltolassa tehtiin myös merkittäviä, eksploraatiivisia hankkeita uusien markkina-alueiden valloittamiseksi. Näistä merkittäviä ja panostuksia vaativia esimerkkejä ovat näyttelyn perustaminen Pietariin (*tapahtuma 11*) ja kauppahuoneen perustaminen Varsovaan (*tapahtuma 12*).

*Tapahtuma 11: Pietarin näyttely*

Pietari-projektiin osallistui seitsemän yritystä, jonka tuloksena yritykset avasivat näyttelyn Pietariin lokakuussa 1994. Hanketta veti eräs suomalainen markkinointiyritys. Tämä hanke kuitenkin epäonnistui ja yritykset hakivat tuotteensa pois Pietarista keväällä 1995. Yrittäjän mukaan yksi epäonnistumisen syy liittyi siihen, etteivät yritykset itse valvoneet hanketta riittävän hyvin, ja vetäjäorganisaatio oli sopimatonta tehtävään, joka ajautuikin konkurssiin vuonna 1995. Projektista koitui Peltolalle 100 000 markan tappio. Yrittäjä kuvaili hanketta seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Eli meitä oli tuota kans varmaan kymmenkunta yritystä, ja perustettiin näyttelyhuoneisto Pietariin, ja sitten siinä piti kouluttaa sitten meidän tuotteille myyjiä Venäjälle, mutta ei kait siinä ollu paljon muuta suurta kuin avajaiset.”*

*”Ilmeisesti pitäs tuntea näitä kaikkia systeemeitä, sen vetäjä ilmeisesti käytti vähän rahoja muihin tarkoituksiin kuin siihen.”*

*Tapahtuma 12: Varsovan kauppahuone*

Lisäksi Peltola perusti yhteistyössä noin kymmenen yrityksen kanssa kauppahuoneen Varsovaan, mikä osoittautui epäonnistuneeksi kokeiluksi ja resurssien

hukkaamiseksi, jossa Peltola menetti noin 200 000 markkaa. Yrittäjän mukaan osasy epäonnistumiselle oli se, ettei hankkeelle valittu paikallinen vetäjä ollut riittävän asiantunteva, eikä hanketta valvottu riittävän hyvin. Myöhemmin Peltola möi osuutena markalla yhdelle kauppahuoneen perustajista, joka jatkoi toimintaa Varsovassa yksin. Yrittäjä kuvaili tätä hanketta seuraavalla tavalla (haastattelu vuonna 2005):

*”Valavottihin sitä vähän niinkö lepsusti ja sanotahan nyt että Puolakin oli silloin vaihtanu tätä leiriä silloin justiin, ja sitten meillä oli puolalainen vetäjä siinä. Ei se sekään osannu varmahan vielä, ei se ajatellu sitä niinku liiketaloudellisesti. Sen mielestä oli varmaan riittävän hyvää että ne sai sen verran myyntiä että ne sai palakkansa sieltä.”*

Nämä molemmat hankkeet (T11 ja 12) voidaan nähdä varsin eksploratiivisina pyrkimyksinä rakentaa uusia markkinoita, rakentaa tietoisuutta yrityksen tuotteista paikallisesti ja luoda suoria kontakteja asiakkaisiin BSR:n eksploratiivinen kehittäminen). Ne tehtiin yhdessä toisten valmistajien kanssa (BSR:n eksploraatio/eksploraatio) ja yhteisiä markkinointiresursseja hyödyntäen. Nämä hankkeet toteutettiin yrityksen olemassa oleviin tuotteisiin perustuen (TTR:n eksploraatio).

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana Peltolan liikevaihto kasvoi ja toiminta oli kannattavaa. Vuonna 1995 yrityksen liikevaihto oli noussut ennätyselliseen 9,5 miljoonaan markkaan ja työntekijämäärä 30 henkilöön. Yrityksen omavaraisuusaste oli edelleen suhteellisen alhainen, mikä todennäköisesti selittyy osittain sillä, että yrityksessä oltiin investointi uusiin koneisiin.

Arvioidessaan yrityksen menestyksen syitä yrittäjä nosti odotetusti esiin hyvin onnistuneen viennin, Junet-yhteistyön sekä yrityksen tuottaman voiton sijoittamisen takaisin yritykseen, erityisesti koneinvestointeihin. Yrityksen vahvuuksina hän piti kokemusta ja ammattitaitoa sekä investointien myötä saavutettua uudenlaista konekanta. Toisaalta tehokas ja uusi konekanta toivat mukanaan myös ongelmia senhetkistä tilannetta suurempien volyymivaatimusten myötä. Tavoitteena olikin viennin kohottaminen 10 miljoonaan markkaan kahden seuraavan vuoden aikana, mikä ei yrittäjän mukaan ole mahdotonta hyvästä tuotanto- ja markkinointitilanteesta johtuen. Toisaalta yrittäjä näki jonkinasteisena uhkana vientitoiminnan mukanaan tuoman epävarmuuden markan vahvistumisen ja valuuttamuutosten myötä.

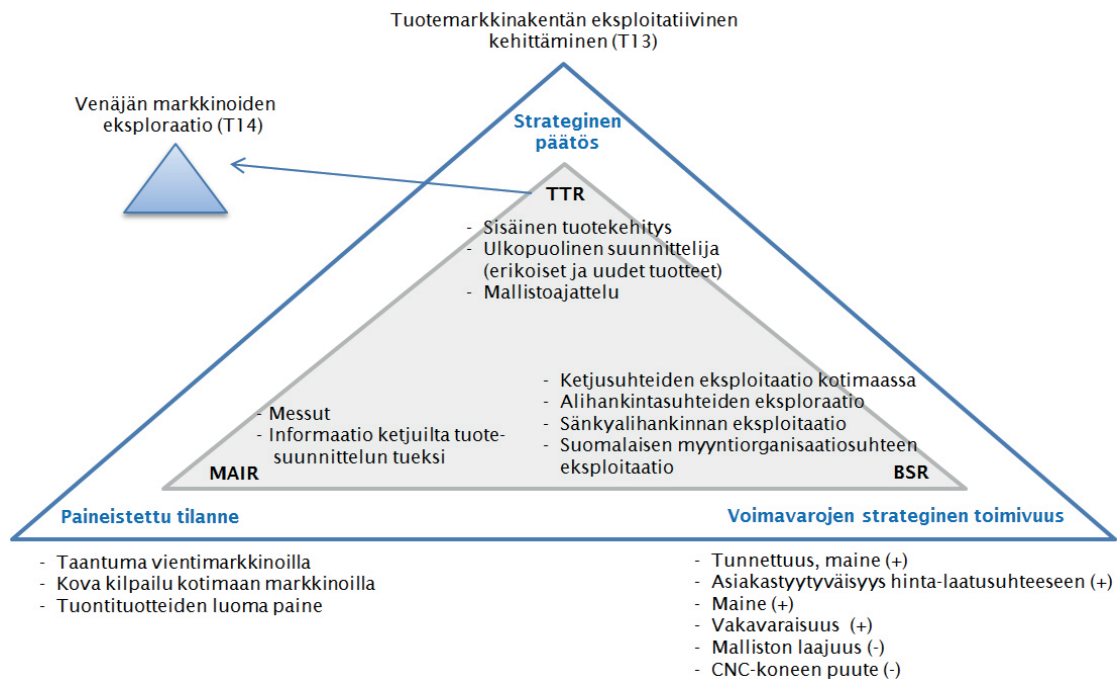
Huonekalualan tulevaisuutta ajatellen yrittäjä totesi huonekalualan kannattavuuden olevan huono ja useiden pk-yritysten resurssien olevan yksinkertaisesti riittämättömät pitkiin tuotekehittelyprosesseihin. Lisäksi hän oli huolissaan ammattitaitoisen työvoiman riittävydestä tulevaisuudessa ja kalliiden työvoimakustannusten liiallisesti pk-yritysten vientiä rasittavasta vaikutuksesta. Menestyksekkään yrityksen toimintaan yrittäjä liitti massiivipuun ja viennin yhdistelmän. Hänen mukaansa suomalaisten valmistajien pitäisi pitäytyä puussa, ”*meille luonnollisessa valinnassa*”, eikä lähteä kilpailemaan italialaisten kanssa ”metallivimpuloiden” tuotannossa.

#### 5.3.1.4 1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000)

Seuraava analysoitava ajanjakso kattaa 1990-luvun jälkimmäisen puoliskon (T13-14), minkä aikana Peltolassa panostettiin pääosin eksploraatiivisesti niin aiemmin alkaneisiin alihankintasuhteisiin kuin omien tuotteiden/mallistojen kehittämiseen kotimaassa. Yhden merkittävän painetekijän tänä ajanjaksona muodosti merkittävä myynnin lasku Saksan ja Itävallan asiakassuhteissa, minkä myötä Peltolan toiminta muodostuu hyvin kotimaamarkkinapainotteiseksi tarkastelujakson puolen välin tietämällä. Myynnin kasvattaminen kotimaanmarkkinoilla on kuitenkin varsin haastavaa, koska kilpailu kotimaan markkinoilla oli kovaa. Toimintaa kotimaassa leimasi erityisesti ketjuuntuminen ja kasvanut tuontituotteiden määrä, mikä paitsi lisäsi kilpailua myös väärensi huonekalujen hintakuvaa markkinoilla. Tilannetta ei helpottanut se tosiasia, että Peltolan panostukset kotimaan markkinoiden tuotekehittelyyn ja markkinointiin olivat olleet hyvin vähäiset lähestulkoon koko 1990-luvun ajan.

Samalla kun Peltolan tuotemarkkinastrategia ja sen strategiset voimavarat (erityisesti tuotekehittely asiakkaan kuvista ja laadukas, suuriin sarjoihin perustuva valmistus) olivat varsin sopusoinnussa alihankintasuhteiden kontekstissa, osoitautui laskevan viennin paikkaaminen uusilla, volyymiperusteisilla asiakassuhteilla varsin haastavaksi tekijäksi. Toiminta kotimaan markkinoilla oli muuttunut pitkälti merkkitulooperusteiseksi, mihin yrityksen konekanta ei soveltunut parhaalla mahdollisella tavalla. Tässä tilanteessa yrittäjä näki yrityksen kilpailuvahvuuksien olevan tunnettuus ja maine, asiakkaiden tyytyväisyys hintalaatusuhteeseen sekä vakavaraisuus, kun taas laajeneva mallisto ja kyvyttömyys investoida lyhyet sarjat mahdollistavaan CNC-koneeseen aiheuttivat ongelmia.

Tänä tarkastelujaksona yrityksen toimintaa kehitettiin sekä eksploraation että eksploraatioperusteisen eksploraation keinoin.



**Kuvio 30.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla (1995-2000)

*Tapahtuma 13: Tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen*

Tänä ajanjaksona Peltolan tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen kohdistui aiemmin alkaneisiin alkihankintasuhteisiin ja ns. perinteiseen tuotemarkkinakenttään (yrityksen omien tuotteiden myynti kotimaisille jakeluteille).

*Alihankintasuhteet*

Aiemmin alkaneet alihankintasuhteet (suomalaisen organisaation kautta oleva suhde saksalaiseen asiakkaaseen, Junet, sairaalasänkyjen alihankintavalmistus) muodostivat tämän tarkastelujakson alussa Peltolalle varsin merkittävän eksploraatiivisen tuotemarkkinakentän kontekstin.

Yhteistyö Saksassa operoivan suomalaisen markkinointiorganisaation kanssa oli muuttunut enemmän agenttiperusteiseksi. Agentin hoitaessa asiakassuhteet Peltola teki merkittävää tuotekehitystyötä saksalaisten suunnittelijoiden kanssa (BSRR:n ja TTR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Peltola ylsikin tässä kuviossa hyvin pitkälle ja saavutti merkittävän onnistumisen yhden itävaltalaisen asiakkaan kanssa, joka tilasi mallikappaleet suoraa 30 liikkeeseen ensimmäisen kaupan arvo ollessa yli miljoonaa markkaa. Tämä lupaavasti alkanut kauppa kuitenkin hiipui nopeasti. Kokonaisuudessaan tämä Saksaan ja Itävaltaan suuntautunut

toiminta voidaan nähdä olleen Peltolalle erittäin merkittävää, koska siinä opittiin paljon yksilöllisten ja vaativien huonekalujen valmistuksesta. Vuonna 1996 yrityksen liikevaihto oli noussut noin 11,5 miljoonaan markkaan, josta Saksan ja Itävallan osuus olivat merkittäviä. Tämä liiketoiminta kuitenkin alkoi hiipua vuoden 1996 jälkeen Saksan taantumien myötä, eikä yrittäjän mukaan kalliille ja monimutkaisille tuotteille ollut enää kysyntää. Yrittäjä epäili yrityksen toimineen jossain määrin väärin Saksan markkinoilla. Töitä Saksan eteen tehtiin kuitenkin tästä huolimatta, ja Peltola osallistui esimerkiksi patjoihin ja peitteisiin erikoistuneisiin Heimtextil-messuille (BSR:n eksploratiivinen kehittäminen), jossa kävi myös Peltolan saksalainen jakeluketju. Kuitenkaan aikaisemman kaltaista menestystä ei enää kyetty saavuttamaan. Niin ikään Saksan markkinoilla operoinut Junet menetti merkitystään, ja sen osuus yrityksen liikevaihdosta oli 1990-luvun loppupuolen laskuvoittoista.

Sen sijaan sairaalasänkyjen osien alihankintavalmistus jatkui vakaana ja merkittävänä, ja tämä suhde voidaan nähdä jo suhteellisen pysyvälähtöisenä, eksploitaation kohteena olevana resurssina.

#### *Perinteisen tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen*

Vientimarkkinoiden hiipuessa 1990-luvun toisella puoliskolla jatkui jälleen ns. perinteisen tuotemarkkinakentän eksploraatiivinen kehittäminen merkittäväällä panostuksella, jossa tuotekehitys oli keskeisessä roolissa. Lähestulkoon koko 1990-luvun kestäneen kehityksen mukaisesti jo korkean laatutason ja kalliin hintaluokan omaavien tuotteiden tasoa pyrittiin edelleen nostamaan tuontituotteiden hallitessa markkinoita alhaisemmassa laatu- ja hintakategoriassa. Tämä valinta oli osaltaan markkinatilanteen pakottama ja yrittäjä totesi, ettei yrityksellä ole mitään mahdollisuutta pärjätä siten, että se valmistaisi tavallista tuotetta kilpailukykyiseen hintaan. Yrittäjän mukaan yrityksen pitäisi kyetä tarjoamaan ”jotakin omaa” sekä nostamaan tasoa edelleen halpatuontituotteisiin nähden. Voidaan olettaa, että kokemus Saksan markkinoita varten tehdyistä korkealaatuisista tuotteista tukivat tätä kehitystä.

Tuotesuunnitteluun panostettiin sekä sisäisesti että ulkopuolista, jo tuttua suunnittelijaa hyödyntäen (TTR:n ja BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen). Uudet tuotteet suunnitteli aina ulkopuolinen suunnittelija kun taas tavanomaiset tuotteet ja tuotevariaatiot suunniteltiin yrityksessä itse. Lisäksi ketjuille tehtiin jonkin verran niiden omia malleja, joiden taustalla oli jonkin verran suunnitteluyhteistyötä (TTR:n ja BSR:n eksploitaatio). Lisävolyymiä ja suurempaa kiinnostusta Peltolan tuotetarjontaan haettiin kehittämällä muitakin makuuhuoneen huonekaluja mallistojen muodostamiseksi. Yhtenä onnistumisena voidaankin maini-

ta Mathilda mallisto, joka pystyttiin differoimaan kilpailijoiden tuotteesta, ja jonka suhteen päästiin hieman vapaampaan hinnoitteluun.

Tuotekehittelypanostukset johtivat kuitenkin siihen, että yrityksen mallisto muodostui varsin laajaksi. Valikoima kattoi yhteensä 27 mallistoa, joista vientiin, kotimaan ja ketjuille oli kullekin yhdeksän mallistoa. Yrittäjä kuvasikin yritystään sekatavarakaupaksi, jossa tehtiin liian monenlaisia asioita eikä kyetty keskittymään. Yrittäjä pohti, kuinka supistaa mallistoa samalla kun kuluttajat haluavat enenevässä määrin yksilöllisiä tuotteita.

Laaja valikoima osoittautui ongelmalliseksi myös tuotannossa, jossa sarjakoot muodostuivat eittämättä pieniksi. Tilannetta hankaloitti entisestään se, ettei yrityksessä oltu kyetty investoimaan pienten sarjojen tehokkaassa valmistuksessa välttämättömään CNC-teknologiaan. Tätä ongelmaa oli pyritty pienentämään alihankintaketjujen kehittämisellä (BSR:n eksploraatio), joka kuitenkin oli osoittautunut ongelmalliseksi erityisesti laadun ja toimitusvarmuuden suhteen. Tuotantoa olikin pyritty sopeuttamaan valmistamalla kotimaan tuotteita varastoon ja ylläpitämällä vientituotteiden komponenttivarastoa.

Samalla kun tuotekehitystä tehtiin varsin merkittävässä määrin, muodosti toisen kehittämiskohteen niille sopivan markkina- ja asiakaskentän rakentaminen. Yrittäjä totesi, että yrityksen tuotteille oli vaikeaa luoda riittävää kiinnostusta ja tilauksia. Ongelmat liittyivät toisaalta liian korkeaksi nousevaan hintaan sekä toisaalta siihen, ettei tuotteille löydetty hinnan suhteen sopivia markkinoita eikä tunnettu asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Asiakas- ja markkinakentän rakentamista pyrittiin tukemaan myynti- ja markkinointitoimilla, joista erityisesti messuosallistumiset nousivat keskeiseen rooliin (Tukholma, Köln ja kotimaiset messut) (BSR:n eksploraatio). Ehkäpä näiden yhteisvaikutuksesta Peltola onnistui luomaan uudet asiakassuhteet Sotkaan ja Kodin Ykköseen 1990-luvun lopussa. Kodin Ykkösen asiakkaat näkivät Peltolan messuilla ja ottivat siihen yhteyttä. Myös suhde Sotkaan syntyi ketjun aloitteesta. Lisäksi yritys jatkoi myyntiä Stemmaan ja Maskuun, (BSR:n eksploraatio), joihin yrityksellä oli vanhat ja pitkät suhteet. Yksittäisten huonekaluliikkeiden muodostaessa edelleen yrityksen tärkeimmän myyntikanavan yrittäjä totesi pyrkimyksenä olevan kaupan keskittämisen enenevässä määrin ketjuille.

#### *Tapahduma 14: Venäjän kauppa (Eksploraatioperusteinen eksploraatio)*

Näiden varsin eksploraatiopainotteisten toimien lisäksi yrityksessä tehtiin merkittävä päänavaus Venäjän markkinoille vuoden 1996 tienoilla Saksan viennin alkaessa hiipumaan. Kontakti asiakkaaseen löytyi Habitare-messuilta (BSR:n eksploraatio). Tämä asiakassuhde lähti varsin hyvin liikkeelle ja Venäjälle onnis-

tuttiin luomaan parissa vuodessa 600 000 markan liikevaihto asiakkaan kanssa, jolla oli 11 liikettä. Venäjälle parhaiten myi Saksaan suunnattu mallisto (TTR:n eksploitaatio) ja Venäjän kauppaa pyrittiin vahvistamaan ja laajentamaan osallistumalla Moskovan messuille. Suhde venäläisen asiakkaan kanssa kariutui ruplan romahdukseen vuonna 1998, mitä ei onnistuttu enää käynnistämään tilanteen parannuttua Venäjällä.

Yrittäjä kuvaili kauppaa Venäjälle seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”No kun se Saksassa rupes hiipumahan niin pyrittiin sitä, se oli siinä 1996, siinä paikkeilla.” ”Ja me siinä silloin niinku onnistuttiinkin tai saatiin hyvä päänavaus ennen sitä 1998 vuotta kun rupla romahti.”No se viimeisenä vuonna oli myynti jo siinä 600 000 luokkaa, että jos nollasta lähdetähän niin.”*

*”Se johonka silloin myytiin, vaikka sen nimi on Finlandia mebel, niillä oli sillon 11 liikettä, mutta ne kuulemma heittäny, että ne ei myy enää yhtään suomalaista huonekalua. Ne on siirtyny Italian ja Espanjan, espanjalaisten toimittajien.”*

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana Peltolan liikevaihto oli hyvä ja se onnistui toimimaan kannattavasti. Vuonna 2000 liikevaihto oli reilut 10 miljoonaa markkaa ja se työllisti 31 henkilöä. Tarkastelujakson lopussa puolet Peltolan liikevaihdosta muodostui kotimaanmarkkinoille suunnatuista huonekaluista Saksaan, Itävaltaan, Venäjälle ja Viroon suuntauneen viennin osuuden ollessa noin 15 %. Alihankinnan osuus liikevaihdosta oli noussut kolmannekseen, josta merkittävää roolia näytteli sairaalasänkyjen päätyjen ja turvalaitojen valmistus.

Pohtiessaan huonekalusektorin tulevaisuutta yrittäjä totesi ekonomistien povanneen alalle ja eritoten pienille yrityksille synkkää tulevaisuutta. Hän uskoi huonekalualan keskittyvän tulevaisuudessa ja näki tärkeänä pienillä yrityksillä alihankintaa ja osavalmistusta teettävät kärkiyritykset. Lisäksi hän totesi kärkiyritysten olevan erittäin tärkeitä viennissä, johon pienten yritysten resurssit yksin eivät riitä. Yrittäjä ennakoikin vahvimpien yritysten pärjäävän, kun taas pienet ja verkottumattomat yritykset tulevat putoamaan pois ketjukaupasta ja lopulta jäämään ilman markkinoita yksittäisten kauppiaiden määrän vähetessä. Oman yrityksensä tulevaisuuden haasteet yrittäjä liitti suurelta osin oikean suunnan valitsemiseen ja siihen, mitä jatkossa tehdään ja mihin keskitytään. Yhtenä vaihtoehtona hän näki keskittymisen alihankintaan ja julkikalustamiseen Junet-ryhmällä.

## 5.3.1.5 2000-luvun ensimmäinen puolisko (2000-2005)

Seuraava analysoitava jakso, 2000-luvun ensimmäinen puolikas, oli Peltolalle varsin haastavaa aikaa. Tähän vaikutti erityisesti se, että Peltolan toiminta keskityi lähes täysin kotimaahan, jossa pääasiallisen markkinakentän muodostivat perinteiset kodinhuonekalujen jakelukanavat alihankintaperusteisen kaupan ollessa varsin pientä edellisvuosiin verrattuna. Tässä tilanteessa se tosiasia, että perinteiset sänkymarkkinat varsinkin kalliimpien tuotteiden osalta olivat suhteellisen pienet runko- ja jenkkisänkyjen hallitessa sänkykauppaa, aiheutti merkittävää painetta. Yrittäjän mukaan tasokkaampien huonekalujen ostajajoukko oli pysynyt suhteellisen pienenä varallisuustason noususta huolimatta. Hänen näkemyksensä mukaan Suomessa ei ole moniakaan valmistajia, jotka pystyvät tekemään suuria sarjoja hintaville tuotteille. Lisäksi niin ketjuuntuminen kuin niihin keskeisesti liittyvä hintakilpailu jätti yrityksen ainoaksi mahdollisuudeksi asemoitumisen pelkästään kalliiden ja korkealuokkaisten tuotteiden sarjaan. Vaikka tähän oli pyritty vuosien varrella ja halvempia malleja oli poistettu tuotannosta, oli yrityksen tuotekirjo siitä huolimatta laaja. Yrittäjä totesi tuotteiden asemoituvan halvemman ja kalliimman tuotteen välimaastoon, jossa halpoja ollaan pikkuhiljaa tiputtamassa pois, koska *”ei meillä oo mitään jakoja siellä”*. Lisäksi entisen itäblokin maiden liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 2004 kovensi kilpailua alihankintaliiketoiminnassa niin komponentteihin kuin kokonaisuun tuotteisiin liittyen. Tilanteen haasteellisuutta kuvaa hyvin yrittäjän pohdiskele vuonna 2005:

*”Tuo runkopatjat, se on ollu niinkö kaikista ratkaasevin...” ”Niin, että siitä ei, se on tietysti omaakin noloutta että silloin ois pitäny tehdä päätökset äkkiä.” ”Periaatteessa ois pitäny sänkytuotanto suurin piirtein lopettaa, ja sitten mikä se ois ollu se, oisko löytyny tilalle sitten uutta, joku muu tuote sitten.” ”Ja sekin on vaikeaa, koska kuitenkin meidät sängyntekijänä tunnettiin. Jotta sekin ois voinu viedä ojasta allikkoon.”*

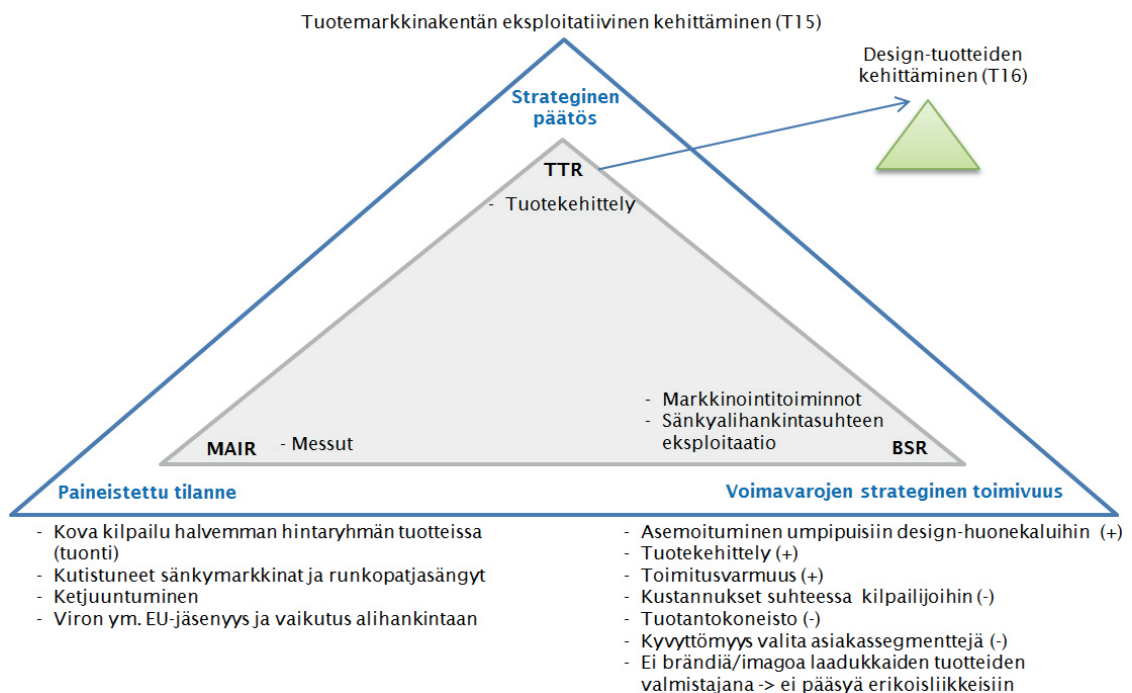
Keskeisen haasteen voidaan nähdä muodostuneen siitä, ettei yrityksen senhetkinen tuotemarkkinastrategia eivätkä strategiset voimavarat olleet yhteensopivat markkinatilanteen kanssa. Tuotesuunnitteluorientoituneesti toimiva Peltola oli markkina- ja kilpailutilanteen kehittymisen seurauksena siirtynyt koko ajan kalliimpien ja laadukkaampien tuotteiden segmenttiin, jonka ostajaryhmä oli kuitenkin suhteellisen pieni. Menestyksekkäs kilpailu tässä ryhmässä vaatisi hyvinkin integroidun tuotemarkkinastrategian, jossa markkinoinnillisten tekijöiden ja brändin rooli on varsin keskeinen, joita yrityksessä ei ollut kehitetty. Kalliiden tuotteiden kanssa toimiminen oli myös tuotannollisesti haastavaa ja kallista, koska yrittäjän mukaan kuluttajat haluavat niihin räätälöintiä, ”jonkin oman kikan”.

Samalla kun Peltolan kilpailustrategia kiteytyi erikoistuneisiin tuotteisiin ja tuotesuunnitteluun, se ei kuitenkaan yksin riitä, ja sitä tukemassa tulisi olla pieniin sarjoihin ja harvoihin ostajiin perustuvat nopeat ja joustavat toimitukset. Tässä onnistuminen oli kuitenkin haastavaa pääosin manuaalisesti säädettävästä konekannasta johtuen.

Erittäin haasteelliseksi tilanteesta teki se, että sarjakokojen painuessa yhä pienemmiksi ei yrityksessä edelleenkään pystytty investoimaan piensarjojen tehokkaaseen valmistukseen tarvittavaa CNC-konetta, mikä ilmeni kilpailijoita korkeampina kustannuksina. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Nykyisillä manuaalisilla koneilla onnistuu tekeminen hyvin, mutta asetteiden vaihtaminen kestää helposti tunnin, jolla sitten ajetaan 10-15 minuuttia. CNC-koneella asetteen vaihtaminen kestäisi 10-30 sekuntia.”*

Tänä aikana yrityksen tuotemarkkinakenttää kehitettiin pääosin eksploitaatiopainotteisesti, joskin esiin nousi mielenkiintoinen, eksploratiivinen avaus korkeaprofiilisiin tuotteisiin ja brändäykseen liittyen.



**Kuvio 31.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005)

*Tapahtuma 15: Tuotemarkkinakentän eksplloitatiivinen kehittäminen*

Tuotekentän eksplloitatiivinen kehittäminen piti sisällään jo varsin tuttuja toimia. Ensinnäkin edullisimpia malleja tiputettiin pois valmistuksesta, minkä lisäksi yrityksessä panostettiin sänkyjen ja sängynpäätysten kehittämiseen sekä itse että ulkopuolisia suunnittelijoita käyttäen. Oleellista oli myös se, että sänkymallistoja täydennettiin muilla tuotteilla volyymin ja liikevaihdon kasvattamiseksi. (TTR:n eksplloitatiivinen kehittäminen). Lisäksi mallistoa kehitettiin uusilla design-tuotteilla (tapahtuma 16, jota käsitellään myöhemmin).

Laajentunut mallisto loi kuitenkin merkittävät tuotannolliset haasteet, joihin vaikutti jo aiemmin mainittu kyvyttömyys investoida pienten sarjojen nopeaan ja tehokkaaseen valmistukseen soveltuvaan CNC-koneeseen. Tuotekehityspanostuksia tuettiin kasvavalla markkinointipanostuksella, joka kohdistui esitteisiin, messuosallistumisiin, kotisivuihin, asiakassuhteiden hoitoon sekä vähäisessä määrin tuote- ja myymälämainontaan (BSR:n eksplloitatiivinen kehittäminen).

Markkinakentän eksplloitatiivinen kehittäminen ja erityisesti oikeanlaisten asiakkaiden valitseminen yrityksen tuotteille osoittautui haasteelliseksi tehtäväksi. Yrittäjä totesikin, että yksi syy yrityksen vaikeuksista markkinoilla selittyy sillä, ettei sillä ole riittävän tasokasta jakeluketjua tuotteilleen. Tätä ei helpottanut se tosiasia, ettei tuotestrategiaa ollut tukemassa brändi tai yrityksen tunnettuus markkinoilla nimenomaan laadukkaiden design-huonekalujen valmistajana, minkä rooli olisi ollut keskeinen korkean hinnan oikeuttajana ja mielikuvan rakentajana. Yrittäjä sitaatti vuodelta 2005 kuvaa hyvin tätä tilannetta:

*”Eihän kaikista tuotteista tuu vaikkahan ois kuinka hyviä tuotteita, niin niistä ei tuu, kun niillä ei saa. Se pitäs aina löytää se oikea jakelukanava ja sitäkään ei aina välttämättä löydy.” ”Kyllhän se on, jos sä tavalliseen liikeeseen saat ja se pannaan siellä siihen riviin, niin koska ihminen joka ostaa sellaisesta sanotaanko nyt kirkonkylän liikkeestä huonekalun, ja siellä on rivis kymmenen sänkyä ja se menee ensimmäisenä kattoon siihen hintalappuun että mitä tämä maksaa, ei... ja brändiä pitäis pystyä luomaan, siinä pakkaa vähän rahat loppua kesken.”*

*”Siihen [brändiin] ois silloin kun on ollut vielä firmaskin varaa enemmän satsata siihen asiaan, että olis tänä päivänä sellainen selevä, koska eihän Suomes kukaan tiedä Peltola tänäkään päivänä, varsinainen asiakas [kuluttaja].”*

Imago-ongelmaan Peltola törmäsi myös pyrkiessään rakentamaan asiakassuhteita kalliimpia ja laadukkaampia tuotteita myyvien erikoisliikkeiden kanssa pääkaupunkiseudulla. Tätäkin oli vaikeuttanut tietynlainen mielikuva Peltolasta.

Kuten yrittäjä itse totesi: *”kaikki tunsivat meidät laverin tekijänä ja sellaisena, että kun sitten meni jotakin sellaista tasokkaampaa tuotetta kauppaamaan, ne ei tavallaan niinku uskonu meihin.”*

Peltolan markkina-/asiakaskenttä tänä tarkastelujaksona koostuikin yksittäisistä huonekaluliikkeistä sekä erikestoisista ketjusuhteista, joihin vaikutti erityisesti hintakilpailu. Esimerkiksi Askon kanssa Peltola onnistui saamaan hyvää myyntiä eräästä opiskelijan suunnittelema tuotteesta jonkin aikaa, kunnes yhteistyösopimus päättyi. Työn alla oli ollut myös aina tuotantoon asti päätyneet, Askon ketjumalliksi sovittu tuote, mikä kuitenkin peruuntui jostain syystä viime metreillä, ja tuotteet jäivät Peltolan varastoon. Peltola teki Sotkan kanssa kauppaa, kunnes Sotkan hallitus päätti, ettei ketjussa tehdään lainkaan hinnankorotuksia, mistä johtuen kaupankäynti päätettiin lopettaa vuonna 2004. Myös suhde Kodin 1:seen kariutui, koska Peltolan tuotteet olivat yksinkertaisesti liian kalliita, eikä kauppa ollut kannattavaa. Lisäksi yrityksellä oli pidempiaikaiset suhteet Stemmaan ja Maskuun.

Kannattava toiminta näiden asiakasryhmien kanssa oli varsin haastavaa, koska niiden keskeinen myyntiargumentti oli hinta, eikä Peltolassa ollut yrittäjän mukaan panostettu riittävästi myyjien koulutukseen omien tuotteiden myymiseksi. Yrittäjä kuvaili tilannetta seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Ja sitten kauppiaskunta on vielä sellaista, ettei sekään osaa, ei osaa tarjota sitä.” [myyjien] kanssa on tehty liian vähän töitä. Mutta kuitenkin niiden kanssa pitäisi tehdä enemmän töitä, koulutusta, valamennusta, tietoa tuotteesta, ei niinkään sitä varsinaista myyntityötä, sehän tulee siinä samassa”.*

Peltolassa pohdittiin myös sitä, millaisen roolin sisustussuunnittelijat voisivat ottaa Peltolan tuotteiden jakelukanavina, koska sisustussuunnittelijoita käyttävillä kuluttajilla on todennäköisesti suuremmat budjetit myös huonekaluhankinnoille.

Alihankintasuhteista sairaalasänkyihin liittyvä yhteistyö sen sijaan oli merkittävää, jossa asiakasyrityksen innovatiivisuus (esim. hissiin taittavat sairaalasängyt) oli positiivista myös Peltolalle. Tämä suhde voidaan nähdä yhtenä Peltolan resurssina, joka on aina alkamisestaan saakka kartuttanut myyntiä ainakin jossain määrin. Tosin tähän suhteeseen oli liittynyt haasteita EU:n laajenemisen myötä Viroon ja Puolaan. Tällöin tämä alihankintasuhde hiljeni hetkeksi, kunnes taas pääsi uomilleen kilpailijoiden laatuongelmien takia. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”No viimevuonna [2004] se rupes vähän tökkimään, kun tuli tämä Viro ja Puola kun ne tuli tähän EU:hun, niin ja nekin on saanu sen CE merkin.” ”Heti tilaukset siirty Puolaan.” ”No se oli aivan yllätys. Me vain ihmeteltihin että eikö ne saa enää puurunkoisia sänkyjä myytyä ja me, eikä me sitä sitten mitenkään reagoinu ja kun sen saman konsernin toinen tehdas kutsui meidät nyt tammikuulla sinne neuvottelemaan jatkosta, niin tuota katto että siellä on niinku aivan niinku meidän tekemiä osia mutta ei kuitenkaan oo meidän tekemiä osia.” ”Kyllähän mä tavallaan ymmärrän sen meidän yhteistyökumppaninkin koska nehän tuli sitten samahan aikahan niiden sairaalasänkyjen kans tänne markkinoille, niin puolalaiset kuin virolaiset niin, sitten ne oli kuitenkin paljon halavempia ”Joo, että kun heidän hinta olis 1100 suurin piirtein sillä sängyllä, niin ne toi 800.” ”On se kovaa [hintakilpailu], ja toki nyt sanoo ainakin tuo toinen yhteistyökumppani jotta mitä ne otti niin onneksi ne oli ollu sen verran häjympiläituisia jotta asiakas oli ainakin sanonu että ei he ainakaan ota sieltä enää. Se on se paikka täytetty, että.” ”Joo, ja sitten ne on siellä konsernin sisällä sopinu, että nyt tämä tehdas joka on meille ehkä vähän myötämielisempi niin se teköö ne kaikki puurunkoiset sängyt”*

#### *Tapahtuma 16: Design-tuotteiden kehittäminen*

Tämän tarkastelujakson lopussa Peltola teki varsin eksploratiivisen pyrkimyksen rakentaa jalansijaa umpipuisten design-huonekalujen valmistajana. Tunnettu, Peltolalle jo 1990-luvun alkupuolelta tuttu suunnittelija Tuula Falk suunnitteli Peltolalle sängyn, minkä ympärille kehitettiin myös oheistuotteita. Yhteistyö Falkin kanssa voidaan nähdä auttaneen Peltolaa solmimaan suhteet laadukkaita merkkihuonekaluja myyvän Vepsäläisen kanssa tarkastelujakson lopussa. Vepsäläisen kanssa oli sovittuna Peltolan oman osaston rakentamisesta Vepsäläisen liikkeisiin yhteistyössä Tuula Falkin kanssa. Osaston rakentaminen oli kuitenkin kallista, mistä syystä resurssirajoitteet antavat tietynlaiset puitteet tälle kehitystyölle. Tämä aluillaan oleva yhteistyö nähtiin varsin tärkeänä yritykselle ja yrittäjä totesikin, että jos yhteistyö Vepsäläisen kanssa olisi aloitettu riittävän ajoissa, olisi yrityksen tilanne markkinoilla voinut olla helpompi.

Tämä tapahtuma voidaan nähdä merkittävänä eksploraatiota sisältävänä pyrkimyksenä asemoida uudet design-tuotteet korkealuokkaisena pidettyyn myyntikanavaan, ja rakentaa sen avulla tunnettuutta ja brändiä. Tämä hanke ei kuitenkaan johtanut menestykseen.

Toisena esimerkkinä innovatiivisesta, niin ikään designiin pyrkivästä tuotekehityspanostuksesta voidaan nähdä ensimmäistä kertaa Peltolan historiassa Habiaaressa esitelty pöytä ja tuoli. Yrittäjän mukaan nämä olivat ”messujen puhutuin tuote”. Näiden tuotteiden myynnistä oli sovittu niin ikään laadukkaampien

tuotteiden myynnistä tunnetun Merkkiliike-kauppiaiden kanssa. Tämäkään hanke ei menestynyt.

### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana esiintyneet liiketoiminnan haasteet näkyivät yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Peltolan liikevaihto kääntyi laskusuuntaiseksi ja toiminta oli tappiollista useana vuotena. Omavaraisuusaste ja maksuvalmiuskyky kuitenkin pysyivät lähestulkoon aikaisemmissa lukemissa. Vuonna 2005 Peltolan liikevaihto oli 1,2 miljoonaa euroa ja se työllisti 24 henkilöä. Yrityksen myynnistä 80 % muodostui kodinhuonekalujen myynnistä ja loput 20 % alihankinnasta. Pienessä roolissa oleva vienti suuntautui lähinnä Venäjälle.

Yrittäjä tunnisti oman yrityksen toiminnassa selkeän muutostarpeen, jonka ydinalueita ovat asiakasvalinta ja kasvavien markkinoiden löytyminen. Lisäksi hän totesi yrityksen muistuttavan enemmän puusepäntoimintaa kuin huonekalutehdasta, jonka tuotantokoneistoa pitäisi pystyä uusimaan lähitulevaisuudessa. Tässä tilanteessa yrittäjä näki yrityksen vahvuuksina maineen sängyntekijänä, valitun markkinaraon umpipuisten design-huonekalujen tekijänä sekä tuotekehittelyn. Yrittäjä totesikin, että 2000-luvulla Peltolan oli pitänyt plussan puolella taistelussa kuolemaa vastaan se, että Peltola tunnetaan sängyn tekijänä, ja tämä ympärille on rakennettu uusia tuotteita ja oheistuotteita. Heikkoudet liittyivät jo aiemmin mainittuun tuotantokoneistoon ja brändin puuttumiseen sekä kyvyttömyyteen valita omia asiakkaita.

Yleisellä tasolla yrittäjä totesi huonekaluvalmistajien toimintatapojen muuttuneen liian vähän kuluneiden vuosien aikana. Tällä hetkellä kotimaan markkinoilla menestyvät hintatasoon nähden halpojen tuotteiden tekijät tai tehokkaan tuotannon omaavat yritykset. Oma yritys on kuitenkin kaukana tästä, jonka valmiudet ovat lähempänä brändin rakentamista. Ongelmallisena yrittäjä näki kuitenkin sen, että samansuuntaisia pyrkimyksiä oli myös halvemmän hintaluokan valmistajilla. Yrittäjä koki vaikeana myös todellisuuden, jossa pitäisi erikoistua, mutta jossa samanaikaisesti sarjat käyvät entistä pienemmiksi ja keskittymispyrkimyksistä huolimatta malleja on oltava runsaasti. Yrittäjän näkemyksen mukaan tilanteen voisi pelastaa riittävän vahva markkinointiyritys, joka hoitaisi tuotesuunnittelun, markkinoinnin ja jopa laatuvaatimukset. Näin pienille yrityksille jäisi kontolleen puhdas valmistus. Tämä näkemys voi juontaa juurensa onnistuneeseen alihankintaan Saksan vientiin liittyen sekä merkittävistä alihankintasuhteista, joita yrityksillä oli ennen tämän tutkimuksen alkamista (vesisänkyrunkojen alihankintavalmistus Piscinalle sekä parakkisänkyjen alihankintavalmistus Iskulle). Näissä suhteissa Peltola hoiti valmistuksen ja tuotekehityksen (ei suunnittelua), joista se selvisi erittäin hyvin. Yhteistyöhakuisuus ei kuitenkaan yrittä-

jän mielestä ole ollut riittävä alalla ja pieniltä yrityksiltä puuttuvat isot ja vahvat kumppanit. Yrittäjä pelkääkin, että ellei edellä kuvattua kehitystä ilmene, muodostuu toiminta pienille yrityksille äärettömän hankalaksi. Oman yrityksensä näkökulmasta kasvavien markkinoiden löytäminen on elämänkysymys.

Yrittäjän pohdiskelut alan tilasta, kehityksestä ja siinä tapahtuvista muutoksista sekä yrityksen vaikeuksista sopeutua näihin muutoksiin kuvaavat hyvin yrityksen kohtaamia haasteita (haastattelu vuonna 2005):

*”No tietysti siellä jotakin näkee mutta [markkinoiden kehitykseen ja muutokseen liittyen], kyllä niinku tällä hetkellä en mäkään niinku tarkkaa osaa sanoa, että mitä nyt pitää tehdä, ja mihinkä suuntaan pitäis mennä, ja mikä olis se tuotesortimentti jolla siellä vielä menestyis. Nythän niinku sanottiin että huonekaluteollisuudella menee niin pirun hyvin, kun vienti on 4 vai 6 prosenttia kasvanu, ja tuonti vain prosentin. Mutta kuitenkin tuonti on paljon suurempi kuin vienti. En osaa sanoa, se on... se on varmaan siihen että meidän pitäis pystyä, saada sellainen organisaatio yritykseen tällä hetkellä että asiakkaaseen, sano taanko nyt lopulliseen asiakkaaseen haluavat tuotteet siitä saatais riittävän äkkiä... yksilöllisesti”*

*”Paljon meilläkin on menny rahaa hukkaan kaikissa kokeiluissa, mutta se silloin vielä pystyy niitä, tai firma kesti ne, mutta nyt niitä ei enää pystytä tekemään. Ajat on muttunu niin nopeaa, ettei meikäläisen, vaikka nyt on kuitenkin sellainen, jotta ei nyt muutos oo ikinä niin suuresti peljättäny ja aina on niinku pystyny siihen sopeutumahan että, mutta nyt on kateis niinku semmonen johtolanka, että mihinkä pitäis pyrkiä. Tai kyllähän mä on tienny sen kauan, että se tuota se brändi sinne kauppaan. Se on niitä mun mielestä se yks, ja sitten niiden asiakkaiden valinta. Mun mielestä se menee tällä hetkellä siihen [brandi ja asiakasvalinta]. Ja sitten niiden kanssa tehdään työtä. Sitä oon niinku yrittäny, kulkijoita kattonu ja valita ne asiakkaat kenen kanssa aletaan tekemään töitä jotta, jossa jotta se nyt ostaa 10 000 eurolla niin jos se oistaisko 20 000. Ja se naapuri joka ostaa 1000 niin ei ostaisi enää ollenkaan. Tai kyllä sillekin voidaan myydä, muttei sille tehdä mitään työtä. Jotta jos toisen kanssa päästään sellaiseen yhteistyöhön jotta saadaan siellä sitten kokeilla, jos ei joku malli käy kaupan, niin otetaan se vaikka pois, ja sitten tuodaan uus. Etsitään ne oikeat väylät. Kun se, eihän tämä bisnes toimi jos ei molemmat tienaa. Me ainakin lopetettiin Sotkan kanssa kun meillä piti jo vähän lähettää rahaakin sinne. Mutta me ei siinä pärjätty, mutta kyllä se on niin ikävää tuolla Venäjälläkin, justiin viime viikolla flikka oli siellä ja sanoi, että meidän tuotteet on niin kalliita.”*

Kaikesta huolimatta Peltolassa on vireillä ajatuksia ja pitkällekin vietyjä ideoita uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittämiseksi. Esimerkkinä tästä voidaan

mainita pyrkimys yhteistyöhön Venäjän suurimman patjanvalmistajan kanssa. Peltola yritti myydä Venäläiselle patjavalmistajalle idean, jossa patjat olisivat helposti ja kätevästi esillä ja asiakkaille esiteltävissä Peltolan valmistamissa sänkyissä ja kaapeissa. Yrittäjä kuvasi vireillä olevaa ajatusta seuraavalla tavalla (vuoden 2005 haastattelu):

*”Maanantaina sinne pitäs mennä semmoinen, maanantaina lähtöö myymälähän tavallaan niinku sellainen, esitelmä, yritetään myydä Venäjän suurimmalle patjanvalmistajille semmoinen osasto tavallansa, johonna se voi esitellä niitä patjoja. Siinä ois kolme meidän sänkyjä, pari vaatekaappia johon kussakin [titlaa] kymmenelle patjalle, tai semmonen jossa, esittely patjanpalalle jonka saa vetää ulos sieltä, ja sitten sänkyjen päälle semmoiset hyllyt, jotka saa panna sitten vielä patjan, kun niitä on kuulemma, oliko niitä 40 erilaista patjaa. Ne pitäis saada tavallansa esille, niihin sänkyihin pistetään sitten ne patjat mitä ne haluaa myydä, mutta että kaikille olis, niin mallisto pitää olla esillä.”*

Tämä idea ei kuitenkaan ottanut tuulta siipiensä alle, ja yrittäjä uskoi yhden syyn tälle olleen se, että Peltola oli liian pieni kumppani venäläisyritykselle.

#### 5.3.1.6 2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014)

Viimeinen analysoitava jakso on jatkumo edellisestä analyysijaksosta aina vuoden 2014 loppupuolelle saakka.<sup>13</sup> Tätä ajanjaksoa voidaan luonnehtia tuotemarkkinastrategian kannalta analysoituna ehkäpä Peltolan haastavimmaksi ajaksi, jossa aiemmin tehdyt panostukset erityisesti asiakaskentän rakentamiseen eivät johtaneet tavoiteltuihin tuloksiin.

Peltolassa huonekalualaa luonnehdittiin kuihtuvaksi toimialaksi, jonka kehitys on mennyt erittäin huolestuttavaan suuntaan. Peltolan toimitusjohtajan mukaan alalla on meneillään selkeä rakennemuutos, jossa on vaikea sanoa, kuinka moni yritys jää henkiin hyvin useiden yritysten ollessa erittäin huonossa taloudellisessa kunnossa, jossa ”eletään kädestä suuhun”. Kuvaavaa on se, että lähestulkoon kaikki Peltolan kanssa kilpailleet massiivipuuntekijät ovat ajautuneet konkurssiin tai parhaimmassa tapauksessa onnistuneet lopettamaan toiminnan.

---

<sup>13</sup> Tätä jaksoa koskevassa haastattelussa haastateltavina olivat nykyinen toimitusjohtaja Katja Niemistö (Osmo Peltolan tytär) sekä edelleen yrityksen toiminnassa mukava oleva, entinen toimitusjohtaja ja aikaisempiin haastatteluihin vastannut Osmo Peltola.

Hyvin monet tekijät aiheuttivat painetta Peltolalle tänä aikana. Ensimmäkin jakeluketjurakenne oli kehittynyt tavalla, jossa ketjut olivat investoineet varsin mittaviin liiketiloihin, jotka antoivat niille varsin kovat myynti- ja tehokkuusvaatimukset paitsi keskinäisen kilpailun erityisesti taantuman ja laman myötä. Samalla kun valmistajayritysten kilpailu tuontituotteiden kanssa oli varsin kovaa, keskitivät ketjut ostojaan yhä harvemmillä valmistajayrityksille. Taantuman tullessa ja kysynnän supistuessa nähtiin useiden ketjujen kohdalla vaikeuksia, saneerauksia ja konkursseja. Katja Niemistä ja Osmo Peltola kuvailivat tätä seuraavalla tavalla:

*”Ja niillä ketjuilla tuli silloin se ajatus että jos niillä oli satoja toimittajia, niin moni ketju teki sen päätöksen että se pitää olla korkeintaan sata toimittajaa.”*  
*”Niitä karsittiin, esimerkiksi Askolla oli 300 toimittajaa niin 200 sai lähteä.”*

Tässä jakeluketjujen kehityksessä sekä Peltolan pieni koko että kalliit tuotteet osoittautuivat kilpailuheikkoudeksi. Esimerkiksi suhde Kodin Ykköseen loppui siitä syystä, että Peltolan tuotteet olivat sinne yksinkertaisesti liian kalliita. Toisaalta Katja Niemistö uskoi Peltolan olevan liian pieni kumppani suurille ketjuille. Hän totesi, ettei Peltola ole enää kiinnostava kumppani tästä syystä esimerkiksi Maskulle, johon sillä oli ollut vanhat suhteet. Katja Niemistö totesikin seuraavaa (haastattelu vuonna 2014):

*”Ehkä se ei oo sille vastapuoelle kiinnostavaa bisnestä jos puhutaan muutamasta sadasta tuhannesta, että se no niin, että ne ei halua panna siihen panoksia kautta työtä, enää se jotain kirppua täällä yrittää ylläpitää”.*

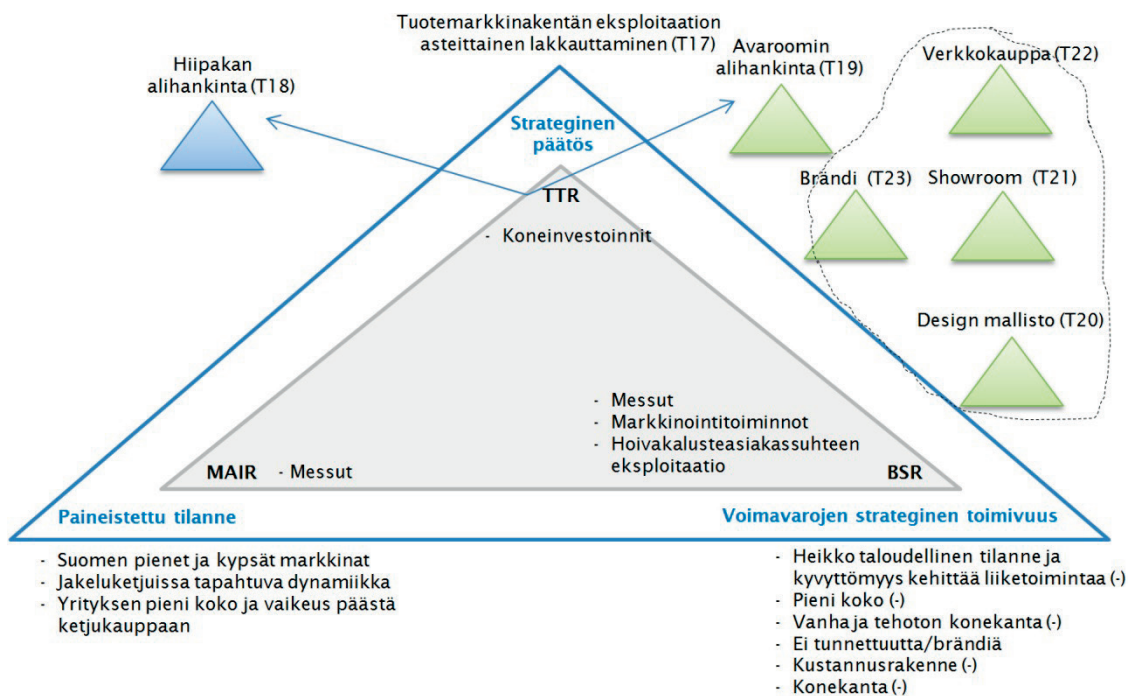
Toiseksi myös kysynnän lasku vaikeutti Peltolan toimintaa. Peltolassa todettiin, että laman jatkuessa myös akateemisesti koulutettuja ja työnjohtotehtävissä olevia henkilöitä alkoi jäädä työttömäksi, mikä saattoi aiheuttaa kysynnän laskua myös Peltolan tuotteiden ostajien joukossa. Tarkastelujakson lopussa jopa Ukrainan kriisin vaikutukset alkoivat näkyä Peltolan myynnissä, kun Suomen itärajalla olevien liikkeiden myynti heikkeni venäläisten kuluttajien varovaisuuden ja ostovoiman heikkenemisen myötä.

Kolmanneksi voidaan nähdä, että Peltolan strategiset voimavarat olivat varsin niukat niin kilpailussa menestymiseen ylipäänsä kuin halutun tuotemerkkinästrategian toteuttamiseen. Peltolan tuotestrategia oli markkinakehityksen myötä keskittynyt kalliiden tuotteiden sarjaan, joiden myynti ilman tunnettuutta ja brändiä oli varsin vaikeaa, ja joiden myynti perustui merkkituloiksiin. Yrityksen toiminta oli kutistunut pieneksi vaatimattomien myyntilukujen myötä, mikä johti siihen, että yrityksen taloudelliset resurssit olivat hyvin niukat, eikä tarvittavia panostuksia esimerkiksi markkinointiin ja brändin rakentamiseen kyetty tekemään. Erityisen haasteelliseksi tilanteesta teki jo edellisenä tarkastelujaksona

vaivannut kyvyttömyys investoida CNC-koneeseen, mikä olisi ollut merkittävää pienten sarjojen valmistukselle ja ylipäänsä kilpailukykyisten tarjousten tekemiseksi.

Peltolan volyymien pienuus vaikeutti myös pyrkimyksiä kehittää alihankintatoimintaa Viroon ja Latviaan. Peltolassa todettiin, etteivät virolaiset ja latvialaiset ole kiinnostuneita toimittamaan komponentteja niin pieniin tilausmääriin perustuen, jotka vastaavat Peltolan volyymiä. Selvänä Peltolan vahvuutena nousee esiin kuitenkin se, että yrityksessä osataan tuotekehittely ja lähes tuotteita kuin tuotteita pystytään valmistamaan. Haasteena on lähinnä kannattavuus.

Yllä kuvatuslaisessa paineessa Peltolassa tehtiin monia erittäin merkittäviä strategisen tason päätöksiä, joilla pyrittiin sopeuttamaan yrityksen tuotemarkkinastrategiaa ja pitämään yritys hengissä. Analyysissä voidaan erottaa kaksi aaltoa, joista ensimmäinen sijoittuu heti 2006 vuoteen, ja jonka vaikutukset kestävät tarkastelujakson loppuun saakka. Toinen kehitysaalto käynnistyi 2010-vuoden tienoilla ja sitä seuranneina vuosina.



**Kuvio 32.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006-2014

**Ensimmäinen aalto***Tapahtuma 17: Tuotemarkkinakentän eksploitaation asteittainen lakkauttaminen*

Liiketoiminnan eksplotiivisena kehittämisenä voidaan nähdä suhteellisen muuttumattomana pysynyt hoivakalusteiden alihankintavalmistus (TTR:n ja BSR:n eksploitaatio). Tämän suhteen voidaan nähdä olleen Peltolalle varsin merkittävä, joka toimi eräänlaisena tukijalkana muuten häilyville sänkymarkkinoille.

Tuotannon eksplotiivisena kehittämisenä voidaan mainita ruiskumaalaus-koneinvestointi, joka korvasi eläkkeelle jääneet maalarit ja toi merkittävän parannuksen niin maalauksen tehokkuuteen kuin laatuun, mikä oli tärkeää eräässä myöhemmin alkaneessa asiakassuhteessa onnistumiselle (tapahtuma 19). Lisäksi Peltola osallistui Moskovan messuille vuosina 2006 ja 2007 yhdessä viiden muun yrityksen ja niiden yhteisen agentin kautta pyrkimyksensä löytää uusia asiakkaita (BSR:n eksplotiivinen kehittäminen). Nämä messuosallistumiset eivät kuitenkaan tuottaneet halutunlaisia tuloksia.

*Tapahtuma 18: Hiipakan alihankinta (eksplotiatioperusteinen eksploraatio)*

Peltolan tuotemarkkinastrategiaan kohdistuneet paineet johtivat tilanteeseen, jolloin yrityksessä tehtiin varsin radikaali päätös vuonna 2006, jonka myötä Peltolan kaikki kodinhuonekalut alettiin myydä E.J. Hiipakan kautta. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että Peltolan tuotteiden kaikesta myynnistä ja markkinoinnista (esim. esitteet ja asiakassuhteiden hoito) vastasi Hiipakka ja tuotteet myytiin Hiipakan merkin alla. Jokseenkin riskipitoinen, toisaalta hyvin ymmärrettävä päätös sitoutua Hiipakkaan merkitsi sitä, ettei kodinhuonekaluliiketoimintaa niin mallistoon, asiakassuhteisiin kuin brändiin liittyen kehitetty käytännössä juuri lainkaan. Tämän myötä myös vähäisessä määrin toteutettu tuotesuunnittelu tehtiin hyvin pitkälti yhteistyössä Hiipakan johdolla, mikä vähensi tuotesuunnittelukustannuksia.

Sytä myynnin keskittämiseksi Hiipakalle oli monia. Ensinnäkin Hiipakka pyrki luomaan itselleen huonekalualalla paljon puhuttua kärkiyrityksen asemaa, joka möisi ja markkinoisi omalla merkillään monen huonekaluvalmistajan tuotteita. Peltola tarttui tähän aukenevaan kehityskulkuun, joka oli ollut yksi sen strategiaskaenaarioista edeltävänä tarkastelujaksona. Peltolalla oli myös aiempia menestyskokemuksia toimintatavasta, jossa se ei itse hoida myyntiä ja markkinointia.

Toiseksi Peltolan omat resurssit myynnin ja markkinoinnin tekemiseksi olivat hyvin vähäiset, ja tuotestrategiaa tukevan asiakasverkoston rakentaminen oli ollut varsin vaikeaa. Asiakaskentän rakentamisen vaikeutta lisäsi vielä se seikka, että Peltolalla oli pienen kokonsa puolesta vaikeuksia solmia asiakassuhteita ketjujen kanssa. Hiipakalla oli puolestaan varsin hyvä ja toimiva myyntiorganisaatio 2000-luvun puolessa välissä.

Tämä kodinhuonekaluliiketoiminnan keksittäminen Hiipakalle tuotti alussa varsin hyvää tulosta ja siihen oltiin tyytyväisiä. Hiipakan kautta Peltola pääsi tekemään merkittävää kauppaa mm. Maskun ja Suomi-Soffan kanssa.

*”Ettei sinne ollu oikein mitään kauppaa ja Hiipakan kautta päästiin sinne takaisin, kun Hiipakalla oli sinne paljon kauppaa, merkittävää kauppaa. Ja siihenhän niille oli niin kuin sama, että se oli saman toimittajan kautta, vaikka tavaran lähti täältä”.*

Katja Niemistö totesikin myynnin ja markkinoinnin keskittämisen Hiipakalle tuntuneen oikealta ja hyvältä päätökseltä vuonna 2006.

Kuitenkin myynti Hiipakan kanssa alkoi hiljalleen hiipua ajan kuluessa, johon voidaan nähdä vaikuttaneen ainakin kaksi merkittävää tekijää. Yksi merkittävä tekijä oli lama ja ketjutasolla tapahtuneet konkurssit ja niiden vaikutus Peltolan myyntiin. Yksi konkurssiin menneistä jakeluketjuista oli Suomi-Soffa, joka toi parhaimmillaan Peltolalle yli puolet Hiipakan kautta tapahtuneesta myynnistä. Tätä myyntiä ei onnistuttu paikkaamaan Maskulla, joka oli toinen Hiipakan kautta tullut merkittävä asiakas. Samoihin aikoihin myös Koti-Idea ajautui konkurssiin, ja vaikka se ei ollutkaan Peltolan asiakas, oli yksi mahdollinen jakelutie pois markkinoilta. Toinen merkittävä syy Hiipakan kautta tapahtuneen myynnin laskuun löytyy yrittäjän mukaan Hiipakassa tapahtuneista henkilöstömuutoksista. Kärkiyritysideaa luotsaamassa ja/tai tukemassa olleet avainhenkilöt poistuivat yrityksen palveluksesta, minkä myötä myös kärkiyritysjatous alkoi menettää merkitystään. Sopimus Hiipakan kanssa päättyy vuoden 2014 lopussa, minkä myötä tuotteiden myynti ja markkinointi palautuu Peltolalle.

Tämä lähes kymmenen vuotta kestänyt jakso Hiipakan kanssa voidaan tulkita eksploraatioperusteiseksi eksploraatioksi. Se edustaa eksploratiivista kiinnittymistä liiketoimintasuhteeseen, jonka myötä hyvin keskeiset toiminnot (tuotesuunnittelu, markkinointi, asiakassuhteiden hoitaminen, brändin ja tunnettujen rakentaminen) lähestulkoon lakkautetaan. Se on hyvin eksploraatiivista sen suhteen, että siinä keskitytään ns. sopeuttavaan tuotekehitykseen valmistuksen ollessa pääasia.

## **Toinen aalto**

Toisen aallon tapahtumat sijoittuvat 2010-luvulle.

### *Tapahtuma 19: alihankintavalmistus Avaroomille (eksploraatio)*

Tämä tapahtuma liittyy uuden, alihankintaperusteisen liiketoimintasuhteen solmimiseen pääosin nettikauppaan perustuvan, hyvin pienen perheyrietyksen (Avaroom) kanssa. Tämä vuonna 2010 perustettu yritys kehittää tuotteita lapsiperheiden arjen tarpeisiin. Nopeasti laajentunut, päiväpeitosta toimintansa aloittanut yritys tarjoaa tällä hetkellä tekstiilejä sekä kalliitta ja laadukkaita MDF-levystä valmistettuja huonekaluja, joiden alihankintavalmistuksesta vastaa yksin Peltola. Näiden kalustusteiden valmistus lähti liikkeelle kerrossängyistä, ja kolmessa ja puolessa vuodessa tuotteiden määrä on kasvanut varsin mittavaksi sisältäen mm. parisänkyjä, hyllyköitä, säilytyssänkyjä, parvia jne. Liiketoimintasuhteen alkaminen Avaroomin kanssa oli varsin erikoinen. Avaroom oli alun perin pyytännyt valmistajaksi kahta tunnettua suomalaista yritystä (Muuramea ja Sievä-Sisustusta), joiden minimisarjakoot olivat kuitenkin liian suuret Avaroomille aloitusvaiheessa. Niinpä he kääntyivät Peltolan puoleen. Peltolan he löysivät siksi, että yrityksen ensimmäinen tuote (päiväpeite) oli valmistettu Avaroomin perustajien lasten käytössä olleelle Anssi-kerrossängylle, mikä oli Peltolan valmistama.

Avaroom on onnistunut lyhyessä ajassa luomaan tunnettuutta ja rakentamaan brändiä. Sen suurin markkina-alue on Suomi, joskin vientiä on moniin maihin (Iso-Britannia, Ranska, Italia, Puola, Ruotsi), joista yllättäen Italiassa on herännyt kova kiinnostus Avaroomin tuotteille. Nettikaupan lisäksi Avaroomilla on myymälä/showroom Vantaan Petikossa. Tämä liiketoiminta näyttää Peltolan näkökulmasta hyvin potentiaaliselta myös tulevaisuudessa. Siihen liittyvä riski piilee kuitenkin siinä, että Avaroomia johdetaan ja pyöritetään hyvin pienillä resursseilla, mikä on kasvun pääasiallisena esteenä. Esimerkkinä tästä voidaan mainita se, että Peltola hoitaa vientiasiakkaat Avaroomin puolesta. Vaikka tilausmäärät ovat suhteellisen pieniä ja tuotteita on paljon, on tämä Peltolalle kannattavaa liiketoimintaa. Vuonna 2013 Avaroomin osuus Peltolan liikevaihdosta oli noin 20 %.

Tämä alihankintasuhde voidaan nähdä sisältävän paljon eksploraatiivisia elementtejä. Tuotemarkkinastrategian näkökulmasta se edustaa tarttumista uudenlaiseen asiakassuhteeseen (BSR:n eksploraatio), joka pyrkii toimimaan kapeassa markkinaraossa kansainvälisesti (markkina-alueiden eksploraatio) ja brändiperusteisesti. Tuotteiden valmistus edellyttää merkittävää tuotekehityspanosta asiakkaan kuvista valmiiksi tuotteiksi, johon Peltolassa löytyy osaamista (TTR:n

eksploraatio). Lisäksi laadukasta valmistusta tukee merkittävästi aiemmin investoitu maalausrobotti.

### *Tapahtumat 20-23: Design-tuoteperusteisen tuotemarkkinastrategian rakentaminen*

Vaikeudet menestyä perinteisellä tuotemarkkinastrategialla sekä Hiipakan kautta tapahtuneen myynnin lasku (tapahtuma 18) johtivat lopulta siihen, että Peltolassa on otettu askelia kohti oman myynnin ja markkinoinnin kehittämistä varsin uudella tavalla tuotemarkkinastrategialla. Se pitää sisällään niin uudistuneen design-malliston (tapahtuma 20), uudenlaisen jakelukanavastrategian (tapahtumat 22-22) sekä pyrkimyksiä brändin rakentamiseksi (tapahtuma 23).

#### *Tapahtuma 20: Design-malliston kehittäminen*

Peltola pyrkii palaamaan omalla nimellä ja merkillä kuluttajamarkkinoille kehittämällä umpipuisen design-malliston. Uusi tuotestrategia perustuu ajatukseen, jossa lähdetään rakentamaan korkealaatuisia, umpipuisia design-huonekaluja, joista pyritään saamaan ajattomia klassikkomalleja (asemointi kalleimpaan luokkaan). Niin ikään ajatuksena oli laajentaa tuotetarjontaa muihinkin kuin makuuhuoneen kalusteisiin. Uuden malliston suunnitteli jo entuudestaan tuttu Tuula Falk (TTR:n eksploratiivinen kehittäminen ja BSR:n eksploraatio), minkä lisäksi mallistoon otettiin mukaan Falkin edesmenneen isän, Olavi Hännisen tuotteita. Nämä tuotteet vaativat Peltolalta tuotekehittelypanostuksen ja hyvin usein tilauskohtaista räätälöintiä (TTR:n eksploraatio). Tämän malliston markkinointiin on panostettu osallistumalla kahtena vuonna Habitare-messuille (BSR:n eksploratiivinen kehittäminen), jonka tuloksena on onnistuttu saamaan jonkin verran kauppaa.

Tämä pyrkimys on samankaltainen kuin edellisen tarkastelujakson tapahtuma 14. Nyt kuitenkin sen rinnalle on pyritty rakentamaan jakelukanava ja panostettu enemmän brändin rakentamiseen. Tämä tapahtuma voidaan nähdä eksploratiivisena, koska siinä pyritään saavuttamaan uudenlainen asiakassegmentti ja asemoimaan tuotteet ylimpään kategoriaan.

#### *Tapahtumat 21-22: Uudistettu jakelukanavastrategia*

Yrityksen tekemä päätös toimia korkean luokan design-tuotteilla sekä yrityksen kustannusrakenne vaikuttivat merkittävästi myös yrityksen jakelukanaratkaisuihin ja niihin liittyviin pyrkimyksiin. Uuden malliston ruokapöydän aktiiviset myyntipyrkimykset keskittyivät yhteen brändituotteita myyvään ketjuun, eikä muiden jälleenmyyjien kartoittamiseen ole panostettu. Sen sijaan yrityksessä py-

rittiin ottamaan jakelutie haltuun perustamalla oma nettikauppa (*tapahtuma 22*). Päätös laittaa myynti- ja markkinointipanostukset oman jakelukanavan rakentamiseen pohjautuvat hyvin pitkälle siihen, että Peltolan kokemuksen mukaan kauppiat eivät yksinkertaisesti myy heidän tuotteitaan, ja liikkeiden kanssa toimittaessa Peltolan katteet jäävät hyvin pieniksi. Jos myyntikanavien kate jäisi yritykseen, voitaisiin pieniä sarjoja, jopa yhtä tuotetta valmistaa kannattavasti. Asiaa kuvattiin seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Sehän siinä suorassa verkkokauppamyynnissä kiinnostaa ja suoramyynnissä yleensä, että sinä saisit paremman katteen ja joskus sitä tulostakin ja kehitettyä sitä yritystäkin sitä kautta. Jos oliskin mahdollista että olisi sitä nimeä ja että ne asiakkaat löytäis sinne ja teksi jopa ostoja niin, että voi jättäytyä kokonaan jälleenmyynnin kautta pois”.*

*”Kyllä meidän toki pitää saada kasvatettua meidän liikevaihtoa mutta ennen kaikkea meidän kannattavuutta“.*

Verkkokauppaa tukemaan Peltola avasi Showroomin Vantaan Petikkoon (*tapahtuma 21*) Avaroomin showroomin yhteyteen. Tämä voidaan nähdä tunnettuuden ja brändin rakentamisen eksploratiivisena kehittämisenä. Messukokemusten perusteella hinta ei asiakkaista tunnu enää niin korkealta, kun asiakkaat ovat nähneet ja kokeneet tuotteen laadun. Showroomin myötä kuluttajille pyrittiin järjestämään mahdollisuus nähdä yrityksen tuotteet ja näin vaikuttaa myönteisesti ostopäätökseen. Päätös sijoittaa showroom pääkaupunkiseudulle johtuu siitä, että siellä sijaitsee valtaosa potentiaalisista asiakkaista. Sijainti Vantaan Petikossa on kuitenkin hieman syrjäinen, eikä se ole ihmisten ”luonnollisten” kulkureittien lähistöllä, mikä voi osaltaan vaikuttaa siihen, ettei showroomin alkutaival ole osoittautunut kovinkaan menestyksekkääksi.

### *Tapaus 23: Brändin rakentaminen*

Menestys kalliiden tuotteiden segmentissä vaatisi kuitenkin vahvan brändin, johon Peltolassa on alettu panostamaan pienimuotoisen google-mainonnan ja facebookin muodoissa. Resurssit tunnettuuden ja brändin rakentamiseen ovat kuitenkin hyvin vaatimattomat, mikä voidaan nähdä merkittävänä rajoittavana tekijänä. Kuten Niemistö totesi, olisi brändin kehittäminen tullut aloittaa hyvissä ajoin, jotta yritys olisi jo tunnettu. Brändäys kuitenkin jäi tekemättä päätettäessä siirtää kodinhuonekalumyynti Hiipakalle. Katja Niemistö kuvaili brändäykseen liittyvää problematiikkaa seuraavasti (haastattelu vuonna 2015):

*”Meidän kustannusrakenteella kallis on ainut vaihtoehto. Siinä on ainut este enää on se brändi. Että ainut mikä siinä harmittaa kun mä sanoin niin silloin se*

*tuntui ja oli mun mielestä oikea ratkaisu mennä siine Hiipakkaan, viedä sinne se myynti ja markkinointi. Ainut mikä tänä päivänä harmitaa, että jos me oiski siitä 2006 vuodesta lähtien rakennettu sitä omaa brändiä, niin ehkä se olis nyt jonkinlainen.”*

*”No kyllähän sitä tavallaan yritetään nyt pienimuotoisesti tehdä, tavallaan nuo verkkosivut on aika korkealaatuiset kuitenkin, ja sen google-mainonnan, facebookin kautta luoda sitä mielikuvaa. Tällä hetkellä ei oo niinku rahaa muuhun että pystyis voimakkaasti lähteä mainostamaan ja kertomaan ketä me ollaan, mitä me tehdään ja niin edelleen. Tilannehan on markkinoilla hyvin paljon se, että kukaan ei rahoita, kukaan ei halua rahoittaa tätä alaa.”*

*”Rahaanhan se suurin osa kaatuu. Kaatuu muukin, kun ei pystytä mitään tekemään, niin se on vaikea yhtälö.”*

*”Se on niinku hyvä tie tuo nettimarkkinointi ja facebook, tämmösetkin yritykset pystyy tekemään sitä jossain määrin, koska se on niin edullista mainontaa. Sehän tavallaan kestää aikansa että saat sen laajalle tiedoksi, mutta todella mielenkiintoista juttua on.”*

Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että keskeinen ongelma tämän varsin uudelleenlaisen konseptin kehittämiseksi on resurssipula. Vähäisen kappalemäärän kannattava valmistus vaatisi yhden tehokkaan CNC-koneen kun puolestaan markkinointi ja brändin rakentaminen vaatisivat merkittävät panostukset tunnettuuden ja mielikuvan rakentamiseksi. Näihin investointeihin yrityksellä ei ole varaa.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana Peltolan liiketoiminta on supistunut merkittävästi ja toiminta on ollut pääosin tappiollista. Merkittävä lasku liikevaihdossa tapahtui vuoden 2008 jälkeen. Yrityksen omavaraisuusaste on kehittynyt heikkoon suuntaan, joskin maksuvalmiuskyky on pysynyt hyvänä. Vuonna 2013 yrityksen liikevaihto oli reilut 700 000 euroja ja se työllisti 13 henkilöä, joista neljä on osa-aikaisia. Kyseisenä vuonna Peltolan myynnistä noin 30 % tuli hoivakalusteiden alihankintavalmistuksesta ja 20 % Avaroomin alihankintavalmistuksesta. Yksi alihankinta-asiakas toi 10 % myynnistä lopun muodostuessa kodinhuonekalujen myynnistä ja pienempimuotoisesta alihankinnasta.

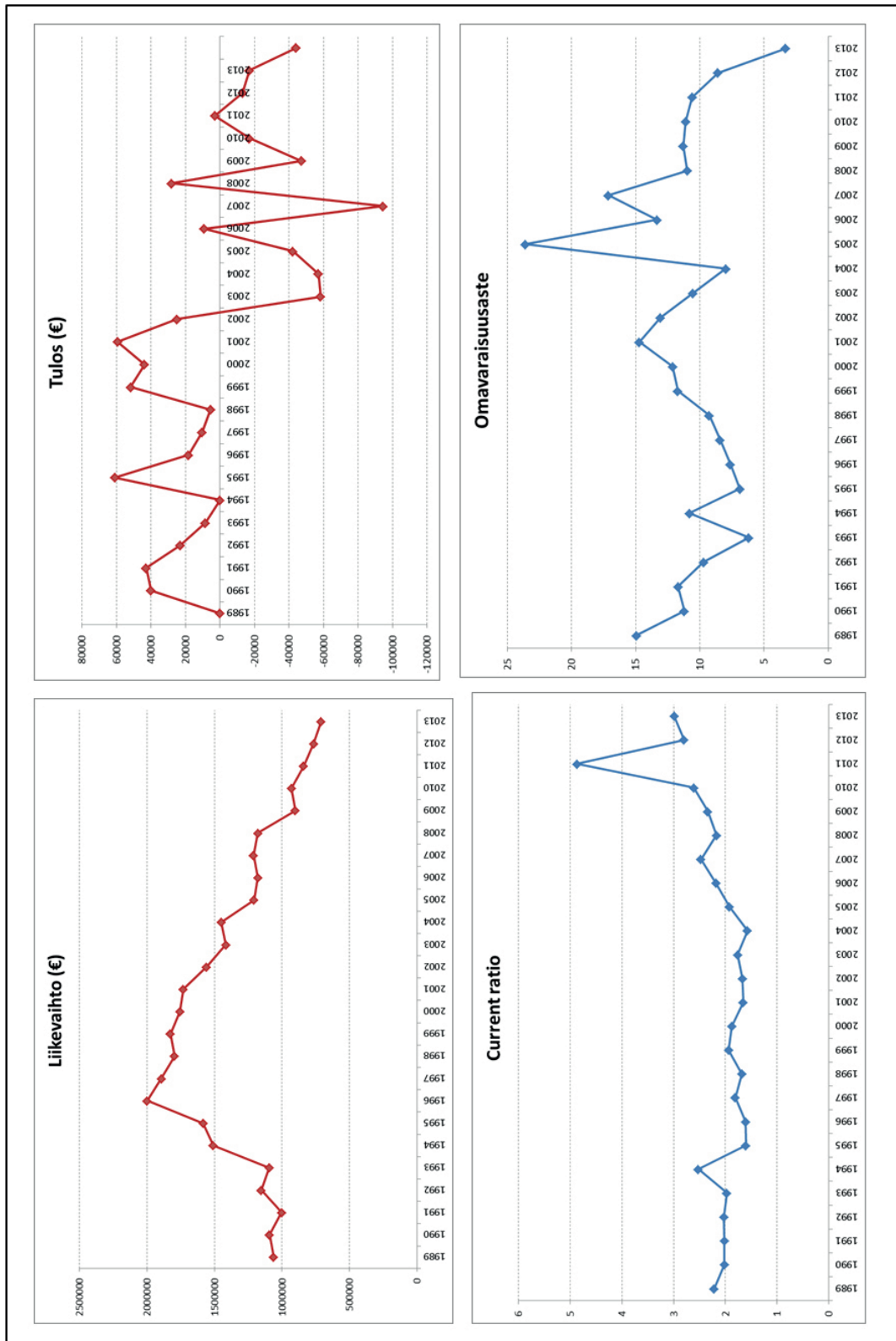
#### 5.3.1.7 Lopputilanne

Tarkastelujakson lopussa yrityksen tuotemerkkinakentän voidaan nähdä jakautuvan usealle eri alueelle. Ensinnäkin tuotemerkkinastrategia kohdistuu eri

markkinaraoilla toimiviin alihankintasuhteisiin, joista hoivakalusteet ja brändätyt lastenkalusteet ovat keskeisessä roolissa. Toiseksi tuotemarkkinastrategia kohdistuu kodinhuonekalumarkkinoille, joissa toimitaan kahdella eri kentällä. Ensinnäkin pyritään rakentamaan markkina-asemaa huippulaadukkaiden design-huonekalujen sektorilla että ns. tavallisten huonekalujen sektorilla olemassa olevaan mallistoon perustuen. Sopimuksen loppuessa Hiipakan kanssa vuoden 2014 lopussa Peltola ottaa taas vastuulleen ja panostuksen kohteeksi ns. perinteisen malliston myynnin ja markkinoinnin. Tähän liittyy kuitenkin haasteensa, koska mallistoa on kehitetty ja uudistettu hyvin vähän viimeisen kymmenen vuoden aikana, ja menestyksekkäs paluu vaatisi merkittävän uudistamisen ja tuotekehittelypanostuksen, johon yrityksen taloudelliset resurssit ovat hyvin niukat.

Yrityksessä onkin meneillään vakavat pohdinnat siitä, miten jatkaa tulevaisuudessa. Yksi mahdollinen tie on se, että keskitytään hakemaan alihankintasuhteita, jättäisi pois Habitaresta ja keskitytään alihankintamessuille uusien asiakkaiden hankkimiseksi.

Tarkastelujakson lopussa Niemistö näkee yrityksen edelleen tuotantosuuntautuneena, jonka tärkeimmät kilpailutekijät liittyvät tuotesuunnitteluun, asiakassuhteisiin ja osaamiseen. Yrityksen kilpailuvahvuuksina hän näkee toimitusvarmuuden, tuotannon ja mukautumiskyvyn, kun heikkoudet puolestaan liittyvät kustannustasoon, markkinointiin sekä jakelu- ja asiakassuhteisiin.



Kuvio 33. Peltolan taloudelliset tunnusluvut

## 5.4 Case 4

Hkt Laitala on jurvalainen, tyylihuonekalujen valmistukseen erikoistunut perheyritys. Yrityksen perustivat pitkäaikaisen toimitusjohtajan, Esa Laitalan vanhemmat Toivo ja Hilja Laitala vuonna 1932 Vaasaan<sup>14</sup>. Yritys muutti vuonna 1941 nykyiseen sijaintipaikkaansa Jurvaan. Perustajayrittäjän kuoltua vuonna 1962 hänen vanhin poikansa Håkan Laitala siirtyi toimitusjohtajaksi Esa Laitalan keskittyessä tuotantoon. Tuotantotekniikan ja ostotoiminnan vahvuusalueikseen kokeva, vuonna 1941 syntynyt, kansankoulun ja liikkeenjohdollisia kursseja käynyt Esa Laitala alkoi hoitaa toimitusjohtajan tehtäviä vuonna 1974. 1970-luvulla ja 1980-luvun alkuvuosina yrityksen toimitiloja laajennettiin kolmeen otteeseen, ja tuotannossa alettiin työstää 1970-luvun lopussa massiivipuun lisäksi MDF-levyä. Vientitoiminta yrityksessä aloitettiin 1980-luvun alussa.

### **Tuote- ja markkinakenttä**

Tarkastelujakson alussa vuonna 1986 yrityksen *tuotekenttä* koostui kuluttajamarkkinoille suunnatuista, kolmea eri tyyliä edustavista tyylihuonekaluista (ns. vakiotuotanto) sekä business-to-business -projekteihin tehdyistä huonekaluista. Vakiotuotannon tuotteet perustuvat tyylihuonekalujen mallipiirroksiin, joita yrityksessä sovellettiin omaan valmistusprosessiin ja kuluttajien nykytarpeisiin soveltuviksi. Business-to-business -projektien tuotteiden valmistus perustui asiakkaiden tarkkoihin tuotekuviin. Näin ollen yrityksessä ei ollut perinteistä huonekalujen design-toimintoa (vertaa ns. modernien huonekalujen design-toiminnot). Tuotteiden pääasiallisena valmistusmateriaalina käytettiin koivua ja toissijaisena materiaalina MDF- ja ristiinliimattua levyä. Yrityksen *markkinakenttä* muodostui vakiotuotteita myyvistä ketjuista ja yksittäisistä kauppiaista sekä projektiasiakkaista. Kodinhuonekalujen asiakasstrategia perustui harkittuun jälleenmyyjävalintaan, jossa kaikille asiakkaille tarjottiin samoja tuotteita ilman yksinmyyntioikeuksia. Projektit olivat aina tarjouskilpailuperusteisia. Kotimaan myynti ja projektit toivat 90 % liikevaihdosta Ruotsiin, Neuvostoliittoon ja Norjaan suuntautuneen viennin tuodessa loput 10 %.

### **Strateginen orientaatio**

Tarkastelujakson alussa yrityksen strateginen asemituminen ja toimintatapa kiteytyivät Suomessa suhteellisen uniikkiin toimintatapaan: vaativien tyylihuonekalujen valmistukseen käsityötaito ja teollinen valmistus yhdistämällä. Yrityksen *strategista orientaatiota* määrittä voimakkaasti tuotanto-orientoituneisuus,

---

<sup>14</sup> Esa Laitala jäi eläkkeelle 31.12.2014. Toimitusjohtajan tehtäviä on hoitanut 1.1.2015 alkaen Håkan Laitalan poika Jukka Laitala.

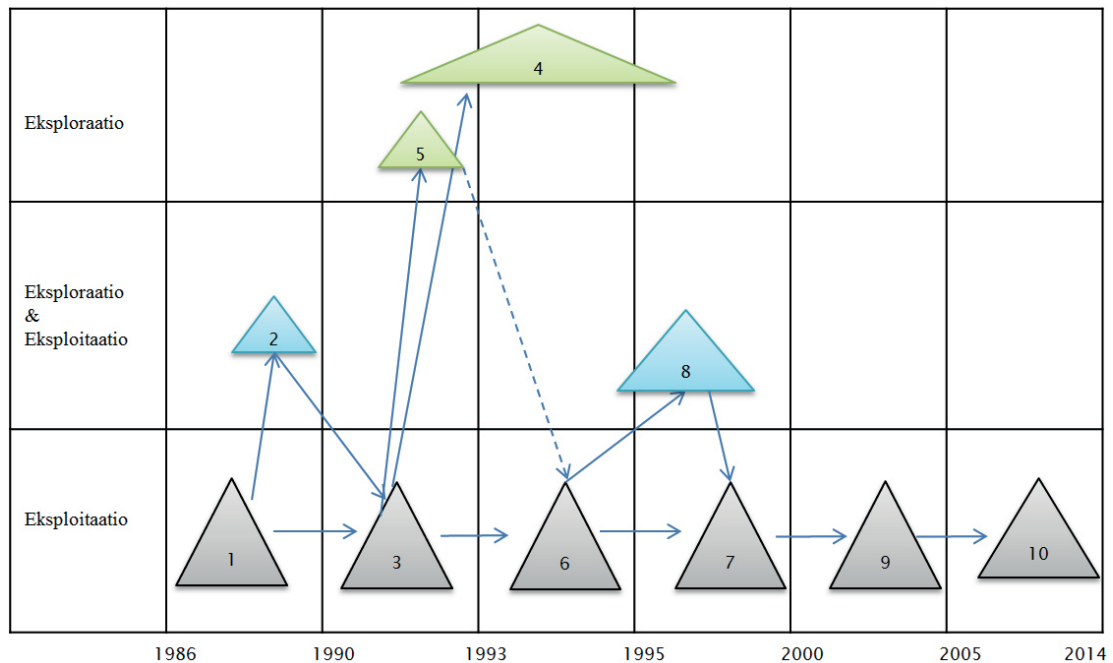
minkä mukaisesti tuotannon rationalisointi ja automatisointi olivat jatkuvia kehityskohteita. Myös yrityksen hyödyntämä teknologia käsitti pitkälti logiikkaohjattun, automatisoidun ja suhteellisen uuden konekannan.

Tuotanto-orientaatio korostui myös yrityksen kilpailustrategiassa, liiketoimintaan panostuksissa ja kilpailuvahvuuksien määrittelyssä. Yrityksen kilpailustrategia perustui pitkiin sarjoihin, toimitusvarmuuteen ja tyylihuonekaluryhmässä edullisiin hintoihin. Yrittäjä myös uskoi panostavansa jossain määrin kilpailijoita enemmän kustannusedun ja tietyn erikoisostajaryhmän saavuttamiseen. Tuotanto-orientoitunut toimintatapa näkyi myös yrittäjän tavassa hahmottaa yrityksen keskeiset kilpailuvaltit, jotka rakentuivat kapasiteetin, tehtaan kehittymisen ja ammattitaitoisen työvoiman varaan. Niin ikään tärkeinä kilpailutekijöinä yrittäjä piti tiiviistä yhteistyötä jälleenmyyjien kanssa, nopeita ja täsmällisiä toimituksia sekä tehokasta ja nopeaa valmistusta. Yhteistyön modernihuonekaluvalmistajien kanssa yrittäjä näki tärkeänä siitä syystä, että se toi mahdollisuuden isojen projektien toteuttamiseen. Tuotannollisten tekijöiden muodostaessa yrityksen keskeiset vahvuusalueet yrittäjä näki heikkoudet markkinoinnissa heikentävän jossain määrin yrityksen kilpailukykyä. Toiminnan kehittämistä ajatellen hän näki ongelmia ulkomaiden markkinointimahdollisuuksissa, mutta toisaalta myös valmistusprosessin työajan lyhentämisessä.

Vuonna 1985 yrityksen liikevaihto oli 7,5 miljoonaa markkaa ja se työllisti 50 henkilöä. Strategisena tavoitteena yrittäjällä oli liiketoiminnan laajentaminen ja kasvattaminen.

### 5.5.1 Tapahtumat

Tässä jaksossa kuvataan Laitala oy:n tuotemerkkinastrategian sopeuttamista ja kehittämistä eri ajanjaksoina eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävien tapahtumien kautta. Harmaalla merkityt kolmiot ilmentävät eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia. Siniset kolmiot kuvaavat tapahtumia, joissa yhdistyy eksploraatio ja eksploraatio, ja vihreät kolmiot ilmentävät eksploratiivisia tapahtumia.

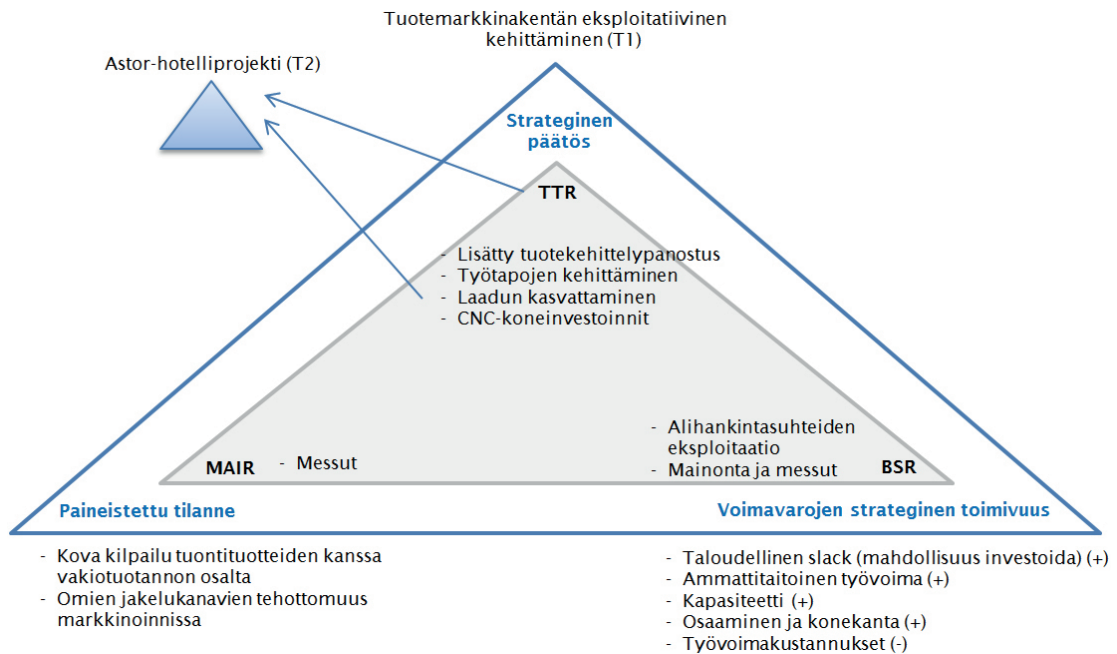


**Kuvio 34.** Laitalan eksploraatiota ja eksploraatiota ilmentävät tapahtumat

#### 5.4.1.1 1980-luvun nousukausi (1986-1990)

Kuten valtaosaa suomalaisista huonekaluvalmistajista, väritti Laitalan toimintaa 1980-luvun puoliväliin tultaessa sekä positiivinen kehitys että kiristynvä kilpailu. Yrittäjän mielestä kilpailupainetta kodinhuonekalumarkkinoilla aiheuttivat erityisesti laajan hintaskaalan omaavat tuontituotteet sekä jossain määrin kotimaisten kilpailijoiden harjoittama nopea tuoteimitaatio ja nopeat tuotelanseeraukset. Lisäksi isojen kotimaisten tehtaiden myynti- ja mainontatoimet olivat tehokkaita, kun taas omia tuotteita myyvien jälleenmyyjien markkinointi oli yrittäjän mielestä jossain määrin tehotonta ja myyntisaamiset myöhästelivät suhteellisen pysyvistä jakelusuhteista huolimatta. Keskeiset kilpailuvahvuudet liittyivät investointimahdollisuuksiin, ammattitaitoiseen työvoimaan sekä osaamiseen ja konekantaan.

Tänä hyvin positiivisena kasvun aikana yrityksen tuotemarkkinastrategiaa kehitettiin niin eksploraation kuin eksploraatioperusteisen eksploraation keinoin tavoitteena liiketoiminnan laajentaminen ja kasvu.



**Kuvio 35.** Tuotemarkinakentän sopeuttaminen nousukaudella (1986-1990)

*Tapahtuma 1: Tuotemarkinakentän eksplloitatiivinen kehittäminen*

Eksplloitatiiviset kehitystoimet keskittyivät voimakkaasti yrityksen tuotannollisen (tehokkuus ja laatu) ja sitä kautta myös hintakilpailukyvyn parantamiseen niin vakiotuotteiden kuin projektiliiketoiminnan osalta (TTR:n eksplloitatiivinen kehittäminen). Nämä kehitystoimet kohdistuivat hyvin pitkälti käsityötaidon ja konekannan yhdistämiseen, ja tuotekehittelypanostusta tehtiin aiempaa enemmän. Erittäin merkittäviä olivat kaksi CNC-koneinvestointia, jotka olivat 1980-luvulla vielä suhteellisen harvinaisia suomalaisten huonekaluvalmistajien keskuudessa. Ne mahdollistivat nimenomaan tyylihuonekalujen valmistuksen soveltamisen nykyaikaisille koneille. Vaikka nämä koneet poikkeavat yrityksen olemassa olevasta konekannasta ja ne ovat suuruusluokaltaan kalliita investointeja, voidaan niille antaa eksplloitatiivinen tulkinta, sillä ne parantavat ja tehostavat yrityksen toimintamahdollisuuksia ja kilpailukykyä sen olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla ja mahdollistavat suuretkin hankkeet.

Yrityksen markkinakenttää vakiotuotteiden osalta kehitettiin hyvin eksplloitaatiopainotteisesti. Yrityksen asiakkaina olivat kotimaassa yksittäiset huonekaluliikkeen ja ketjut ilman yksinmyyntioikeuksia. Tietoisuutta yrityksen tuotteista ja näkyvyyttä pyrittiin pitämään yllä mainonnan ja messuosallistumisten kautta (BSR:n eksplloitatiivinen kehittäminen), minkä lisäksi Laitalan tuotteita myyville kauppiaille annettiin mainoskampanjatukea. Myyntipanostuksia ja asiakassuh-

teita hoidettiin mainoskampanjatuen muodossa (BSR:n eksploraatiivinen kehittäminen) valikoivan asiakasstrategian mukaisesti. Kotimaan lisäksi yritys vei jonkin verran Ruotsiin ja Neuvostoliittoon. Ruotsissa myynti kohdistui suoraa suomenruotsalaisten perustamiin huonekaluliikkeisiin kun taas Neuvostoliiton vientiä hoiti agentti. Vuonna 1990 vakiotuotteista kotimaan myynnin osuus oli 85 %.

### *Tapautuma 2: Projektiexploraatio Venäjän markkinoille*

Projektiliiketoiminnassa merkittävään rooliin tänä aikana nousi vienti silloiseen Neuvostoliittoon. Yrityksessä oli tehty tarjouksia Neuvostoliittoon jo useiden vuosien ajan, kuitenkin ilman merkittäviä onnistumisia. Yritys kuitenkin onnistui voittamaan Astoria-hotellin kalustuksen, mikä oli Laitalalle varsin merkittävä suuruusluokaltaan (noin viisi miljoonaa markkaa), ja se vastasi yli puolen vuoden työmäärää ja lähestulkoon 70 % vuoden 1985 liikevaihdosta.

Astor-projekti perustui tyylihuonekalujen valmistukseen, jossa keskeisessä roolissa oli valmistusosaamisen ja tuotantoresurssien eksploraatio. Se voidaan nähdä eksploraatiivisena sekä markkina-alueen että siihen sisältyvän riskiin suhteen, sillä hanke sitoi merkittävässä määrin yrityksen resursseja, minkä lisäksi yritykseen palkattiin lisää työntekijöitä. Onnekas yhteensattuma oli myös aiemmin mainittu CNC-koneinvestointi, jonka hankkiminen ajoittui juuri samaan aikaan, kun Astoria-hotellin tarjous hyväksyttiin. Yksityiskohtana tämän projektin haasteellisuudesta mainittakoon myös se, että Laitalan pitkäaikaisena alihankkijana toiminut yritys etsi itselleen ostajaa juuri samaan aikaan. Laitala kieltäytyi ostamasta kyseistä yritystä, minkä johdosta verstaas myytiin toisaalle ja 20 vuotta kestänyt liikesuhde katkesi. Laitala joutui rakentamaan uuden alihankintasuhteen tämän tilalle (BSR:n eksploraatio), millä voidaan nähdä olleen kriittinen vaikutus onnistumiselle.

Tämän projektin onnistunut toteuttaminen voidaan nähdä merkittävänä tekijänä sen suhteen, että siitä syntyi positiivinen (oppimis)kokemus ja usko siitä, että yrityksessä pystytään tekemään isoja projekteja. Tämän projektin myötävaikutuksesta Laitala onnistui saamaan kymmeniä kauppoja Neuvostoliittoon vanhoihin tarjouksiin perustuen. Nämä kaupat menivät valtion vaihtopöytäkirjojen kautta, mikä pienensi huomattavasti vientiin liittyviä riskejä. Yrityksen myynti nousikin parhaimmillaan 30 miljoonaan markkaan 30 %:n vientiosuudella. Yrittäjä kuvaili Neuvostoliittokauppoja seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Tehtiin esimerkiksi semmonen hotelli Astoria, se vastas meillä puolen vuoden työtä, se oli 5 miljoonan yksittäinen urakka silloin, niin se oli meille, meille tuota niin melkein vuoden työt silloin joskus, no yli puolen vuoden kumminkin. Mä*

*en muista tarkkaan, kuinka suuret myynnit on ollu silloin.” ”No työntekijöitä otettiin ja konekanta meillä oli silloinkin olosuhteisiin nähden kohtalaisen hyvä”*

*”...siitä Astoriasta tehtiin yksittäistä kauppaa, ja sitten kun me se saatiin, sitten tuli kaikkia vanhoja mitä minä olin laskenut. Että minä en enää tiennytkään semmoisista tarjouksista. Varmaan yhteensä saatiin joku 30 kauppaa silloin.”*

#### *Ajanjakson lopputulemat*

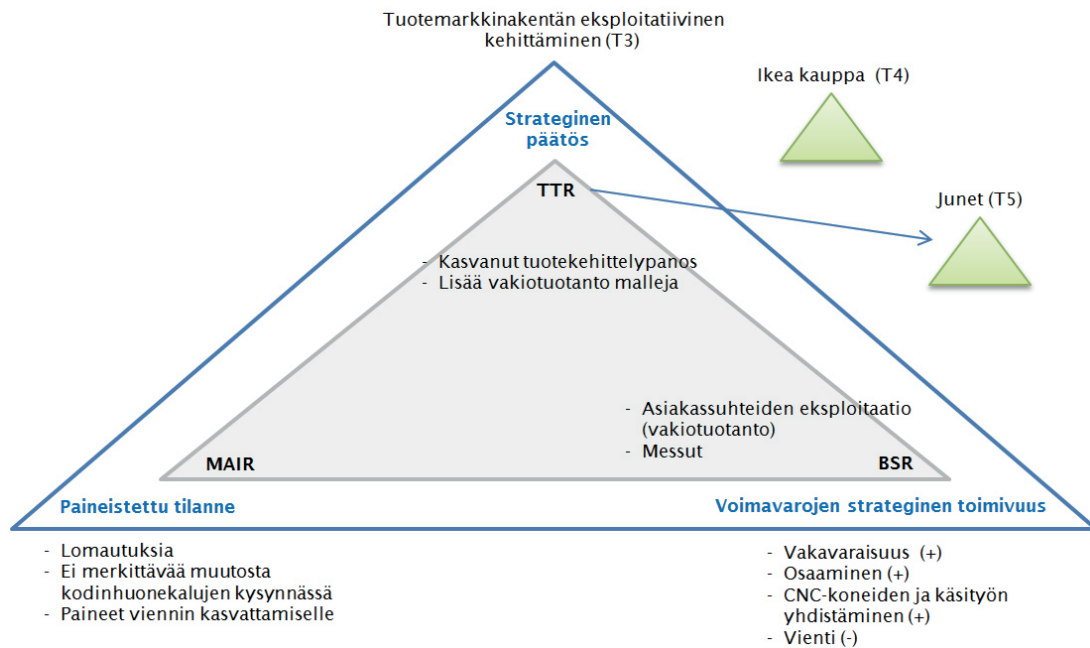
Yrityksessä tehdyt kehitystoimet ja onnistuneet päätökset johtivat myynnin räjähdysmäiseen kasvuun 1980-luvun loppupuolella pitkälti vilkkaan Neuvostokaupan ansiosta. Toiminta oli myös kannattavaa. Huikeat myyntiluvut kuitenkin tasoittuivat vuosikymmenen vaihteessa ja vuonna 1990 yrityksen liikevaihto oli pudonnut 21 miljoonaan markkaan. Tällöin myös viennin osuus putosi 15:een % liikevaihdosta. Yrittäjän mukaan tuotannossa oli meneillään normalisointivaihe, kun huippuvuosina ei kysyntään aina oltu pystytty vastaamaan 100 %:sti. Arvioidessaan yrityksen kilpailuvahvuuksia yrittäjä nosti esiin konekannan sekä viettiin ja isoihin projekteihin liittyvän osaamisen. Lisäksi vakiotuotteet olivat edelleen kilpailukykyisiä sekä laadun että hinnan suhteen.

Katsoessaan tulevaisuuteen vuonna 1990 yrittäjä aisti lähestyvän laman ja arveli sekä myyjien että valmistajien määrän vähenevän. Oman yrityksen toiminnan haasteena hän näki viennin lisäämisen.

#### 5.4.1.2 1990-luvun lama (1990-1993)

Elettäessä laman syvimpiä aikoja yrittäjä totesi helmikuussa 1993 työvoimavaltaisen huonekalualan seuraavan tekstiiliteollisuuden aikaisempaa kehitystä. Hän uskoi erikoisosaamisen jäävän Suomeen itäeurooppalaisten tuotteiden vallatessa halpojen kalusteiden markkinalohkon. Omasta toiminta-alueesta johtuen yrittäjä ei nähnyt kovaa vauhtia kotimaan markkinoita valtaavia baltialaisia tuotteita uhkana omalle yritykselle. Oman yrityksensä tilan yrittäjä totesi kuitenkin ”hiipuvan pikkuhiljaa alaspäin”, mikä ilmeni pieniasteisina muutoksina yrityksen toiminnassa (esimerkiksi pienimääräisinä lomautuksina). Tilanne ei kuitenkaan ollut kriittinen ja kuten yrittäjä oli aiemminkin todennut, elettiin yrityksessä vaihetta, jossa oli palattu normaaliin vaiheeseen huippuvuosien jälkeen.

Lamavuosina yrityksen toimintaa kehitettiin sekä eksploitaation että eksploraation keinoin.



**Kuvio 36.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lama-aikana (1990-1993)

*Tapahtuma 3: Tuotemarkkinakentän eksplotiivinen kehittäminen*

Tänä ajanjaksona yrityksen tuotemarkkinakenttää kehitettiin maltillisesti ja lamasta huolimatta yrityksessä onnistuttiin luomaan myyntiä kannattavasti. Hiljaisemmän kauden myötä tuotekehittelyyn käytettiin kaksin verroin aikaa, ja ehkä osittain tästä johtuen mallien lukumäärä lisääntyi. Investointipäätöksiin oli tullut varovaisuutta ja pieniäkin investointeja harkittiin tarkkaan. Toisaalta voidaan olettaa, että aikaisempien vuosien runsaista investoinneista johtuen yrityksen konekanta oli hyvässä kunnossa.

Vakiotuotteiden osalta markkinakenttä pysyi kotimaassa suhteellisen muuttumattomana ja vakiotuotanto myi lamasta huolimatta hyvin. Kuten yrittäjä totesi, ”Silloin kaikki meni käsistä, eikä pieni tyylihuonevalmistus mene välttämättä ollenkaan ison laman mukaisesti.” (haastattelu vuonna 2005) Myynti suuntautui yksittäisille huonekaluliikkeille. Markkinatilanteesta kertoo kuitenkin se, että yrityksessä menttiin neljättä vuotta samalla hinnastolla, joskaan alehinnoittelua ei tehty.

Projektiliiketoiminnasta kotimaassa voidaan mainita Mäntyniemen kalustaminen, jonne meni erikoismitoin ja -mallein tilattuja tyylihuonekaluja. Vientimarkkinoilla Laitala onnistui pääsemään kiinni varsin harvinaislaatuisiin kaappoihin, joista voidaan mainita mittavat vakiokalusteiden tilaukset (TTR:n eksplotiatio) Neuvostoliiton ”valkoiseen taloon” ja Kremliin, joista jälkimmäisen kokoluokka

oli junalastillinen. Näihin kauppoihin Laitala pääsi agentin välityksessä (BSR:n eksploraatio).

*Tapahtuma 4: Ikea-suhteen eksploraatio*<sup>15</sup>

Ehkäpä lama-aikaa merkittävimmin värittävä tapahtuma liittyy Ikea-liiketoimintasuhteeseen, mikä sai alkunsa vuonna 1992. Ikea oli valinnut tuoteportfolioonsa 1700-luvun tuotteita, jolle se etsi valmistajaa. Ikean silloinen pääjohtaja Kampar kävi Laitalan messuosastoilla Tukholman messuilla, mikä toimi alkusysäyksenä liiketoimintasuhteen muodostumiselle. Tämän jälkeen Ikean edustajat kävivät tutustumassa Laitalan tehtaaseen, jonka CNC-koneita sisältävä konekanta oli hyvin edistyksellinen moniin kilpailijoihin verrattuna. Lopulta Laitala valittiin malliston valmistajaksi, ja vuonna 1993 Laitalan tuotteita oli myynnissä viidessä Ikean myymälässä, mistä se laajeni huomattavasti tulevien vuosien aikana. Esimerkiksi vuonna 1994 Laitalan tuotteita oli myynnissä jo 35 liikkeessä ja määrä kasvoi vuosi vuodelta aina vuoteen 1996 saakka, jolloin Ikea lopetti kyseisen malliston. Yrittäjä kuvaili liikesuhdetta seuraavasti:

*”Ne messuilla tuli puhumaan, tehtiin prototyyppejä ja väännettiin ja käännettiin vuoden verran, puoltoista. Sitten sieltä rupesi yhtäkkiä tulemaan isoja tilauksia.”*

*”Me nostettiin väkeä silloin 65:een ja sitten hommattiin lisää robotiikkaa. No meillä oli sitten, kun ne tuli ens kerran kattoon Ikea joskus 1990, niin meillä oli ne CNC-koneet täällä, jota ei ollu missään huonekalutehtaissa... nuo tietokoneohjatut jyrsinkoneet ja, sellaiset kait siihen vaikutti sitten.”*

*”Silloin tehtiin 30 miljoonaa kaiken kaikkiaan Ikealle, oikeastaan neljän vuoden aikana kun ottaa nämä nousut ja laskut pois, niin tuota neljä vuotta painettiin täysillä sinne.”*

*”Meillä meni muutamana vuotena puolet, ylikin, 52 % [liikevaihdosta] taisi olla eniten.”*

*”Ei ollu [muilta asiakkailta pois], se oli silloin tuota, oli kohtuullisen hyvä tuo puolivalmisvarasto, että me saatiin niinku tyydytettyä kotimarkkinat, ettei menetetty paljon mitään, että saatiin hoidettua.”*

---

<sup>15</sup> Tämä tapahtuma ulottuu myös kahdelle seuraavalle tarkastelujaksolle vuoteen 1996 saakka. Analyttisen selkeyden vuoksi se esitetään yksityiskohtaisesti tässä ja siihen viitataan seuraavissa tarkastelujaksoissa.

*”Joo, ei mitään negatiivista kyllä [liittynyt Ikea-kauppaan]. Ne oli oikein reiluja, että ei, että mitään ne ei tehny niinku odottamatta. Että se oli että jos itte menee siihen että investoi, vaikka tietää että sieltä on sanottu että loppuu, ja investoi ittensä kipeeksi, niin se ei oo niinku niitten vika.”*

Kaupankäynti ja suhde Ikeaan voidaan tulkita hyvin eksploratiiviseksi. Ensinnäkin suhde itsessään voidaan nähdä uudenlaisena ja eksploratiivisena asiakassuhteena. Lisäksi suhde vaati paitsi investointeja ja riskinottoa myös paljon oppimista. Vuosien 1993-1995 välisenä aikana tuotantoon investoitiin todella rajusti (mm. robotiikkaan ja CNC-teknologiaan). Lisäksi Laitala lisäsi merkittävästi alihankintaostojen määrää, koska pelkästään Ikea-suhdetta varten ei haluttu investoida liimalevylinjaan. Laitalassa jouduttiin ottamaan käyttöön uudenlainen pintakäsittelymenetelmä, koska Ikea oli erittäin tarkka myrkkypitoisuuksien kanssa. Ikea ei kelpuuttanut esimerkiksi Askon hyväksymää pintakäsittelymenetelmää. Ylipäänsä Ikea vaati alihankkijoiltaan ”priimalaatu”, mistä syystä valmistusprosessissa onnistumien oli kriittistä.

#### *Tapahtuma 5: Junet-markkinointiallianssin eksploraatio*

Yrityksessä otettiin konkreettinen askel viennin kasvattamiseksi, minkä myötä yritys perusti yhdessä neljän paikallisen huonekaluvalmistajan kanssa Junet-markkinointiyhtiön. Yrittäjän mukaan Junet oli syntynyt systemaattisella suunnittelulla, jonka osakasyritysten taustat ja resurssien riittävyys myös suurempiin hankkeisiin oli varmistettu. Yhteistyön tavoitteena oli paitsi saavuttaa yhteismallistolla kansainvälisiä markkinoita, myös päästä kiinni yrittäjän suosimiin isoihin projekteihin, esimerkiksi hotellien kalustamiseen. Habitare-messuilla esiteltiin Junetin yhteismallisto ja Junet onnistuikin saamaan vientiä Saksaan.

Tämä hanke voidaan nähdä hyvin eksploratiivisena, jossa toimintapa itsessään oli uutta (horisontaali verkottuminen) (sisälsi mm. BSR:n eksploraatiota). Suunnittelija Karjalaisen suunnitelma, talonpoikaistyylinen mallisto poikkesi Laitalan tyylihuonekaluista ja tarjosi pääsyn ns. modernien huonekalujen markkinoille (TTR:n eksploratiivinen kehittäminen). Junetin kautta Laitala pystyi keskittymään tuotekehittelyyn ja valmistukseen ja samalla hyötymään uusista markkina-alueista ja asiakassuhteista (BSR:n ja MAIR:n eksploraatio). Se pystyi myös kehittämään tunnettuutta Junetin saaman julkisuuden ja brändätyn malliston muodossa (BSR:n eksploratiivinen kehittäminen). Junet tarjosi myös markkinointi- ja vientiresurssit. Junet vaati merkittävät alkupääomapanostukset omistajayrityksiltä erityisesti markkinointiin liittyen. Junetin rooli Laitalalle ei kuitenkaan noussut kovin merkittäväksi.

### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämän tarkastelujakson aikana Laitalan liikevaihto kehittyi kutakuinkin hyvin pientä notkahdusta lukuun ottamatta vuonna 1992. Toiminta oli kannattavaa ja yritys voi kaikin puolin hyvin. Vuonna 1993 yrityksen liikevaihto oli noin 13 miljoonaa markkaa. Arvioidessaan syitä yrityksen selviytymiselle ja menestykselle 1990-luvun alkuvuosina yrittäjä näki vakavaraisuuden ja osaamisen keskeisinä tekijöinä. Erityiseen rooliin hän nosti CNC-työstöihin ja valmistusprosessiin liittyvän erityisosaamisen ja vaikeiden työvaiheiden tekemisen käsityö ja konetyö yhdistämällä.

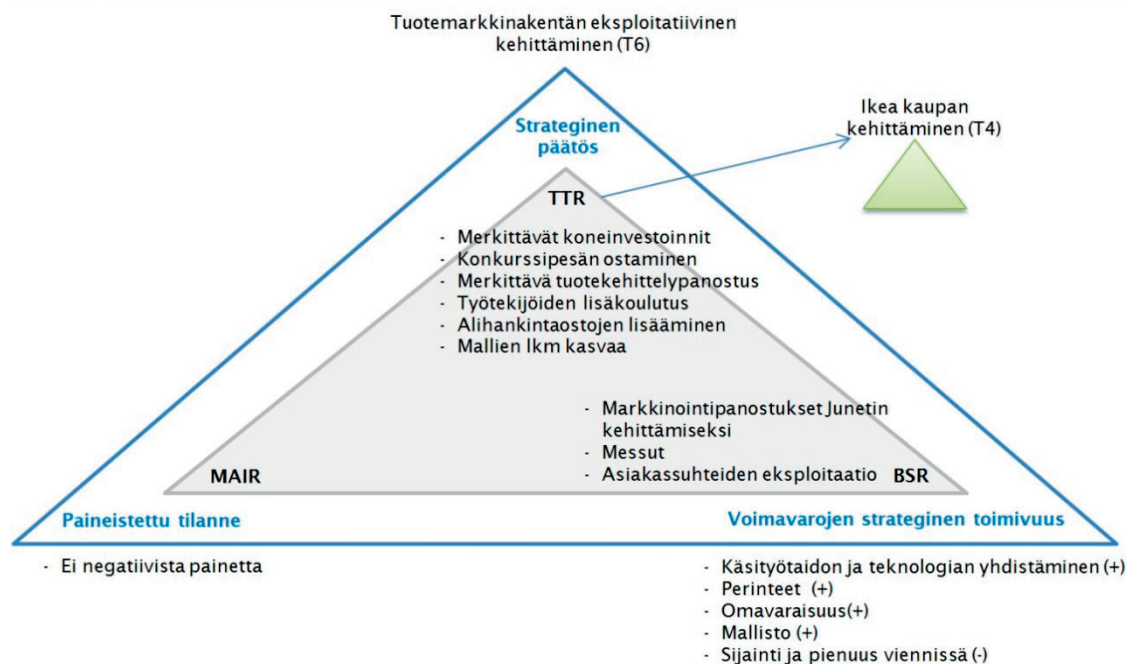
#### 5.4.1.3 Lamanjälkeinen aika (1994-1995)

Lamaa seuraavat vuodet olivat Laitalalle erittäin positiivisia, joita yrittäjä jälkeinpäin muisteli jopa yrityksen historian parhaimpina aikoina. Yleisesti yrittäjä totesi huonekalualan olleen hiljaisessa nousussa vuoden 1992 aallonpohjasta lähtien, joskin toimialan tuotanto oli edelleen vain puolet 1980-luvun huippuvuosista.

Tänä aikana Laitalan tuotemarkkinastrategian voidaan nähdä toimineen varsin hyvin, jossa niin tuote- ja markkinakenttä kuin yrityksen strategiset voimavarat ja niiden kehittäminen johtivat varsin hyvään tulokseen Ikea-kaupan ollessa keskeisessä roolissa. Yrittäjä totesi oman yrityksensä olevan vahva myös kotimaanmarkkinoilla ja vastaavan 80 % kotimaisesta tyylihuonekaluvalmistuksesta. Yrittäjän mukaan kotimaisia kilpailijoita ei ollut monia ja hän näki omat tuotteet kilpailukykyisinä sekä hinnan että laadun suhteen. Erityisesti laman jälkeen yrityksen menestymistä olivat vahvistaneet oikea-aikainen tuotantoon sijoittaminen ja sitä kautta riittävät tuotantoresurssit, uniikki tuotemallisto ja yrityksen pääomarakenne (ei vierasta pääomaa). Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi yrittäjä liitti menestyksen aiempien vuosien tapaan käsityötaidon ja teollisen valmistamisen yhteensovittamiseen. Toisena kilpailuvahvuutena yrittäjä näki pitkän, yli 60 vuoden perinteen alalla toimimisesta. Yrittäjän mieltämät kilpailuheikkoudet puolestaan liittyivät vientitoimintaan. Hänen mukaan Suomen syrjäinen sijainti kasvatti huoltokustannuksia, minkä lisäksi kotimaan pienet markkinat ohjasivat tuotantoresurssien mitoittamisen pieniin sarjakokoihin. Tällöin oltiin yrittäjän mielestä jo aloitustilanteessa suurempia maita heikommassa asemassa, joissa tuotantoresurssit ovat mitoitettu kotimarkkinoiden mukaan ja viennin aloittaminen on helpompaa.

Tässä tilanteessa yrityksen tuotemarkkinastrategiassa keskeisellä sijalla oli Ikea-suhteen kehittäminen (tapahtuma 4 edellisessä analyysijaksolla), vakiotuotan-

toon liittyvän toiminnan eksplotiivinen kehittäminen (tapahtuma 6) ja jatko-panostukset Junetiin (sisältyy tapahtumaan 6).



**Kuvio 37.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen lamanjälkeisinä vuosina (1994-1995)

*Tapahtuma 6: Tuotemarkkinakentän eksplotiivinen kehittäminen*

Hyvältä näyttävän Ikea-kaupan ja hyvin vetävien kotimarkkinoiden siivittämistä yrityksessä panostettiin voimakkaasti tuotannon kehittämiseen ja tuotantokapasiteetin lisäämiseen (TTR:n eksplotiivinen kehittäminen). Automaatiotasoa nostettiin vuosina 1993-1995 NC-, CNC-, ja robotti-investoinneilla, minkä lisäksi Laitala osti erään konkurssipesän, mikä toi yritykselle lisätiloja, koneistoa ja valmisvarastoa. Myös tuotekehittelypanosta lisättiin tuntuvasti ja tuotantopuolen henkilökunnalle annettiin lisäkoulutusta ulkopuolisen kouluttajan voimin.

Samalla kun onnistuminen Ikea-suhteessa (Ikean osuus oli noin puolet Laitalan liikevaihdosta) vaati merkittävät panostukset, onnistui Laitala myös ylläpitämään ja kehittämään vakiotuotteisiin (noin 40% liikevaihdosta) liittyvää liiketoimintaa ja vastaamaan kysyntään, joka oli varsin hyvä huolimatta huonekalualaa edelleen vaivaavasta laman jälkivaikutuksesta. Tuotannollisesti tilanne ei ollut hankala, koska tyylihuonekalujen varasto oli ollut suhteellisen kattava ja tehdyt investoinnit tukivat ja paransivat kilpailukykyistä valmistusta.

Asiakaskenttä muodostui niin yksittäisistä huonekaluliikkeistä kuin ketjuista, joista Iskuun oli pitkäkestoiset suhteet. Laitala oli mukana myös Askon vientika-

talogissa ravintolahuonekaluihin liittyen. Myyntiä ja asiakassuhteita pidettiin yllä markkinoinnillisesti varsinaisen myyntityön ja asiakastapaamisten lisäksi myös messujen, mainonnan ja esitteiden muodossa (BSR:n eksplotiivinen kehittäminen).

Markkinointiyrittäjä Junetin (tapahtuma 5) kautta panostettiin edelleen vientiin ja tuloksia odotettiin muutaman vuoden sisällä.

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Tämä tarkastelujakso oli Laitalalle erittäin onnistunut. Sen liikevaihto kasvoi reiluun 25 miljoonaan markkaan vuonna 1995, samoin henkilökunnan määrä kasvoi 62 työntekijään. Niin yrityksen kannattavuus kuin maksuvalmiuskyky ja omavaraisuusaste olivat korkealla tasolla.

Ehkäpä yrityksen hyvän menestyksen myötävaikutuksesta yrittäjä näki huonekalualan tulevaisuuden positiivisessa valossa vuonna 1995. Hän ei uskonut Baltiasta ja Kaukoidästä tulevan halpatuonnin uhkaavan kotimaan markkinoita erityisesti venäläisten ja virolaisten tuotteiden huonon laadun, erilaisten makutottumusten ja kehnon markkinoinnin takia. Kotimaisia toimijoita ajatellen yrittäjä uskoi teollista tuotantoa harjoittavien yritysten olevan vahvoilla, kun taas design-tuotteilla tulisivat pärjäämään vain harvat yritykset. Yrittäjä uskoi myös luonnonmukaisten arvojen korostuvan aikaisempaa voimakkaammin ja puun käytön kasvavan entisestään, minkä työstön osaamisen hän totesi olevan hallussa. Oman liiketoiminnan haasteina yrittäjä näki edelleen käsityöläismäisesti valmistettujen huonekalujen teollisen tuottamisen, Junetiin panostetun rahan saamisen tuottavaksi sekä Ikean myyntiosuuden säilyttämisen. Valmistuskapasiteetin suhteen yrittäjä oli luottavainen ja totesi konekannan mahdollistavan runsaankin kysynnän nousun aiheuttaman kasvun.

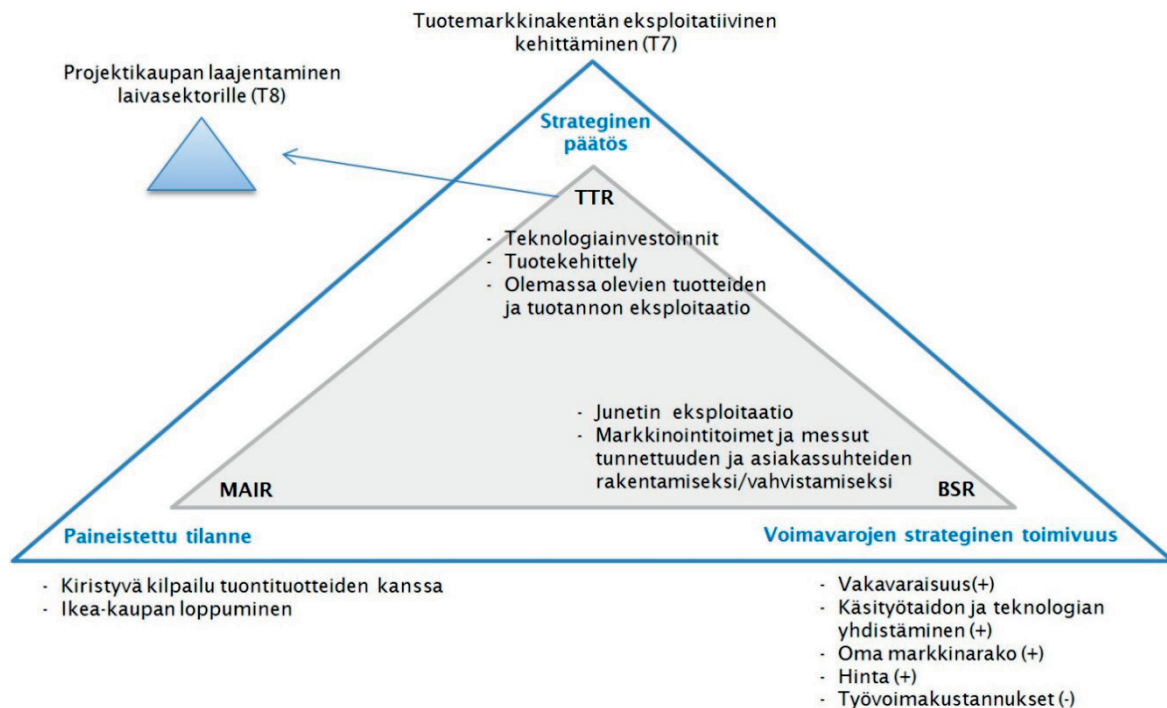
#### 5.4.1.4 1990-luvun jälkimmäinen puolisko (1995-2000)

Elinkaarensa loppuvaiheeseen tullut Ikea-kauppa siivitti Laitalan seuraavaan tarkastelujaksoon, joka kattaa yrityksen toiminnan 1990-luvun jälkimmäisellä puoliskolla. Vaikka huonekalualan yritysten kannattavuus oli parantunut tilastojen valossa tänä aikana, uskoi yrittäjä tämän selittyvän ainakin osittain huonosti kannattaneiden yritysten konkurseilla. Kodinhuonekalujen (vakiotuotanto) puolella tapahtuva, valmistajayritysten näkökulmasta negatiivinen jakeluteiden toimintatapojen kehitys alkoi kiristää tilannetta myös Laitalalla. Yrittäjä korosti erityisesti ketjutasolla keskitettyjä ostoja, merkkituloja politiikkaa kotimaisilta valmistajilta sekä kovenevaa kilpailua tuontituotteiden kanssa. Tuonnin runsaades-

ta ja toisaalta Laitalan vahvasta asemasta kotimaisena tyylihuonekalujen valmistajana kertoo myös se, että vaikka Laitala valmisti 80 % suomalaisista tyylihuonekaluista, oli tuontituotteiden osuus tätä suurempi. Tuontituotteet muodostivat hyvin laajan tuoterintaman, jossa esimerkiksi yhden sohvakaluston hinta vaihteli 10 000 – 30 0000 markan välillä, kun taas Laitalan vastaavan kaluston hinta oli 30 000 – 40 000 markkaa. Vaikka kilpailu tuontituotteiden kanssa oli varsin kovaa, näki yrittäjä Laitalan markkinaraon toisaalta myös kilpailuetuna.

Huolimatta markkinatilanteen jonkinasteisesta kiristymisestä Laitala pärjäsi tänä aikana hyvin niin vakiotuotteiden saralla kuin projektiliiketoiminnassa, ja sen strategisten voimavarojen ja tuotemarkkinastrategian voidaan nähdä olleen tasapainossa. Keskeisinä vahvuuksina tänä aikana yrittäjä näki tuttuun tapaan ammattitaitoisen ja pitkäaikaisen työvoiman sekä nykyaikaisen konekannan ja käsityötaidon yhdistämisen. Keskeistä oli myös yrityksen vakavaraisuus, joka oli mahdollistanut strategisen vapauden toiminnan suunnasta ja kehittämisestä. Heikkoudet puolestaan liittyivät korkeisiin työvoimakustannuksiin.

Tänä aikana Laitalan tuotemarkkinastrategiaa kehitettiin niin eksploitaation kuin eksploitaatioperusteisen eksploraation keinoin.



**Kuvio 38.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 1990-luvun toisella puoliskolla (1995-2000)

*Tapahtuma 7: Tuotemarkkinakentän eksploitatiivinen kehittäminen*

Yrityksen kilpailukykyistä toimintaa niin vakiotuotteita kuin projektikauppaa ajatellen kehitettiin eksploitatiivisesti ja teknologiapainotteisesti (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Tuotannollisilla, CNC-teknologiaa sisältävillä investoinneilla (listahöylä ja saksellinen yläjyrsin) pyrittiin tehostamaan toimintaa ja parantamaan kilpailukykyä (hinta-laatusuhteen tuottaminen), kasvattamaan alihankintamyyntimahdollisuuksia sekä kehittämään tuotannollisesti niin haastavia ja erilaistettuja tuotteita, etteivät ne ole helposti imitoitavissa. Investoinnit sisältsivät sellaisia koneita, joita ei muissa suomalaisyrityksissä sillä hetkellä vielä ollut. Sekä näistä investoinneista johtuva työmenetelmien kehittyminen ja nopeutuminen että kapasiteetin vapautuminen Ikea-kaupan loppumisen myötä mahdollistivat mallivariaatioiden lukumäärän lisääntyminen.

Yrityksen tuote- ja markkinakenttä pysyivät vakiotuotannon osalta hyvin muuttumattomina. Kotimaan markkinoille suunnatut tyylihuonekalut toivat noin puolet yrityksen liikevaihdosta kaupan kohdistuessa yksittäisiin huonekaluliikkeisiin (BSR:n eksploitaatio). Yrittäjä oli tyytyväinen myynnin jakautumiseen ja myyntipanostukset kohdistuivat nimenomaan niihin liikkeisiin, jotka pitivät Laitalan malleja esillä. Yrittäjä totesi tähän liittyen, että kilpailukykyisille tuotteille löytyy aina myyjä ja ostaja, minkä voidaan nähdä johtuvan hyvin pitkälle teknologisten ja tuotannollisten investointien ja kehitystoimien onnistumisesta tuottaa halutunlaista hinta-laatusuhdetta. Myyntiä ja markkinointia tuettiin tuttuun tapaan tuote- ja myymälämainonnalla ja esitteillä, minkä lisäksi näkyvyyttä ja ennen kaikkea uusia asiakaskontakteja haettiin messuosallistumisten kautta (Habitare, Mööpeli, Tukholma ja Köln) (BSR:n eksploitatiivinen kehittäminen).

Venäjälle ja Ruotsiin suuntautuvan vakiotuotteiden viennin osuus oli noin 15 % liikevaihdosta, mitä toteutettiin aikaisempien vuosien tapaan (suorat suhteet suomenruotsalaisiin kauppiaisiin ja agentti Venäjälle) (TTR:n ja BSR:n eksploitaatio). Lisävientiä oli haettu myös perinteisten vientialueiden ulkopuolelta, mikä oli kuitenkin osoittautunut vaikeaksi esim. maalien ja värien sekä ympäristöystävällisten kemikaalien suhteen.

Markkina- ja asiakaskentän kehittämien piti sisällään myös jatkuvan yhteydenpidon Ikean suomalaisiin ostajiin, joiden kanssa käytiin keskustelua uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Kansainvälinen kilpailu halvan työvoiman maiden kanssa teki tilanteen kuitenkin hyvin haastavaksi, eikä uusia kauppoja syntynyt. Yrittäjä totesikin seuraavaa (haastattelu vuonna 2005):

*”Kyllä ne niinku yritti kaikkia, kaikkia niinku tilahan meille mutta, mutta niillä on ku sitten joutuu jonku Kiinan kans ja Venäjän kans kilpaileen, niin se ei sit-*

*ten välttämättä sopinut meille. Niin että kyllä yritti kattella kaikkea meille tilalle.”*

Vakiotuotteiden muodostaessa kaksi kolmasosaa yrityksen markkinakentästä oli alihankinnan osuus myynnistä noin 10 %. Alihankintamyynnin määrä tosin vaihteli vuosittain ja se perustui CNC-koneiden hyödyntämiseen. Yhtenä esimerkkinä tästä voidaan mainita noin kahden vuoden periodi, jolloin yhdellä CNC-koneella tehtiin koko ajan alihankintamyyntiä eräälle Ikean alihankkijana toimivalle suomalaisyritykselle.

*Tapahtuma 8: Projektikaupan laajentaminen laivasektorille (eksploitaatio-perusteinen eksploraatio)*

1990-luvun puolessa välissä Laitalassa tehtiin päätös pyrkiä mukaan laivankalustussektorille (markkinasegmentin eksploraatio) projektiliiketoiminnan puitteissa. Kiinnostusta tätä liiketoimintaa kohtaan voidaan nähdä osittain selittävän loppumaisillaan oleva Ikea-kauppa ja sitä kautta vapautuva kapasiteetti. Laivankalustusliiketoiminnan aloittaminen lähti alun perin liikkeelle kontakteista yrityksiin, joilla oli pitkä kokemus laivojen kalustuksesta ja sisustuksesta (BSR:n eksploraatio). Näillä yrityksillä oli hyvät suunnitteluosastot, jotka suunnittelivat kalustusprojektin hyvin pitkälle, ja jossa Laitala otti puhtaasti valmistajan rooliin. Laitala pääsikin hyödyntämään kahta sen ydinosaa aluetta: tuotekehitystä, jossa tuotteet kehitetään valmiista tuotekuvista tuotantoon sopiviksi sekä tuotantoa, johon sen konekanta soveltuu erittäin hyvin (TTR:n eksploraatio). Projektiliiketoiminnan suuntaaminen laivanrakennussektorille voidaan kuitenkin nähdä eksploratiivisena, koska se markkinakenttänä on uusi, jossa on oma logiikkansa. Yrittäjä kuvaili ensimmäisiä laivakauppoja seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Meillä on sitten yhteistyökumppaneina tuo Merimartti ja Mäkisen, tuo I S Mäkinen ja ne on tehny koko toimintansa ajan niihin laivoihin, ja me ollaan yhteyksissä niihin. Ja sieltä kautta se sitten tuli. Että kun oli kapasiteettia ja minä tiesin että meiltä Ikean kauppa loppuu, niin meillä on kapasiteettia, niin sieltä on aina tehty aika isojaakin projekteja.”*

Nämä heti 1990-luvun puolivälin tietämällä tehdyt kaupat voidaan nähdä avanneen Laitalan tien laivasektorille, joista muodostui varsin merkittävä tukijalka pitkälle tulevaisuuteen. Kuvaavaa on, että näistä ensimmäisistä kaupoista lähtien Laitalalla on ollut jonkinlainen rooli lähes kaikissa Suomen telakalla valmistetuista risteilijöistä. Vuonna 2000 laivojen osuus Laitalan liikevaihdosta oli noin 20%.

### *Ajanjakson lopputulemat*

Myös tämän tarkastelujakson ajan Laitalan liiketoiminnan tulos oli varsin hyvä niin liikevaihdon kehittymistä kuin kannattavuutta ajatellen. Vuonna 2000 yrityksen liikevaihto oli vajaa 18 miljoonaa markkaa ja se työllisti 57 henkilöä. Tulevaisuutta ajatellen yrittäjä pelkäsi työvaltaisen huonekalualan siirtyvän halpamyymälöihin nykykalusteiden osalta. Tässä kontekstissa haasteen omalle yritykselle muodosti lähinnä tuotteisiin kohdistuvien työtuntien määrä, joita oli pyritty vähentämään CNC-koneinvestointien muodossa.

#### 5.4.1.5 2000-luvun ensimmäinen puolisko

Seuraavaa analysoitavaa jaksoa, 2000-luvun ensimmäistä puoliskoa, määrittä markkinaympäristön ja kilpailutilanteen kiristymien niin projekti- kuin kodinhuonekalukaupassa. Yrittäjän mielestä huonekalualan kehitys oli ottanut askeleita taaksepäin 2000-luvulla. Kotimaan markkinoilla voimistunut myyntikanavien ketjuuntuminen ja niiden vaikutusvalta jäsenliikkeiden mallivalikoimiin vaikuttivat kaupankäynnin pelisääntöihin tuontituotteita suosien. Lisäksi ketjujen merkkitilauspolitiikan myötä valmistajien sarjakoot olivat pienentyneet ja varastointikustannukset siirtyneet valmistajille, mistä huolimatta valmistajilta vaadittiin nopeita toimituksia. Yrittäjän mukaan ketjut kuitenkin ostivat suurempia määriä ulkomaisilta valmistajilta tarjoten heille suurista sarjoista muodostuvan kilpailuedun. Yrittäjä totesikin näiden tekijöiden vaikuttavan suoraan tuotteiden hintaan ja sitä kautta kotimaisten valmistajien kilpailukyvyyn tuhoutumiseen, missä nykyaikainen konekanta oli yksi valmistajayritysten keskeisistä selviytymisedellytyksistä. Yrittäjä totesikin Jurvan huonekalualueen kokevan parhaillaan historiansa huonointa ja hiljaisinta aikaa, jossa Senkki ainoana paikallisena yrityksenä pystyy tekemään suuria volyymeja ja kilpailemaan hinnalla. Tämän lisäksi yrittäjä uskoi tyylihuonekalujen kysynnän pienenneen jonkin verran. Yrittäjä kuvaili tilannetta seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

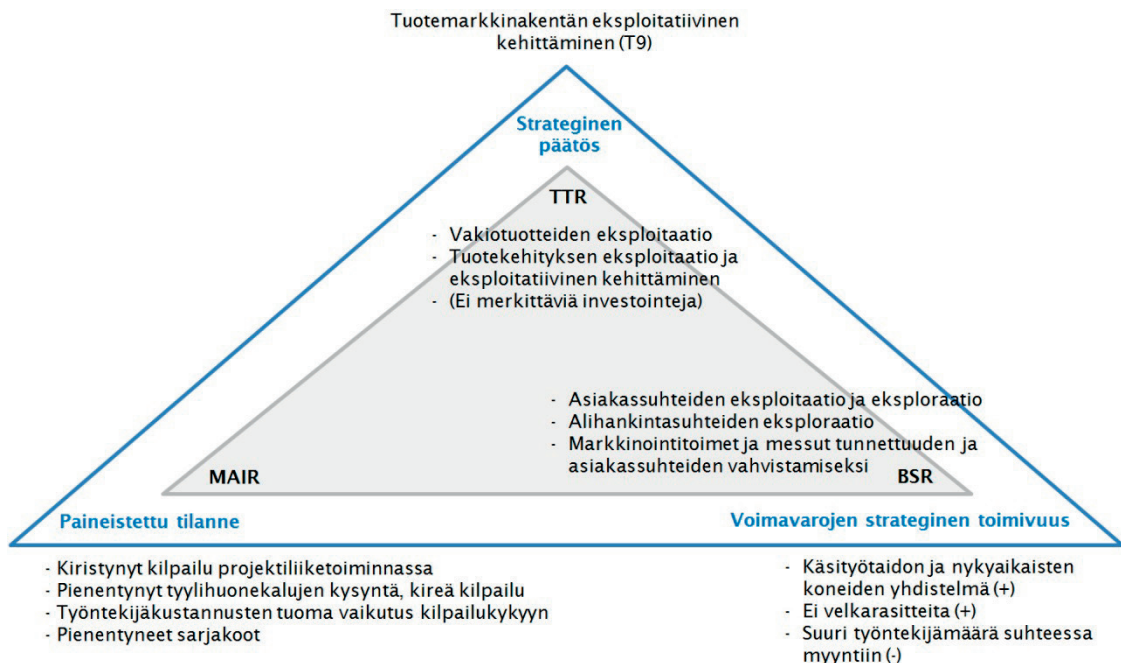
*”Koko ajan täytyy katsoa uusia [myyntikanavia/asiakkaita], kun tällä hetkellä se [myynti] ei riitä. Ehkä tyylihuonekalujen kysyntä on jonkin verran pienentynyt, vaikka kilpailijat ovat menneet nurin. Sieltä on tullut ennen lisää, mutta nyt vaikka on menneet nurin, kysyntä on ehkä vähän pienentynyt. Lähinnä kartoitetaan projekteja että saataisiin tehdä sarjatyötä, hotelleja ja sen tyyppisiä. Kodinkalusteet on kaikista ahtain paikka, menee äkkiä nippelihommiin. Kodinpuolella on tullut muutoksia, että huonekaluliikkeet pitävät tehdasta varastona ja myyvät merkkiä, kotimaan valmistajien tuotteita. Ennen, 1970-luvulla ne saattoivat ottaa 5 ryhmää sänkyjä ja 5 ruokaryhmää ja möivät myymälästä heti toimituksen asiakkaille. Nyt tämä on loppunut jo 10-15 vuotta*

*sitten, vain tehtaat pitävät varastoa, kaikki kustannukset siirretty tehtaille. Joskin ne ulkomailta ostaa ketjuina ja ostavat 30 liikkeeseen yhtä aikaa, joten totta kai ne ovat hinnaltaan edullisempia ja kilpailukykyisempiä kun saavat tehdä malliryhmät ja muuta 30-40 liikkeeseen. Kun kaikki ottaa jotain, tulee äkkiä rekkakuorma. Täällä ostetaan aina tuote tai kalusto kerrallaan. Silti vaaditaan nopeita toimituksia.”*

Kodinhuonekalujen markkinoiden kehitys vaikutti myös projektiliiketoiminnassa käytävään kilpailuun, jonne suuntautui huonekaluvalmistajia aiempaa enemmän. Yrittäjä kuvailikin projektiliiketoiminnan kenttää seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Näihin projekteihin on suuntautunut niin moni yritys, kaikki että ne menee kaikilla tappiolla että, että minäkään en viiti tappiolla tehdä, että kilpailu on nyt ehkä kaikista kovinta mitä on ikinä ollut, näissä projekteissa.”*

Vaikka Laitalan toiminta kohtasikin tänä tarkastelujaksona kovia kilpailupaineita niin vakiotuotantoon kuin projektiliiketoimintaan liittyen ja sen liiketoiminta supistui merkittävästi niin työntekijämäärän kuin liikevaihdon suhteen, ei tilanne muodostunut kriittiseksi. Yritys jatkoi tuttuun tapaan olemassa olevalla tuotemarkkinakentällä, jossa jo aiemmilta vuosilta tutut kilpailuvahvuudet (konekannan ja käsityön yhdistäminen, joka mahdollistaa vaativien tuotteiden tehokkaan valmistuksen, vakavaraisuus) kannattivat yrityksen toimintaa. Laitalan asema johtavana suomalaisena tyylihuonekaluvalmistajana oli pysynyt varsin vakaana, ja toiminta perustui pitkiin sarjoihin, joissa nopeat ja joustavat toimitukset olivat keskeisiä kilpailutekijöitä. Yrittäjä totesikin Laitalan olevan kuuluisa siitä, että *”kun [tuotteita] ei saada muualla tehtyä niin sitten ne ottaa meihin yhteyttä”*. (haastattelu vuonna 2005) Tänä aikana Laitalan tuotemarkkinakenttää kehitettiin eksplotiivisesti.



**Kuvio 39.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla (2000-2005)

*Tapahtuma 9: Tuotemarkkinakentän eksploitiivinen kehittäminen*

Voidaan sanoa, että tämän tarkastelujakson aikana Laitalan toiminta oli hyvin edellisyakson kaltaista. Ehkä suurimpana erona voidaan nähdä se, ettei vuosien 2000-2005 välisenä aikana investoitu merkittävässä määrin koneisiin. Yrityksen konekanta oli kuitenkin varsin hyvä aiemmista investoinneista johtuen, eikä se rajoittanut yrityksen toimintaa tuotekehitykseen eikä projektikauppaan liittyen, joita kehitettiin entiseen tapaan. Yrittäjä kuvaili konekantaan seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Investoidaan, että pysytään konekannassa mukana.” ”Ollaan oltu takavuosi-  
na ihan kärjessä [konekannan suhteen], mutta nyt on ehkä vähän rapistunu, on  
jäätty pois ihan terävimmästä kärjestä siitä johtuen, että sarjat on jääneet liian  
pieniksi. Kysyntä ei ole riittänyt nostamaan kapasiteettia.”*

*”Meillä on tuo konekanta, että me on tuossa 1990-luvun alussa ja, tai 1990-  
luvun, ja silloin on laitettu että se on ollut niinku huippuluokkaa että on taval-  
laan vieläkin kilpailukykyinen, että meillä on ollut niin kova konekanta, niinku  
se on vieläkin kilpailukykyinen 10 vuotta vaikka on ollut käytössä.”*

Myös yrityksen markkinakenttä pysyi suhteellisen muuttumattomana. Kuten aiemmin todettiin, lisättiin vakiotuotteisiin liittyvää myyntipanostusta (BSR:n eks-

ploitatiivinen kehittäminen) ja etsittiin uusia myyjiä Laitalan tuotteille. Tämä tehtiin kuitenkin varsin hallitusti ja hinnoittelupolitiikasta tiukasta kiinni pitäen. Tästä kertoo erityisesti se, että esimerkiksi Masku oli aina halunnut Laitalan tuotteiden myyjäksi vaatien kuitenkin merkittäviä hinnanalennuksia, johon Laitala ei suostunut. Lopulta myös Masku oli valmis tinkimään ehdoistaan, ja teki joskus jopa keskitettyjä ostoja esimerkiksi kymmeneen liikkeeseen kerrallaan.

*”Kyllä se on aina tahtonu, ne on aina tahtonu meidän myyjäksi, mutta ne on aina tahtonu mahdottomia etuja, mutta nekin sitten tinki niistä eduistansa.”*

Lisäksi Laitalan vahvasta asemasta omassa markkinaraossaan kertoo yrittäjän näkemys siitä, että Laitalalla tehdään pohjoismaiden pisimmät tyylihuonekalusarjat ja yrityksen olevan kuuluisa nopeista ja juostavista toimituksista.

Niin olemassa olevien asiakkaiden toimintaa kuin uusien asiakkaiden hankintaa tuettiin markkinoinnillisin keinoin aikaisempien vuosien tapaan (messuosallistumiset, tuotemainonta, esitteet jne.) (BSR:n eksplotiivinen kehittäminen).

Kuitenkin merkittävämmät panostukset tänä tarkastelujaksona keskittyivät projektikauppaan, jonka osuuden kasvattamisen yrittäjä näki erittäin tärkeäksi. Projektiliiketoiminnassa puhtaan tarjouskilpailun lisäksi Laitalan puolesta puhui hyvän ja laadukkaan toimittajan maine sekä referenssit menestyksekkäistä projekteista, kuten Putinin laivan ja Mäntynimen kalustaminen (BSR:n eksplotiatio). Laitala onnistuikin menestymään niin laivojen, hotellien kuin toimistojen sektoreilla.

Vaikka Laitalan Ikea-kaupan loppumisesta oli kulunut jo useita vuosia, jatkui yhteydenpito Ikean suomalaisen ostorenkään kanssa jatkuvasti (BSR:n eksplotiatio), mikä johti tarjouksen jättämiseen 25 000 pöydän valmistamiseksi. Hinta kuitenkin muodostui esteeksi kaupan aloittamiselle. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2005):

*”Että jos sieltä löytyy meille jotakin sopivaa, niin kyllä ne ottaa. Kyllä vuosi sitten viimeksi oon tarjonnu 25 000 pöytää sinne, mutta tuota ne menee sitten kilpailuksi, että mä en oisi saanu raaka-aineita, että siinä ei ois enää sitten järkeä.”* *”Jos myydään sillä hintaa, ettei saada kunnolla värkkiä ostettua, niin kyllä se loppu tulee”.*

Vuonna 2005 yrityksen kuluttajamarkkinoille suunnatut tyylihuonekalut muodostivat kaksi kolmasosaa yrityksen liikevaihdosta, josta viennin osuus oli noin 15 %, kun taas business-to-business-projektit kartuttivat liikevaihdon viimeisen kolmanneksen. Tämä osuus kuitenkin vaihteli vuosittain projektien volyymin

suhteen. Yrittäjä korosti projektiliiketoiminnan merkitystä yrityksen menestykselle, mikä osaltaan kertoo markkinatilanteesta vakiotuotannon osalta (haastattelu vuonna 2005):

*”No nyt ollu kaks kolmasosaa vakiotuotantoa ja yks kolmasosa [projekteja]. Mutta sitten on taas saatu projekteja saatu nouseen puoleen siitä, että se tuntuu kaikessa”.*

#### *Ajanjakson lopputulemat*

Myös tämän tarkastelujakson aikana Laitala teki hyvää taloudellista tulosta. Liikevaihto laski hieman tarkastelujakson lopussa ollen vajaat 2,4 miljoonaa euroa vuonna 2005. Työntekijämäärä oli hieman alle 50. Tulevaisuuden strategisena tavoitteena yrittäjä näki kannattavuuden ja kilpailukyvyn säilyttämisen. Myös kasvu olisi toivottavaa, muttei siihen kuitenkaan pyritä pakkokeinoin. Tulevaisuuden haasteet liittyvät erityisesti kuluttajiin, ja yrittäjän mukaan tärkeää olisi saada kuluttajat ostamaan yrityksen tuotetta ja hyväksymään hinta-laatusuhde. Hänen mukaansa tekniikan kanssa on aina helpompaa, mikä mahdollisista vaikeuksista huolimatta kuitenkin aina onnistuu jossain vaiheessa. Hän toteaaakin *”homman tökkäävän lopulta aina myyntiin, tuotanto ei ole ongelma.”*

#### 5.4.1.6 2000-luvun jälkimmäinen puolisko ja pitkittynyt lama (2006-2014)

Viimeinen analysoitava jakso on jatkumo edellisestä analyysijaksosta aina vuoden 2014 loppupuolelle saakka. Tänä ajanjaksona Laitalan toimintaa haastoi niin kodinhuonekalujen puolella tapahtunut kehitys kuin projektikauppaan ja eritoten telakkateollisuuteen liittyvä dynamiikka. Yleisellä tasolla yrittäjä luonnehti alan kehitystä seuraavasti (haastattelun vuonna 2014):

*”Suomen huonekaluteollisuus on mennä alaspäin, kapasiteetit on pudonnu ja paljon on mennä firmoja konkurssiin.” ”Yksi syy on se, että suomalaiset huonekaluketjut on ketjuuntunu, sitten ne lähtee ostamaan näihin halpoihin maihin tavaraa ja ne ostaa sieltä monta konattia kerralla 30-34 liikkeeseen. Ja sitten on on kilpailukykyisiä kun ne saa isoja määriä myytyä. Ja sitten täällä kysytään yhtä tavaraa kerrallaan, että merkinä. Tämä on kaikissa, tämä on halvassa ja kun mennään nykytavaraan niin paljon pahempaa kuin meillä. Sitten ihmetelään että suomalainen on kallista kun täällä tehdään yks esine sitten. Tuloo niin äkkiä kalliin maine. Se on minusta kaikista pahin tuo ketjuuntuminen, että nuo nykykalusteet ei pääse tekemään sarjaa. Että mullahan on tässä paljon tuttuja,*

*kyllä mä tiedän niidenkin ongelmat. Ennen oli että kun muilla oli hiljaista niin meillä oli kiirettä mutta nyt ollaan just samassa junassa kaikki.”*

Tänä tarkastelujaksona Laitalan tuotemarkkinastrategia tyylihuonekalujen osalta kohtasi selkeitä haasteita kysynnän supistumisen myötä. Vaikka tyylihuonekalujen kysyntä oli hiipunut jo pidemmän aikaa, alkoi markkinoiden kutistuminen näkyä Laitalalla merkittävästi vasta viimeisen kymmenen vuoden aikana, jolloin kilpailijoiden konkurssit ja niiden markkinaosuudet eivät enää riittäneet kompensoimaan kysynnän laskua. Hyvin kuvaavaa tälle kehitykselle on myös se, että ulkomaisten tyylihuonekalujen määrä markkinoilla oli vähentynyt merkittävästi. Yrittäjän mukaan Laitalan kilpailutanner olikin muuttunut, jossa kilpailijoina olivat myös modernien huonekalujen valmistajat. Yrittäjä kuvaili tätä tilannetta seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Ne on vähentyny paljo [tyylihuonekalujen tarjonta], että Kruunukaluste toi paljon Italiasta, mun mielestä se tuonti on paljo pienentynyt ja koko tyylihuonekalukauppa on pienentynyt.”* *”Kun 10 vuotta sitten mentiin Kruunukalusteelle kun se oli erikoistunu tyylihuonekaluihin, niin ei siellä muuta ollukaan. Nyt siellä on meidän ryhmä tyylikalusteita ja onki joka liikkeessä meidän ryhmät ja sitten muita ei ookaan, ei oo enää ulkolaista.”*

*”No se on varmaan että kilpailu on ja ostot on, että kilipaillaan paremmin nykykalusteiden kans nyt. Että ostajat, minä en tiedä nyt että, silloin kun tyylihuonekaluja oli paljon myynnissä niin niillä oli paljon ostajia. Ja sitten en aluksi huomannut että myynti pienenee kun meillä meni aluksi suoraan, kun kilpailijat meni konkurssiin niin meille tuli aina niiden työt meille, niin meillä ei vähentynyt ennen kun ei oo ketään ketä menee konkurssiin.”*

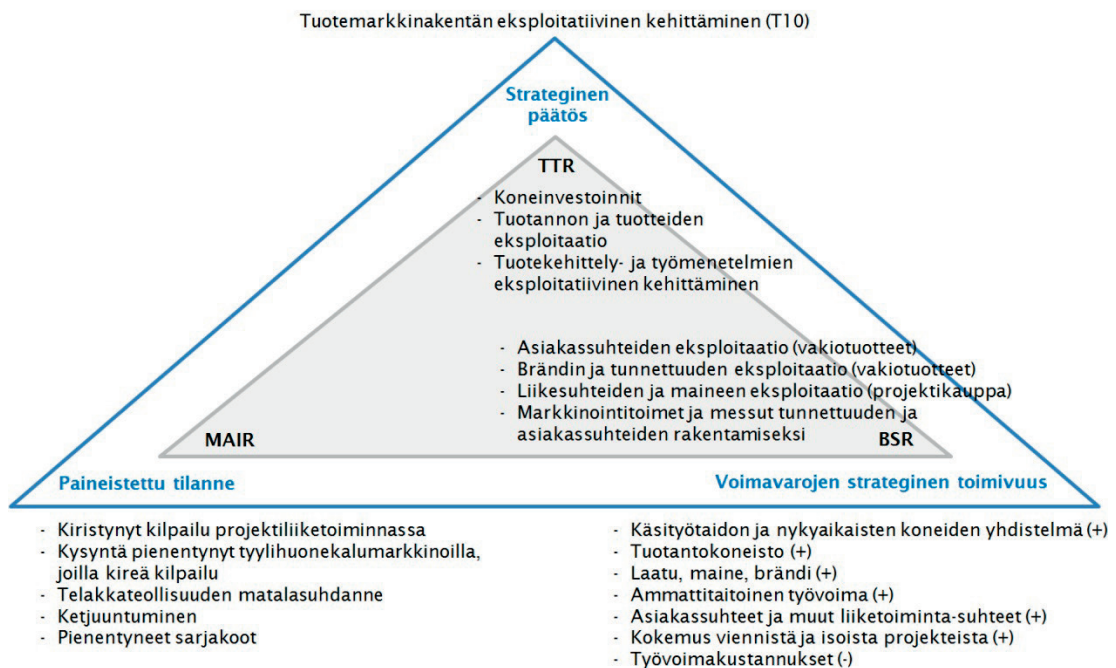
*”No sanotaan että 2000-luvulla [tyylihuonekalumarkkinoiden hiipuminen]. Kyllähän me se tietysti huomattiin aikanaan jo sittenhän me nämä laivat otimme justiin tukijalaksi. Nyt ne meni vain molemmat yhtä aikaa.”*

Tilanne projektiliiketoiminnassa ja siellä tapahtuvassa kilpailussa oli myös kovaa, koska yrittäjän mukaan *”kaikki olivat tunkeneet sinne”*. Voidaan kuitenkin sanoa, että Laitala oli kilpailukykyinen ja onnistui saamaan projekteja hyvin. Enemmänkin menestykseen vaikutti telakkateollisuuden kehitys, joko oli Laitalan näkökulmasta suotuisaa aina 2010-luvulle saakka, kunnes suomalainen telakkateollisuus hiljeni lähes tyystin. Viimeiset viisi vuotta olivatkin aikaa, jolloin Laitalan toiminta oli kutistunut sekä kodinhuonekalujen puolella että telakkateollisuudessa tapahtuneen kehityksen myötä. Yrittäjä kuvaili tätä kehitystä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

”Meillä on ollu huono tuuri tään laman kans kun kodinhuonekalupuoli meni hiljaiseksi niin tää laivapuoli meni kuten kaikki tietää, että nehän ei saanu tilauksia sen SXT:n aikana, nythän siinä on vähän toivoa kun siinä on se saksalainen omistaja sillä Turun telakalla. Niillä on pari laivaa ja meillä on jo sieltä taas otettu yhteyttä sitten, että niitä piirretään justinsa.”

”Niin, molemmat meni [tyylihuonekalujen kysyntä ja projektiliiketoiminta]kun telakat ei, nehän ei saaneet mitään laivoja viiteen vuoteen. Ja sitten putos niinku kerron tästä kotimarkkinoista tyylihuonekalujen osalta. Tietysti meillä on vähän rasitteena sekin että meillä on niin kauan tehty, paljon on että tuolla netissä myyvät, että ihmiset niinku sijoitti tyylihuonekaluihin kun oli huonoja aikoja niin meillä oli aina kiirus kun muilla oli hiljaista. Mutta nyt siellä on niin paljon tuolla netissä myytävänä perikunnat ja muut, että siellä on joskus omat tavarat vastassa että ne myy sitä.”

Tänä tarkastelujaksona yrityksen toimintaa kehitettiin eksploitaation keinoin.



**Kuvio 40.** Tuotemarkkinakentän sopeuttaminen vuosina 2006-2014

*Tapahtuma 10: Tuotemarkkinakentän eksploitatiivinen kehittäminen*

Tämän tarkastelujakson aikana tuotannon tehokkuuteen panostettiin merkittävästi koneinvestointien muodossa (TTR:n eksploitatiivinen kehittäminen). Tarkastelujakson alussa investoitiin mm. paloittelusaha ja vaihdettiin lakkalinja, minkä lisäksi keväällä 2014 ostettiin huippuluokan reunalistoituskone. Samalla

kun koneinvestointien muodossa on pyritty läpi yrityksen historian tehostamaan toimintaa, tekemään hyvää hinta-laatusuhdetta ja vähentämään tuotteisiin käytettyjen työtuntien määrää, voidaan myös markkinakehityksen nähdä vaikuttavan tähän. Vaatimuksista tehostaa tuotantoa kertoo esimerkiksi se, ettei vakio- tuotteiden hintoja oltu nostettu viiteen vuoteen lainkaan. Yrittäjä totesi, että *”jos hintoja nostaisi, myynti laskisi. Kun on isot tuotantotilat ja muut, pitää olla toimintaakin.”* Osaltaan tästä kertoo jotain myös se, että varaston koko oli vuonna 2014 suurempi kuin koskaan. Viimeisimpään investointiin vaikutti puolestaan erityisesti sen luomat mahdollisuudet uusiin asiakassuhteisiin business-to-business puolella. Yrittäjä totesikin, että muutamat kaupat erään potentiaalisen asiakkaan kanssa oli menetetty nimenomaan siitä syystä, ettei olemassa olleen reunanlistoituskoneen kapasiteetti ollut riittävä.

Yrittäjä kommentoi konekannan ja tuotannon joustavuuden vaikusta menestykseen seuraavalla tavalla (Haastattelu vuonna 2014):

*”Sama linja ollu (tuotannon ja valmistuksen sopeutuksessa). Kyllä kait se on ollu meidän perusta jo tuolta 90-luvulta ja vanhemmalta ajalta, että meillä on aina ollu hyvä konekanta kokoon verrattuna.”*

*”Kyllä sellainen joka pystyy muuntautumaan, että kyllä meille on ollu tärkeä justiin että pystyy tekeen monenmoista, että yhtäkkiä pystyy ottaan jonku hotellin todesta, on taipuvainen konekanta ja meilläkin pystytään aina hyödyntämään noita pitkälle meneviä koneita ja käsityötä siinä, niin kyllä se on sillä lailla ollu meidän vahvuus.”* *”Ei se konekanta oo viimeisen viiden vuoden aikana niin paljon muuttunut, että pystytään nykykalustettakin tekemään näillä laitteilla. Tämän avulla on aina päästy oikein huonojen aikojen ylitse.”*

*”Että meilläkin 1989 se ensimmäinen tietokoneohjattu, että en mä tiedä on kahdeskas vai yhdeksäs [CNC]kone. Tällaisia koneita pitää olla. Nämä CNC-koneet on joustavia [verrattuna linjakoneisiin, joilla samaa asetetta on ajettava pitkiä aikoja], että sinä voit tehdä samana päivänä monta lajia.”*

Markkinakentän eksplotiivinen kehittäminen jatkui hyvin samankaltaisena kuin edeltävinä tarkastelujaksoina. Vakiotuotteiden osalta kotimaassa suhteet huonekaluliikkeisiin ovat pääsääntöisesti pitkäaikaisia. Myyntiä sekä tietoisuutta Laitalan tuotteista ja brändistä rakennettiin eksplotiivisesti tuotemainonnan, esitteiden, myymäläosastojen ja messuosallistumisten muodossa. (BSR:n eksplotiivinen kehittäminen) Asiakasvalintastrategiaa ja asiakkaisiin liittyvää yhteydenpitoa yrittäjä kuvaili seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”Ei oikein paljo elämistä [asiakaskunnassa], kyllä ne on aika vanhoja liikkeitä, jotka on myyny meidän tavaraa. Tietysti aina tulee uusiakin, ei me olla oltu siinä niin tarkkoja kun meillä ei oo kellekään yksinmyyntiä niin me on sitten myyty tilanteen mukaan.”* *”Ei oo, me ei oo menty niin yksinmyynti muuta kun periaatteessa sillai että jos on joku hyvä liike paikkakunnalla, niin me vältetään myymistä siihen naapuriliikkeeseen.”*

*”No niissä Jukka kiertää liikkeissä ja kattoo että jonkinmoiset mallit on aina niissä, joskus on paremmat ja joskus on vähemmät malliryhmät, että ne myy merkinä. Se on justiin ongelma niinku tavallansa [kauppiat myyvät tuotteen ensin ja sitten vasta tilaavat]. Ja kun ulkolaisia kun ne käy ostamassa niin ne ostaa konttikaupalla ja jakaa liikkeisiin ja niitä on sitten varastossa ja niitä pitää yrittää myydä kun niissä on raha kiinni.”*

Yrittäjä uskoi, että Laitalan brändillä oli ainakin jonkinlaista arvoa resurssina (haastattelu 2014):

*”En mä osaa siihen sanoa, kyllä sillä [brändillä] jonkinlainen merkitys on, kyllä me aika tunnettuja ollaan, ainakin jotka on kiinnostuneita näistä tyylihuonekaluista, kyllä meidät tunnistetaan ja yritetään myydä Laitalan merkinä kaikkea vakkei oiskaan.”*

Vaikka tyylihuonekalumarkkinat ovat näyttäneet kutistumisen merkkejä jo useiden vuosien ajan ja Laitan konekanta mahdollistaa myös modernien huonekalujen valmistuksen, ei yrittäjä näe toiminnan laajentamista tälle sektorille kovinkaan potentiaalisena vaihtoehtona (haastattelu vuonna 2014):

*”Mä oon sitä mieltä että kun se on niin tuskasta se lähteminen ja messuttaminen ja kuluja on niin pirun paljon jos sitä uutta tuotetta, onhan me aina niitä kokeiltu, mutta että lähtis kannattavasti toimiin, minä oon pitäny tuota tarjousprojektihommaa näiden edellä.”* *”Mieluummin on niin että sais Junetin kautta mennä nämä modernit kalusteet.”*

Vakiotuotteiden pienimuotoinen vienti suuntautui Ruotsiin ja Venäjälle ja sen voidaan nähdä jatkuneen hyvin samanlaisin periaattein kuin aiemmin. Ruotsiin suuntautuva vienti kohdistui lähinnä suomenruotsalaisten omistamiin huonekaluliikkeisiin (TTR:n ja BSR:n eksploitaatio). Poikkeuksena tähän voidaan mainita vuoden 2014 Habitare messuilla muodostunut suhde erääseen ruotsalaiseen huonekaluliikkeeseen, mikä johti 50 malliston toimitukseen. Muuten vienti oli ollut hyvin vähäistä. Epäsuora vienti Venäjälle suomalaisten, Suomen ja Venäjän rajalla olevien liikkeiden kautta puolestaan kuihtui merkittävästi ruplan romahduksen seurauksena vuonna 2014. Venäjän markkinat ovat olleet kautta aikojen

hyvin kiinnostavat Laitalalle, ja tämänkin tarkastelujakson aikana yrityksellä oli lukuisia pyrkimyksiä luoda asiakassuhteita venäläisiin liikkeisiin vakiotuotteilla. Nämä pyrkimykset sisältävät Laitalan oman myyntimiehen ja venäjän kieltä puhuvan agentin kiertelemisen niin olemassa olevien kuin potentiaalisten asiakkaiden luona. Tämä on kuitenkin hyvin kallista ja resurssseja kuluttavaa.

Asiakas- ja markkinakenttä projektiliiketoiminnan suhteen sisälsivät laivoja ja hotelleja kuten aikaisemminkin. Vuodet 2005-2010 olivat hyvää aikaa erityisesti laivaprojektien näkökulmasta, jolloin Laitala rakensi mm. kaikki sviitit kahteen maailman suurimmista risteilijöistä sekä Putinin laivan sisustuksen. Lisäksi pienempiä projekteja on ollut meneillään koko ajan, viimeisimpänä hotellin kalustus Pietarsaareen (25 huonetta). Tätä voidaan pitää eksplotiivisena toimintana, koska niin hotelli- kuin laivasektori ovat olleet jo vuosien ajan Laitalan panostusten kohteina. Onnistuminen projektiliiketoiminnassa voidaan liittää kahden resurssiryhmän eksplotiiviseen kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Ensinnäkin kyky sopeuttaa tuotteet asiakkaan kuvista omille koneille ja tuotteiden tehokas valmistus (TTR:n eksplotiatio) on keskeisessä roolissa hinnaltaan kilpailukykyisten tarjousten tekemiseen. Toiseksi Laitalan hyvä maine laadukkaana ja hyvämaineisena valmistajana sekä suhteet markkinatoimijoihin (BSR:n eksplotiatio) on toinen keskeinen tekijä.

*”Kyllä se vaikuttaa, että kyllä meillä on semmoinen maine että meillä ei ikinä myöhästy eikä oo reklamaatioita suurempia mitään. Kyllä se on tiedossa”* (haastattelu vuonna 2014)

Junetissa Laitala on edelleen mukana (BSR:n eksplotiatio), joskaan siihen liittyvä myynti ei ollut koskaan kovin merkittävää. Kuitenkin erään levytuotteita valmistavan Junet-yrityksen ajautuessa konkurssiin Laitalalle on siirtynyt sille kuuluneita töitä, mikä voi tulevaisuudessa lisätä hieman Junetille tapahtuvaa alihankintamyyntiä. Ikeaan liittyen puolestaan voidaan todeta, että yhteydenpito on loppunut, mikä johtuu hyvin pitkälle siitä, ettei Ikealla ole enää ostorengasta Suomessa. Yrittäjä kuvaili tätä seuraavasti (haastattelu vuonna 2014):

*”No silloin, no voi sanoa että on aika mennyt kun on yhteydenotot menny aika pieneksi, ennen kun oli ne vanhat työntekijät siellä, jotka osti Suomesta, niin koko ajan oli jonkinmoinen yhteys olemassa ja aika hyväkin yhteys mutta nyt kun niillä ei oo täällä enää sitä ostorengasta, että ne on lopettanu suomesta ostot. Ne sai mun mielestä lopputilin melekeen kaikki joittenka kans mä, kun ne Suomessa lopetti. Kontaktit tavallaan meni. Ennen ne kävi joka messuilla ja muuten aina haastattelemassa, kertomassa omia virikkeitään.”*

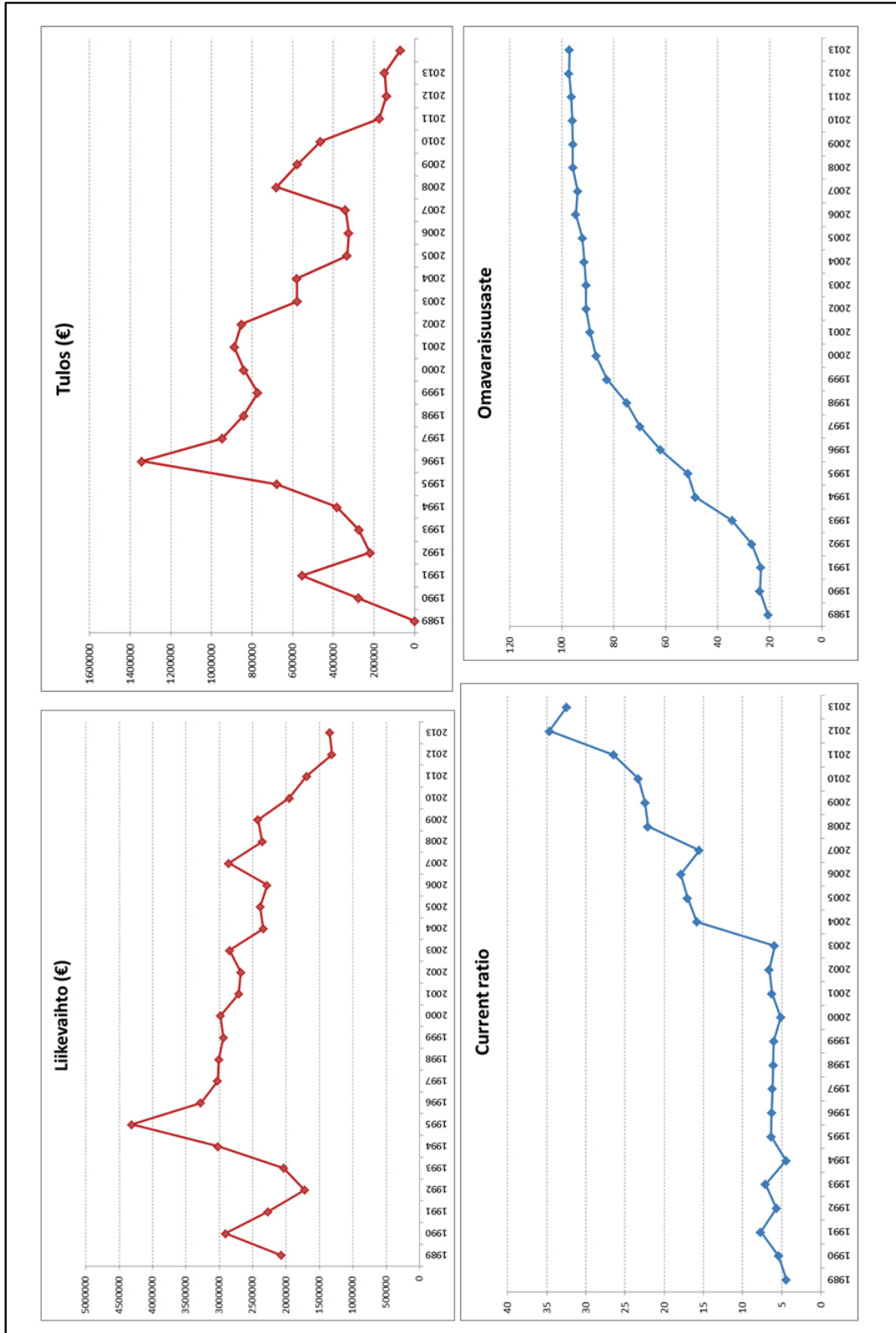
*Ajanjakson lopputulemat*

Vaikka Laitalan liiketoiminnan volyymi laski merkittävästi tämän tarkastelujakson aikana (liikevaihto ja työntekijämäärä putosivat reilusti alle puoleen vuoteen 2005 verrattuna), ei sen toiminta ollut missään tapauksessa kriisissä. Tästä kertoo muun muassa Laitalan saama julkinen tunnustus hyvästä ja kannattavasta toiminnasta vuosina 2007-2014 (arvioinnin kohteena oli mm. taloudelliset tunnusluvut ja toiminnan laatu) sekä yrityksen kyky tehdä tuotannollisia investointeja. Toiminnan laajuus oli sopeutettu kysyntään ja markkinatilanteeseen, ja yrityksen strategiset voimavarat sen tuotemarkkinasegmentillä olivat toimivat. Vuonna 2014 Laitalan liikevaihto oli noin 1,2 miljoonaa euroa ja se työllisti 21 henkilöä (joista kolme osa-aikaista).

**5.4.1.7 Lopputilanne**

Tarkastelujakson lopussa yrityksen tuote- ja markkinakenttä muodostuivat tyylihuonekaluista sekä projektiliiketoiminnasta. Vuonna 2014 vakiotuotannon osuus oli noin 90 % yrityksen liikevaihdosta, joskin tämä osuus vaihtelee vuosittain projektien mukaan.

Strategisesti yrittäjä määrittelee yrityksensä tuotantosuuntautuneeksi, mikä ilmenee siten, että tuotannossa pystytään vaihtamaan tyylihuonekaluista melamiinikalusteisiin. Keskeiset kilpailutekijät hän tiivistää keskittymiseen ja asiakasryhmien erityistarpeiden tyydyttämiseen, tehokkaaseen ja edulliseen valmistukseen sekä nopeisiin ja täsmällisiin toimituksiin.



**Kuvio 41.** Laitalan taloudelliset tunnusluvut

## 6 DISKUSSIO

Edellisessä luvussa esitetty case-yritysten analyysi kuvasi ilmiöön liittyvää rikkautta ja moninaisuutta. Tässä luvussa nostetaan esiin empiirisen analyysin keskeisiä tuloksia e/e:stä tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen keinoina. Luvun ensimmäisessä osassa tarkastellaan empiirisestä aineistosta tunnistettuja tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen logiikoita. Luvun toisessa osassa tarkastellaan näiden logiikoiden ilmenemistä ja niihin liittyvää dynamiikkaa ja vuorovaikutteisuutta case-yrityksittäin.

### 6.1 Tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen logiikat

Case-analyysien e/e:tä ilmentävät tapahtumat voidaan nähdä viiden logiikan muodossa. Ensimmäinen logiikoista voidaan nähdä tuotemarkkinastrategian eksploraatiivisen kehittämisen muotona, kun taas muissa logiikoissa on mukana eksploraatiivisia elementtejä. Seuraavaksi tarkastellaan näitä logiikoita sekä arvioidaan niiden onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 2. Yhteenveto logiikoista ja niiden toteuttamisesta case-yrityksissä.

Logiikka	Kuvaus	Suhde tuotemarkkina-strategiaan	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Tuote- ja jakelusuhte-perusteinen eksploitaatio-logiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailukykyisen ja kannattavan liiketoiminnan kehittäminen kotimaan markkinoilla yrityksen omaan tuotetarjontaan ja tiivisiin jakelusuhteisiin perustuen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kuuaa sitoutumista olemassa olevaan tuotemarkkina-strategiaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallitseva logiikka koko tarkastelu-jakson ajan</li> <li>Vaikeuksia menestyä 1990-luvun lama-aikana ja 2000-luvulla</li> <li>Tarkastelujakson lopussa ei johtanut toivottavaan tulokseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallitseva logiikka koko tarkastelu-jakson ajan</li> <li>Onnistui kehittämään logiikkaa siihen kohdistuneesta paineesta huolimatta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peruslogiikka, hallitseva 1990-luvun alkuvuosiin saakka</li> <li>Ei kestänyt painetta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hallitseva logiikka koko tarkastelujakson ajan</li> </ul>
Markkinaeksploraatiologiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myyntiin ja volyymin kasvattaminen uusilla markkinoilla yrityksen omaan ja olemassa olevaan tuotetarjontaan perustuen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajentaa olemassa olevaa tuotemarkkina-strategiaa uuteen kontekstiin</li> <li>Ei ilmennä aidosti strategista molempikäitisyttä, vaikka edellyttää uusien resurssien ja kyvykkyyksien (MAIR, SBR) kehittämistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vientirenkaat (2) 1990-luvulla, joitakin onnistumisia</li> <li>Agenttisuhteet, joissa merkittäviä onnistumisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suupohjan huonekaluprojekti, hanke epäonnistui</li> <li>Agenttisuhteet, joissa onnistumisia ja epäonnistumisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pietarin näyttely ja Varsovan kauppahuone, hankkeet epäonnistuivat</li> <li>Agenttisuhteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenttisuhteet, joissa onnistumisia ja epäonnistumisia</li> <li>Suorat asiakaskontaktit messuilla</li> </ul>
Mallisto- ja brändi-perusteinen logiikka	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uuden markkinaposition rakentaminen korkeatasoiseen ja brändättyyn mallistoon perustuen uusilla markkinoilla/segmenteillä</li> <li>Keskeistä yritysten välinen yhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eksploraatiivinen avaus suhteessa olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan (tuotease-mointi ja uudet asiakassegmentit/markki-nat)</li> <li>Ilmentää molempikäitisyttä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteismallisto Saksan markkinoille 1990-luvun toisella puolisella, hanke epäonnistui</li> <li>Kotimaan markkinoille suunnattu yhteismallisto 2000-luvulla, hanke epäonnistui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yksi vientimarkkinoille suunnattu mallisto 2000-luvun alkupuolella, hanke epäonnistui</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Silva-mallisto 1990-luvun lama-aikana, hanke epäonnistui</li> <li>Junet-yhteistyö 1990-luvun lamasta eteenpäin, vaihtelevia onnistumisia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junet-yhteistyö 1990-luvun lamasta eteenpäin, ei merkittäviä tuloksia</li> </ul>

<p>Asiakassuhteeseen kiinnittymisen logiikka</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusien ja erilaisten asiakassegmenttien ja markkinarakojen eksploraatio</li> <li>Perustuu pääasiassa asiakkaiden tuoteisiin/tuoteideoihin</li> <li>Voi sisältää merkittävää tuotekehityspanostusta ja/tai tuotannon sopeuttamista, kehittämistä ja investointeja</li> <li>Voi sitoa merkittävästi tuotantokapasiteettia</li> <li>Keskeistä asiakassuhde ja tuotannollinen kyvykkyys vastata asiakastarpeeseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eksploraatiivinen avaus suhteessa olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan (uudet asiakassegmentit ja tuotannon/ tuotekehityshaaste) Ilmentää strategista molempikä-tisyyttä</li> </ul>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alihankintapohjainen vienti Saksaan 1990-luvulla, hyvä menestys</li> <li>Hoiivakalusteiden alihankintavalmistus 1990-luvun alkupuolelta lähtien tarkastelujakson loppuun saakka, hyvä menestys</li> <li>Myynti ja markkinointi Hiipakalle vuosina 2006-2014, alussa hyvä menestys, hiipui lopussa</li> <li>Avaroomin alihankintavalmistus 2010-luvulla, vaikuttaa lupaavalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikea-suhde 1990-luvulla, hyvä tulos</li> <li>Hotelliprojektit läpi tarkastelujakson, hyvät tulokset</li> <li>Laivaprojektit, 1990-luvulta lähtien, hyvät tulokset</li> <li>Laiva- ja hotellikalustus muodostuivat ajan mittaan eksploraatiiviseksi liiketoimintakentiksi</li> </ul>
<p>Uusi liiketoimintakonsepti</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Täysin uudelleenlainen tapa yritykselle tehdä liiketoimintaa huonekalusektorilla</li> <li>Keskeiset resurssit muuttuvat tai ne konfiguroidaan merkittävästi aiemmasta poikkeavalla tavalla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eksploraatiivinen avaus suhteessa olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan Ilmentää strategista molempikä-tisyyttä</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Malliston valmistuttaminen alihankintana Latviassa ja myynti omalla brändillä 2000-luvulla, kokemus joka voidaan toistaa</li> <li>Liukuviikomeroliiketoiminnan käynnistäminen 2010-luvulla, tuloksia liian aikaista arvioida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liiketoimintakonseptin muutos: designmalliston kehittäminen, jota pyritään brändäämään, oman jakelutien (showroom ja nettikauppa) perustaminen, tuloksia liian aikaista arvioida</li> </ul>	-

### 6.1.1 Tuote- ja jakelusuhteiperusteinen eksploitaatiologiikka

Tuote- ja jakelusuhteiperusteinen logiikka voidaan nähdä tuotemarkkinastrategian eksploitatiivisen kehittämisen ja sopeuttamisen muotona, mihin panostaminen kuvastaa sitoutumista olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan. Sen keskeisenä tavoitteena on kilpailukykyinen ja kannattava liiketoiminta ja sen kehittäminen kotimaan markkinoilla yrityksen omaan tuotetarjontaan ja tiivisiin jakelusuhteisiin perustuen. Tulkinta logiikan eksploitatiivisesta luonteesta perustuu kolmeen tekijään: 1) Yritykset suunnittelevat ja kehittävät tuotteita ja mallistoja olemassa olevaan osaamiseen perustuen. Tämä kehitys voi pitää sisällään tuotelaajennuksia ja joissain tapauksissa jopa uuden tuoteryhmän ottamista tuotetarjontaan (esim. sängynvalmistaja valmistaa myös pöytiä). Tämä muutos ei kuitenkaan ole niin merkittävä, että se voitaisiin tulkita muutokseksi tuotemarkkinastrategiassa. 2) Yritykset toimivat niiden tutuilla, olemassa olevilla markkinoilla suhteellisen homogeenisten asiakkaiden kanssa. 3) Yritykset investoivat tuotantokoneistoon tehokkuuden, kannattavuuden ja hintakilpailukyvyyn parantamiseksi.

Tuoteressurssin kehittäminen on yksi logiikan ydinaktiviteeteistä ja onnistumisen edellytyksistä, jota toteutettiin yrityksissä jatkuvasti joko omatoimisesti, hyödyntämällä ulkopuolista designeria tai tekemällä se yhteistyössä jakeluketjujen kanssa. Keskeistä näissä kehittämissuunnitelmissa oli designin, laadun ja kustannustehokkaan valmistuksen toteutuminen samassa tuotteessa, jotta tuote möisi hyvin markkinoilla ja toisi riittävän hyvän katteen. Tuoteressurssin kehittäminen piti sisällään myös asemoinnillisia elementtejä. Erityisesti tuontituotteiden määrän kasvaessa ja laadun paratessa kilpailu edullisten tuotteiden ryhmässä muodostui lähestulkoon mahdottomaksi ja case-yritykset pyrkivät asemoimaan tuotteensa kalliimpien ja laadukkaampien tuotteiden ryhmään. Asemoinnilliset pyrkimykset näkyivät keskittymisenä paremman hinnan tuoviin materiaaleihin, joisain määrin uusien materiaalien käyttöönottona (alihankintasuhteiden kautta) sekä pyrkimyksinä designin suhteen ja valmistusteknisesti differoida tuote siten, että se on vaikeasti valmistettavissa ja sitä kautta vaikeasti imitoitavissa. Lisäksi tuotetarjontaa kehitettiin trendien mukaan esimerkiksi siirtymällä tuoteajattelusta mallistoajatteluun sekä lisäämällä tuotevariaatioiden määrää ja värejä. Niin ikään yrityksissä pyrittiin nopeuttamaan mallistodynamiikkaa vastaamaan paremmin asiakkaiden (jakeluketjujen) tarpeita.

Toinen onnistumista keskeisesti määrittävä resurssi on suhde jakelukanavaan. Kuten caseissa 1, 2 ja 3 tuli selkeästi ilmi, tiivis suhde ketjuihin ja kauppiaisiin sekä niiden myyntihenkilökuntaan nähtiin tärkeänä resurssina tuotekehittelyssä

sieltä tulevan markkinaintelligenssin (MAIR) myötä. Tämän nähtiin parantavan tuotekehittelyn osumatarkkuutta ja säästävän tuotekehittelykustannuksia ja –aikaa merkittävästi, mikä on kriittinen tekijä niukkojen resurssien ehdoin toimivilla pk-yrityksillä. Lisäksi yrityksissä uskottiin, että ketjun kanssa yhteistyössä suunniteltu tuote lisää ketjun ja siellä toimivien myyjien sitoutumisesta tuotteeseen ja parantaa siihen kohdistuvia myyntipanostuksia. Tämä sitoutuminen nähtiin tärkeäksi erityiseksi siksi, että myyjät ovat tietoisia ja halukkaita käyttämään muita kuin hinta-argumentteja. Ketjujen kanssa suunnittelut tuotteet onnistuivat pääsääntöisesti paremmin kuin yritysten itse suunnittelemat tai ulkopuolisten suunnittelijoiden kehittämät tuotteet.

Näiden tekijöiden lisäksi kolmas kehittämisen kohde olivat tuotannolliset resurssit. Niitä kehittämällä yritykset pyrkivät vastamaan niin jakeluketjujen merkkitalauspolitiikkaan kuin pienentyneisiin sarjakokoihin, laajentuneisiin mallistoihin ja nopeisiin toimitusaikoihin liittyviin haasteisiin mahdollisimman kustannustehokkaalla tavalla. Nopeat aseteajat ja sitä kautta pienten määrien valmistuksen mahdollistavat CNC-koneet ovat yksi keskeinen tekijä, joka vaikuttaa katteisiin ja sitä kautta onnistumiseen. Kuitenkin halpojen työvoimakustannusten maissa monissa huonekalutehtaissa on automatisoidut CNC-koneet ja hyvä tuotannollinen laatu, mikä tekee kilpailun kovaksi hyvinkin automatisoidulle tehtaalla. Tämä antaa varsin merkittävän haasteen kotimaisille valmistajille, jossa brändin tuoma lisäarvo voisi mahdollistaa korkeamman hinnan, mikä näkyisi katteissa ja jakelukanavamahdollisuuksissa.

Case 2 voidaan nähdä onnistuneen tällä logiikalla hyvin läpi tarkastelujaksojen, kun taas caset 1 ja 3 eivät onnistuneet niinkään hyvin. Case 2:sen onnistumista selittää se, että se onnistui kehittämään tuoteressursia (tuotteita), joista jakelukanavat olivat kiinnostuneita, ja joita ne ottivat valikoimiinsa. Samalla se onnistui luomaan ja säilyttämään ketjusuhteita koko ajan, mikä puolestaan oli edellytys markkinainformaation saamiselle ja toisaalta markkinainformaatio mahdollisti tuotesuunnittelussa onnistumisen. Myös sen tuotekehittelydynamiikka oli hyvin nopeaa erityisesti tarkastelujakson lopussa, ja se pystyi tarjoamaan jatkuvasti uusia tuotteita asiakkaille. Tästä huolimatta sen toiminta oli tappiollista tarkastelujakson viimeisen kymmenen vuoden ajan, mikä kertoo osaltaan karua kieltä suomalaisista työvoimakustannuksista ja niiden vaikutuksista yritysten kilpailukykyyn sekä vaikeuksista sopeutua alati laskeviin myyntilukuihin omassa toiminnassa. Case 1 (Yli-Heikkilä) ja case 3 (Peltola) kohtasivat enemmän haasteita tällä logiikalla. Esimerkiksi markkinainformaation saaminen tuotekehityksen tueksi oli hyvin vaikeaa, eivätkä ne tarkastelujakson lopussa onnistuneet enää saamaan tuotteita esille liikkeisiin. Myös Yli-Heikkilän ja Peltolan tuotesuunnitteludynamiikka oli hitaampi kuin Nurmella tarkastelun loppupuolella.

Case 4 (Laitala) poikkeaa muista case-yrityksistä sen suhteen, että sen tuotteet edustavat vanhoihin malleihin perustuvia tyylihuonekaluja, eikä niihin liity varsinaista design-toimintoa (onnistumiselle on merkittävässä roolissa tekninen ja laadullinen tuotekehitys). Markkinajohtajan rooli kotimaisten tyylihuonekalujen valmistajana ei tehnyt ketjusuhteista merkittäviä onnistumisehtoja, ja sen jakelusuhteet perustuivat läpi tarkastelujakson pääasiassa huonekaluliikkeisiin, jotka olivat yksittäisiä kauppiaita tai kuuluivat ketjuihin. Laitalalla voidaan nähdä olevan myös vahva brändi tyylihuonekalujen valmistajana niin jakeluteiden kuin kuluttajien keskuudessa. Voidaankin todeta, ettei Laitalan kodinhuonekalumarkkinoille kohdistunut logiikka kohdanut painetta ennen kuin tyylihuonekalujen kysyntä supistui merkittävästi ja suurin osa sen kilpailijoista oli mennyt konkursiin. Sen jatkuvien panostusten kohteena eksploitaatiologiikalla oli tuotannollinen tehokkuus ja tuotekehitysosaaminen, jossa sen voidaan nähdä onnistuneen varsin hyvin.

Tuote- ja jakelusuhteiden perusteella logiikalla onnistuminen kävi ajan mittaan varsin haasteelliseksi case-yrityksissä markkinaympäristössä tapahtuvien muutosten myötä. Merkittäviä näistä muutoksista olivat kysynnän vaihtelut (erityisesti lama-aikoina), kilpailun koveneminen, tuontituotteiden kilpailukykyyn paraneminen laadun ja hinnan suhteen, jakeluteiden kehitys (erityisesti ketjuuntuminen ja niiden keskinäinen kilpailu, mikä näkyi esimerkiksi kovina myyntipaineina ja hinnaltaan edullisempien tuontituotteiden runsautena ketjujen valikoimissa) sekä sisustustrendit. Jakeluteissä tapahtuva kehitys voidaankin nähdä merkittävänä case-yritysten tuotemarkkinastrategiaa haastaneena tekijänä, ja muut markkina- ja olosuhdemuutokset heijastuvat case-yritysten toimintaan pitkälti siten, kuinka hyvin ne onnistuvat hallitsemaan suhteita jakelukanaviin. Näistä muutoksista johtuen onnistumisen edellytykset tällä logiikalla muuttuivat hyvin paljon tarkastelujakson aikana. Jos tarkastelujakson alussa tilanne oli se, että kaikki, mitä valmistettiin saatiin kaupaksi, vaati onnistuminen tarkastelujakson lopussa monien resurssien integroimista toimivaksi kokonaisuudeksi.

Case-yritysten analyysin perusteella näyttäisi siltä, että yritysten kyky kehittää tuotetarjontaa tavalla, joka paitsi mahdollistaa yrityksen näkökulmasta kannattavan toiminnan, ja joka myös huomioi jakeluteissä tapahtuvan kehityksen ja kilpailun ja niiden vaikutuksen tuotteiden menestykseen (esim. ketjun sitoutuminen ja myyntipanostus helposti ja nopeasti myytäviin tuotteisiin), ovat keskeisiä onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä eksploitaatiologiikalla. Onnistumisessa korostuu myös kyky rakentaa ja ylläpitää suhderesursseja toimialalla, jossa tuotteiden kopiointi on hyvin yleistä, joihin patentit ym. on todettu toimimattomiksi.

### 6.1.2 Markkinaeksploraatiologiikka

Markkinaeksploraatiologiikan tavoitteena on myynnin ja volyymin kasvu uusilla (ulkomaan) markkinoilla olemassa oleviin tuotteisiin perustuen, ja sen voidaan nähdä laajentavan olemassa ole tuotemarkkinastrategiaa. Logiikassa tulee hyvin ilmi eksploraation ja eksploraation välinen vuorovaikutteisuus, jossa eksploraatiologiikan tuotekehityspanostukseen ja tuotteisiin perustuen (leveraging) pyritään rakentamaan uusia asiakassuhteita uusilla markkinoilla (stretching). Case-yritykset toteuttivat tätä logiikkaa kolmella eri tavalla, jotka poikkeavat toisistaan sen suhteen, kuinka suora suhde valmistajayrityksellä on asiakkaaseen, ja perustuuko se yrityksen omaan toimintaan vai yhteistyöperusteiseen hankkeeseen.

Yksinkertaisin, joskin epätyypillinen markkinaeksploraatiotapa on *suora suhde uuteen asiakkaaseen*. Tämä uusien asiakassuhteiden eksploraatio tapahtui pääasiassa messuilla asiakkaiden tullessa yritysten messuosastoille. Muutoin pienten yritysten mahdollisuudet eksploraata suuria, ulkomaisia asiakkaita on varsin hankalaa.

Toinen ja tyypillisempi tapa toteuttaa markkinaeksploraatiota on *agentin kautta tapahtuva vienti*. Tällöin onnistumisen kannalta keskeistä on valita omalle tuotteelle sopivat kohdemarkkinat (tarvitaan MAIR:iä) ja ennen kaikkea onnistua löytämään sopiva agentti, jolla on hyvä tuntemus paikallisista markkinoista (MAIR) sekä hyvät suhteet paikallisiin huonekaluliikkeisiin ja ketjuihin (BSR). Tyypillisesti yritykset saattoivat joutua kokeilemaan useita agenteja ennen kuin markkinaeksploraatio alkoi tuottaa hyviä tuloksia. Parhaissa tapauksissa agentin kautta solmitut uudet asiakassuhteet mahdollistivat vuosia kestävätkä liiketoimintasuhteet ulkomaisten asiakkaiden kanssa, jotka muodostuivat merkittäväksi eksploraatiivisiksi resursseiksi. Esimerkiksi caseilla 1 ja 2 onnistuneet agenttisuhteet mahdollistivat varsin pitkäaikaisen, niin sanottujen klassikotuotteiden myynnin ruotsalaisiin ja norjalaisiin ketjuihin. Nämä tuotteet toimivat kyseisillä markkinoilla kauemmin kuin Suomessa. Tämä johtuu hyvin pitkälti siitä, että Ruotsissa ja Norjassa säilyi pidempään trendi kalustaa olohuoneita suhteellisen runsaasti. Lisäksi Norjassa klassiset ja perinteiset mallit pitivät pintansa modernimpien kalusteiden rinnalla, mikä muodostui case 1:sen pelastukseksi tarkastelujakson lopussa.

Kolmas tapa toteuttaa markkinaeksploraatiota perustui *yhteistyöhankkeisiin*, joka tässä tutkimuksessa näyttää vientirenkaina sekä case 3:n kohdalla ulkomaille perustettuna näyttelynä ja kauppahuoneena. Nämä hankkeet nojasivat hyvin pitkälle ajatukseen, jossa eri valmistajien tuotteet muodostavat mielenkiintoisen ja kattavan tarjonnan asiakkaille. Keskeistä oli myös se, että yhdessä tekemällä pyrittiin ylipääsemään pienuuden tuomista resurssirajoituksista (talou-

delliset resurssit sekä markkinointiin liittyvät osaamis- ja tietoresurssit). Toinen erittäin tärkeä asia oli se, että näitä hankkeita johtaisivat markkinat tunteva (MIR) ja asiakassuhteet omaava (BSR) välikäsi. Tätä kuvastaa esimerkiksi se, että case 3:n näyttelyyn ja kauppahuoneeseen valittiin paikalliset vetäjät. Vientirenkailta tavoiteltiin mm. Keski-Euroopan suuria mutta haasteellisia markkinoita, missä vetäjän rooli oli varsin keskeinen.

Nämä hankkeet kuitenkin epäonnistuivat pääsääntöisesti. Ainoastaan Case 1 raportoi muutamasta vientirenkaasta lähtöisin olevasta onnistuneesta kaupasta, mitkä tulivat hyvään aikaan ja olivat siinä ajankohdassa merkittäviä kauppvoja. Mutta yleisellä tasolla myös Case 1 oli pettynyt vientirenkaiden tuloksiin. Yhtenä merkittävimpänä syynä näille epäonnistumiselle olivat case-yritysten käsitysten mukaan hankkeiden epäpätevät vetäjät, joilta puuttuivat niiltä odotettu osaaminen (markkinainformaatio, vientiosaaminen ja asiakassuhteet). Vientirenkaat tulivat muotiin 1990-luvun lama-aikana ja ne voidaan nähdä lähinnä 1990-luvun ilmiönä. 2000-luvun lama-aikana niitä ei ilmennyt vastauksena kotimaan pienentyneisiin myyntilukuihin.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että markkinaeksploraatiossa onnistumisen kannalta keskeiset resurssit muodostuvat yrityksen tuotteista (TTR) ja suhteesta vientiä hoitavaan henkilöön (BSR), jolla tulisi olla sekä markkinatuntemus (MAIR) että jakelutesuhteet (BSR). Onnistuessaan nämä mahdollistavat varsin mittavan olemassa olevien tuotteiden eksploitaation. Onnistumisen haasteet vientimarkkinoilla on samanlaiset kuin eksploitaatologiikassa kotimassa, mutta valmistajayrityksille se aukenee yksinkertaisempaan kuvioon, koska liiketoimintasuhteet neuvotellaan agentin välityksellä, joskin myöhemmin valmistajayritykset ovatkin itse yhteydessä asiakkaisiin.

### 6.1.3 Mallisto- ja brändiperusteinen logiikka

Mallisto- ja brändiperusteinen eksploraatologiikka perustuu monien markkina-toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Siinä kehitetään yhteistyössä tunnetun suunnittelijan ja usean huonekaluvalmistajien kesken uusi mallisto mittaviin tuotekehityspanostuksiin perustuen, jolle pyritään löytämään asiakkaaksi uusia ja suuria ulkomaisia ketjuja. Niin tuotteeseen ja mallistoon kuin markkinoihin liittyy eksploratiivisuutta.

Keskeisenä panostuksen kohteena tässä logiikassa oli nimenomaan malliston (TTR) kehittäminen. Tunnetun suunnittelijan uskottiin parantavan onnistumismahdollisuuksia designin suhteen ja luomaan brändäysarvoa. Lisäksi muutama mallistoihin pyrittiin rakentamaan lisäarvoa ekologisuuden kautta. Nämä mallis-

tot pyrittiin asemoimaan hyvin korkealle laatutasolle, mikä voidaan tulkita yritysten pyrkimyksiä rakentaa uudenlaista markkina-asemaa ja imagoa. Uusia asiakkaita (suuria ketjuja) pyrittiin eksploraamaan ensisijaisesti Keski-Euroopan markkinoilta, missä kansainväliset messut toimivat pääasiallisina paikkoina tuotelanseerauksille ja asiakassuhteiden rakentamiselle. Tämä tehtiin joko valmistajayritysten voimin ja jossain tapauksessa myynti-/vientiorganisaation välityksellä.

Lukuun ottamatta Junetin onnistumista 1990-luvulla Saksan markkinoilla nämä hankkeet epäonnistuivat. Esimerkiksi case 2:n yhteismallistohankkeessa 2000-luvulla tuotekehityspanostukset olivat varsin mittavat ja designista vastasi italialainen muotoilija. Lukuisista messuosallistumisista huolimatta mallistolle ei löytynyt ostajia. Yrittäjä epäili epäonnistumisen johtuneen osittain siitä, että tuotteeseen uskottiin liikaa, eikä sen sopivuutta asiakkaille/markkinoille testattu missään vaiheessa. Myös Case 3:n kohdalle 1990-luvun alussa toteutettu Silvanhanke epäonnistui, jossa oli mukana suomalaisia kärkisuunnittelijoita ja vientiorganisaatio. Tässä tapauksessa yrittäjä uskoi, että vika ei ollut tuotteissa, mutta sopivia ostajia ei vain löytynyt. Junet (case 3 ja 4) onnistui luomaan liiketoimintaa ja löytämään asiakkaita mallistollaan Saksassa Kölnin messuilta 1990-luvun alussa. Yhtenä syynä tälle onnistumiselle voidaan nähdä olleen se, että mallisto oli aikanaan uniikki ja sopi jakeluketjujen valikoimaan. Tämä liiketoiminta kiihtyi edullisten kopioiden ilmestyttyä markkinoille, eikä Junetin brändi ollut riittävän vahva kestäämään tätä painetta.

Tässä yhteydessä on vaikea sanoa, mikä määrittelee mallisto- ja brändilähtöisen logiikan onnistumista ja epäonnistumista. Voidaan kuitenkin todeta, että näiden mallistojen kehittämiseen sidottiin resursseja ja aikaa. Tuotekehitys kuitenkin tehtiin varsin kaukana asiakasrajapinnasta, eikä kehitystyötä sidottu tiivisti markkinainformaatioon tai asiakastarpeisiin. Lisäksi näille laadukkaaksi asemoituilla ja eittämättä hintavilla mallistoilla ei ollut vahvaa ja tunnettua brändiä, mikä olisi voinut helpottaa asiakassuhteiden rakentamista. Myös uusien asiakassuhteiden rakentaminen aloitettiin tyhjästä lähinnä messuosallistumisten kautta. Niin näissä kuin yhteistyöperusteisessa markkinaeksploraatiossa törmättiin samaan ongelmaan, jossa asiakkaiden löytäminen oli varsin vaikeaa.

Tässä yhteydessä tulkinta brändin ja asiakashankintaan liittyvien kyvykkyyksien roolista eksploraatiossa onnistumiselle voi olla yksi keskeinen selitys epäonnistumiselle. Kuten Vorhies ym. (2012) ovat todenneet, ovat toistensa kanssa vuorovaikutteiset brändi- ja asiakasvoimavarat hyvin ratkaisevassa roolissa olevia resursseja, joilla yritys hankkii ja säilyttää asiakkaita. Erityisesti uusilla markkinoilla brändi voidaan nähdä olevan merkittävässä roolissa sille, että yritys onnistuu

vakuuttamaan asiakkaan tuotteidensa kyvystä tuottaa asiakasarvoa paitsi tuotteissa itsessään myös suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Toinen selitys voi luonnollisesti löytyä tuotteesta, joka ei sopinut asiakkaiden tarpeisiin.

Mallisto- ja brändiperusteisia eksploraatiologiikoita ilmeni 1990-luvun alusta aina 2005 vuoteen saakka. Sen jälkeen vaikutti siltä, että yhteismallistoja oli kehitetty riittävästi ja todettu, että niillä onnistuminen on hyvin vaikeaa.

Tämä logiikka voidaan nähdä edustavan eksploratiivista polun luomista suhteessa olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan, joilla pyritään rakentamaan jalansijaa kansainvälisillä markkinoilla. Tämän tekeminen yhteistyössä kuvastaa siihen liittyvistä resurssivaatimuksista, joiden kehittäminen ja saavuttaminen pienillä yrityksillä yksin on vaikeaa.

#### 6.1.4 Asiakassuhteeseen kiinnittymisen logiikka

Tämän varsin tuotanto-orientoituneen logiikan tavoitteena on liiketoiminnan laajentaminen eksplooraamalla uusia asiakassuhteita, markkinarakoja ja liiketoimintasektoreita. Tämä on eksploitaation ja eksploraation yhdistävä logiikka, jossa pääasiallisesti olemassa olevaan valmistusosaamiseen ja tuotannollisiin resursseihin perustuen eksploorataan yritykselle uudenlaisia asiakassuhteita. Keskeistä on, että siinä sidotaan merkittävästi tuotannollista kapasiteettia, tuotekehitystyötä ja -aikaa tiettyyn asiakassuhteeseen. Vaikka tämä logiikka perustuu pääasiassa olemassa olevaan tuotantoteknologiaan ja valmistusosaamiseen, saattaa se edellyttää myös tuotannollisia investointeja, oppimista sekä alihankintasuhteiden rakentamista. Keskeistä onnistumiselle on kyky tyydyttää asiakkaan tarpeet kilpailukykyisesti ja kannattavasti. Keskeinen ero markkinaeksploraatiologiikkaan verrattuna on se, että tässä logiikassa valmistuksen kohteena ovat pääsääntöisesti asiakkaan tuotteet ja/tai asiakkaan nimellä myytävät tuotteet, eikä tuotekehityspanostus pääasiallisesti kohdistu yrityksen omiin tuotteisiin.

Case 4 toteutti tätä logiikkaa kiinnittymällä laivankalustusektorille ja Ikea-suhteeseen. Case 3 puolestaan toteutti tätä logiikkaa kiinnittymällä alihankintasuhteeseen Saksassa operoivaan, suomalaisen myyntiorganisaatioon. Lisäksi se pääsi kiinnittymisen kautta toimittajaksi hoivakalustusektorille ja lastenkalustesegmentille brändätyillä tuotteilla. Se kiinnittyi myös suomalaiseen huonekaluvalmistajaan (Hiipakka), joka on hieman erilainen esimerkki kiinnittymisestä.

Keskeiset resurssit tässä logiikassa ovat asiakassuhde ja tuotannolliset tekijät sekä niihin liittyvä osaamiseen. Imago ja tunnettuus voidaan nähdä tuotannollisten tekijöiden ohella keskeisiksi tekijöiksi, joilla on oma roolinsa kiinnittymisen lo-

giikan mittavassa hyödyntämisessä. Case 4 (Laitala) on tästä hyvä esimerkki. Vaikka projektikauppa on tarjousperusteista ja sitä kautta hintaan perustuvaa, voidaan yrityksen maineen luotettavana, toimitusaikojen noudattavana ja taitavana valmistajana nähdä edesauttavan tässä onnistumista. Myös sen referenssilista onnistuneista projekteista on varsin vakuuttava. Case 3 (Peltola) menestyi kiinnittymisen logiikalla. Kuitenkin Peltolan pääseminen mukaan näihin asiakassuhteisiin oli jossain määrin sattumanvaraista. Jos se olisi rakennettu maineen ja profiloitumisen varaan, voisi kiinnittyminen olla sille huomattavasti merkittävämpi logiikka.

Asiakassuhteisiin kiinnittymisten merkitys oli pääsääntöisesti suuri sekä strategisesti että taloudellisesti, ja niiden vaikutukset ovat suhteellisen eksplisiittisesti nähtävissä. Case 3 ja 4 näkivätkin kiinnittymisen asiakassuhteisiin erittäin tavoiteltavana toimintamuotona. Tämä johtunee pitkälti siitä, että se nojaa yritysten keskeiseen ydinosaamiseen, tuotannollisten tekijöiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen. Se myös tukee tuotanto-orientoitunutta toimintatapaa, jossa keskeisellä sijalla on valmistaminen.

Tämä logiikka voidaan nähdä eksploratiivisena avauksena luoda uutta liiketoimintaa, joka poikkeaa tuote- ja jakelusuhdeperusteisesta eksploitaatiologiikasta.

### 6.1.5 Uusi liiketoimintakonsepti

Viimeisimpänä, 2010-luvulla ensimmäistä kertaa ilmenneenä logiikkana voidaan nähdä kahden case-yrityksen pyrkimykset rakentaa kokonaan uudenlaisia liiketoimintakonsepteja, jotka perustuvat selkeästi aikaisemmasta poikkeavaan toimintatapaan menestyksen saavuttamiseksi.

Case 2 (Nurmela) teki tätä kahdella eri tavalla. Ensimmäisenä, pienemmän innovatiivisuusasteen omaavana konseptina voidaan nähdä toiminta, jossa Nurmela teetti alihankinta alemman työvoimakustannusten maassa sille poikkeavasta valmistusmateriaalista malliston, jonka se möi omalla brändillään. Tässäkin logiikassa Nurmela pystyy hyödyntämään sen olemassa olevia resursseja (suhteita jakeluketjuun, designiin liittyvää osaamista ja brändiä). Alihankintana teetetty mallisto laajensi sen tuotevalikoimaa massiivipuisiin huonekaluihin, minkä valmistukseen sillä ei ollut konekantaa eikä osaamista. Nurmela toteutti tätä konseptia muutaman vuoden ajan, eikä sen uudelleen toteuttaminen ole poissuljettua tulevaisuudessa. Se kuvaa ymmärrystä pelisääntöjen muuttumisesta ja tavoista olla mukana huonekaluliiketoiminnassa 2010-luvulla. Lisäksi huomionarvoista on se, että myös case 3 yritti rakentaa tätä vaihtoehtoa, muttei se pienten tilausmäärien myötä onnistunut solmimaan suhteita baltialaisiin yrityksiin.

Toinen case 2:n toteuttama uusi liiketoimintakonsepti kuvaa liiketoiminnan rakentamista liukuovikomeromarkkinoille. Tämä on varsin poikkeava liiketoimintakonsepti eksploitaatiologiikkaan verrattuna, ja se on eksploratiivinen niin tuotteeseen, tuotantotapaan, asiakkaisiin ja jakeluteihin (markkinoihin) kuin brändiin liittyen. Ensinnäkin liukuovikomerot ovat Nurmelalle uusi tuoteryhmä. Sen tuotanto perustuu mittatilaustöihin (vs. sarjat ja monistettavuus) ja sen kannattava valmistus vaatii hyvin pitkälle automatisoituja ja ohjelmoitavissa olevia koneita. Tuotetta ei myydä tyypillisissä kodinhuonekalujen jakeluteissä, vaan suhteet jakeluteihin on rakennettava alusta alkaen, jonka yhtenä mahdollisuutena on omien liikkeiden perustaminen. Nurmela ei myöskään hyödynnä olemassa olevaa brändiään, vaan panostaa tunnettuuden, näkyvyyden ja brändin rakentamiseksi. Tätä liiketoimintaa lähdettiin rakentamaan pitkäaikaisen pohdinnan tuloksena, kun hyllyliiketoiminta alkoi kutistua sisustustrendien mukaisesti. Merkille pantavaa on myös se, että tuonti ei ole niin paha kilpailija asiakaskohtaisen räätälönnin takia tällä sektorilla kuin hyllysektorilla.

Case 3 lähti kehittämään uutta liiketoimintakonseptia tutummassa kontekstissa, jossa uudistuminen liittyi tuotteisiin ja niiden asemointiin, brändäykseen ja uudelleenlaiseen jakelutieratkaisuun. Tässä logiikassa yrityksen tuotteet ja mallisto uudistettiin radikaalisti, ja sen keskiöön nostettiin erittäin tunnetun suomalaisen suunnittelijan Peltolalle suunnittelemat tuotteet sekä tämän samaisen suunnittelijan edesmenneen isän tuotteita. Mallisto edustaa umpipuisia designhuonekaluja, jolle on markkinoinnillisin keinoin pyritty rakentamaan korkeatasoinen imago niin laadun kuin hinnan suhteen, ja jolle pyritään erittäin niukkojen resurssien varassa rakentamaan brändiä (yrityksen kotisivut, sosiaalinen media). Tuotteita ei pyritä saamaan yleisiin jakelukanaviin, ainoastaan neuvottelut korkean tason brändihuonekaluja myyvän ketjun kanssa on meneillään. Eksploitaation kohteena on tekninen tuotekehitysosaaminen, mikä yrityksessä on aina osattu. Tämä voidaan nähdä monin tavoin yritykselle uudelleenlaisena tapana tehdä huonekaluliiketoimintaa, jossa pyritään rakentamaan pieneen volyymiin perustuvaa kannattavaa toimintaa, jossa brändin luominen ja tietoisuuden rakentaminen kuluttajien silmissä on yksi keskeinen onnistumisen edellytys.

Vielä on liian varhaista arvioida näiden uusien liiketoimintakonseptien onnistumista.



ja agenttisuhteen eksploraatio) toteuttamiselle, jotka olivat merkittäviä panostusten kohteita pahimpien lamavuosien ajan. Vaikka vientirenkaat eivät yleisellä tasolla olleet menestyksekkäitä, onnistui yritys niin niissä kuin uuden agentin löytymisen kautta saamaan laskeneen liikevaihdon nousuun huolimatta kotimaan liikevaihdon alamäestä. Voidaankin sanoa, että markkinaeksploraatiopanostus tuotti tulosta ja jätti vientiorientaation pysyväksi osaksi Yli-Heikkilän strategiaa.

1990-luvun puolesta välistä lähtien Yli-Heikkilässä panostettiin niin tuotemerkkinastrategian eksploraatiiviseen kuin eksploraatiiviseen kehittämiseen. Alkuvaikeuksien jälkeen se onnistui jälleen menestymään eksploraatiologiikalla. Tämän voidaan nähdä olevan mahdollista siksi, että viennistä tulleet tulot mahdollistivat niin CNC-koneinvestoinnit kuin panostukset tuotekehittelyyn. Lisäksi Yli-Heikkilä jatkoi markkinaeksploraatioponnisteluja vientirenkaiden puitteissa. Nämä eivät kuitenkaan tuottaneet odotetunlaisia tuloksia. Toisaalta yritys onnistui solmimaan varsin hyvän agenttisuhteen Ruotsiin, mikä mahdollisti olemassa olevien tuotteiden eksploraation. Uutena tuotemerkkinastrategian sopeuttamisen keinona Yli-Heikkilä lähti mukaan mallisto- ja brändiperusteiseen logiikkaan, mikä ei kuitenkaan johtanut menestykseen. Vuosien 1995–2000 välisenä aikana Yli-Heikkilän liikevaihto kasvoi merkittävästi, mikä tapahtui kannattavasti ja yrityksen taloudellista tilannetta merkittävästi vahvistaen.

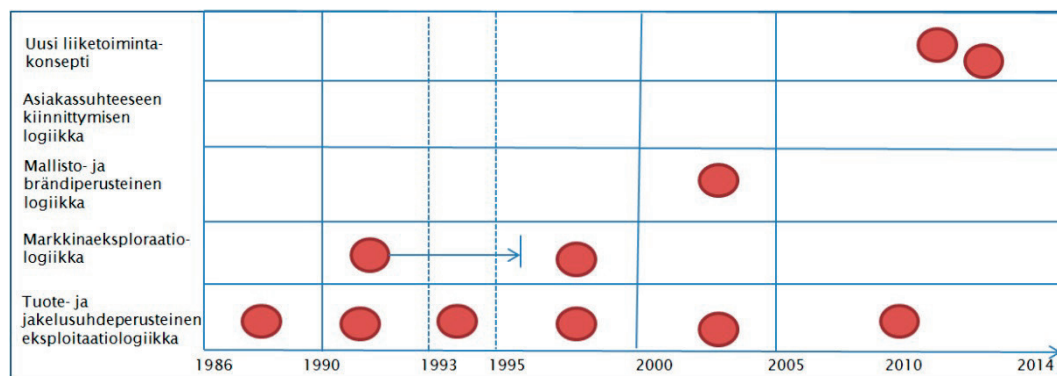
2000-luvun ensimmäinen puolisko voidaan nähdä edellisvuosien kaltaisena. Eksploraatiologiikka oli hallitseva toimintamuoto ja jatkuvien kehittämistoimien kohde. Lisäksi aiemmin solmitut agenttisuhteet ja niiden kautta vakiintuneet asiakassuhteet voidaan nähdä eksploraatiivisina resursseina, mitkä mahdollistivat onnistuneen viennin Norjaan ja Ruotsiin. Onnistumista kuvaa myönteisesti kehittyneet liikevaihto ja kannattavuus. Yli-Heikkilä toteutti mallisto- ja brändilähtöistä eksploraatiologiikkaa kotimaassa, jossa se ensimmäistä kertaa pyrki ketjusuhteeseen Vepsäläisen kanssa. Tämä voidaan nähdä selkeänä, eksploraatiivisena pyrkimyksenä rakentaa strategista asemaa brändituotteiden jakeluketjussa ja pyrkimyksenä asemoida itsensä brändättyjen huonekalujen valmistajaksi. Tämä hanke ei kuitenkaan onnistunut.

Tarkastelujakson viimeisen kymmenen vuoden aikana Yli-Heikkilän toiminta oli varsin eksploraatiopainotteista, jonka aikana merkittäviä eksploraatiopyrkimyksiä ei ilmennyt. Menestyminen tuote- ja jakeluperusteisella eksploraatiologiikalla kotimaassa oli kuitenkin varsin haastavaa markkinaympäristön kehityksestä johtuen, mihin vaikutti niin jakeluketjurakenteessa tapahtuva kehitys kuin vuonna 2008 alkanut pitkäkestoinen lama. Tämän aikajakson kuluessa yritys ei enää onnistunut saamaan tuotteitaan ketjujen valikoimiin, mistä johtuen yrityksen liike-

vaihto kutistui merkittävästi. Ensimmäinen selkeä kutistuminen tapahtui vuonna 2009, toinen vuonna 2011. Yrityksen toiminnan kannattavuus puolestaan lähti jyrkkään laskuun vuonna 2009, joskin siitä huolimatta toiminta on ollut kannattavaa yhtä tappiollista tilikautta lukuunottamatta. Tarkastelujakson lopussa yrityksen myynnistä 75% tuli yhdeltä norjalaiselta ketjulta. Vaikka tämä näyttää tuotemarkkinastrategian kannalta riskialttiilta tilanteelta, ei yrittäjä nähnyt tarvetta merkittävälle liiketoimintakonseptin uudistamiselle niin kauan, kuin vakaalla pohjalla oleva suhde norjalaiseen asiakkaaseen kestää. Tätä selittänee osaltaan yrityksen hyvä taloudellinen puskurivarasto sekä kohtalainen tappionsietokyky. Se myös ilmentää eksploitaatioloukkoa, jossa aiemmin menestykseen johtanutta strategiaa jatketaan taloudellisen suoriutumiskyvyn laskusta huolimatta, ja sen kykyyn tuottaa tulosta tulevaisuudessa uskotaan.

Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että Yli-Heikkilän tuotemarkkinastrategia ei muuttunut merkittävästi tarkastelujakson aikana. Sen onnistumiseen johtaneet eksploratiiviset toimet perustuivat olemassa olevien tuotteiden myyntiin uusilla markkinoilla. Toisaalta se teki kaksi mallisto- ja bändiperusteista eksploraatiokoikeilua, jotka onnistuessaan olisivat voineet mahdollistaa varsin erilaisen markkinaposition sen perinteiseen tuotemarkkinastrategiaan verrattuna. Nämä yhteistyössä toisten yritysten kanssa tehdyt hankkeet jäivät tämän aineiston varassa sen eksploraatioaktiiviteeteiksi, jotka olisivat avanneet uusia strategisia kehityspolkuja.

### 6.2.2 Case 2



**Kuvio 43.** Case 2: Eksploitaatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttaminen ajan kuluessa

Case 2:n tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen dynaaminen analyysi paljasti, että sen tuotemarkkinastrategian sopeuttaminen oli hyvin eksploitaatiopainotteista aina vuoden 2000 tietämille saakka. Tarkastelujakson ensimmäisiä vuosia

hallitsi tuote- ja jakelusuhdeperusteiseen logiikkaan panostaminen, jossa kaksi tuotetta (Pikantti ja Prisma) olivat erittäin menestyviä ja merkityksellisiä. Onnistuminen eksploitaatiologiikalla johti hyvään taloudelliseen tuloksiin ja likviditeettiin. Yrityksen omavaraisuusaste oli kuitenkin alhainen, mikä on oletettavasti seurausta kovista investoinneista.

1990-luvun lama-ajasta lähtien Nurmelan tuotemarkkinastrategiaa kehitettiin voimakkaan eksploitaatio-orientaation ohessa myös markkinaeksploraatiologiikan keinoin. Vaikka lama kirpaisi Nurmela, eivät sen vaikutukset jääneet pitkäaikaisiksi. Panostukset eksploitaatiologiikkaan jatkuivat ja yrityksen menestystuote (Pikantti) osoittautui vahvaksi resurssiksi myös lama-aikana ja sen jälkeisinä vuosina. Markkinaeksploraatiota toteutettiin vientirenkään muodossa, mikä loppui 1990-luvun puolessa välissä laihoihin tuloksiin. Samoihin aikoihin yrityksessä panostettiin myös agenttiperusteiseen markkinaeksploraatioon, missä saavutettiin merkittävä onnistuminen 1990-luvun puolessa välissä. 1990-luvun toinen puolisko jatkui hyvin samankaltaisesti, ja hyvään tulokseen johtaneen eksploitaatiostrategian lisäksi onnistuttiin saamaan muutaman vuoden ajan merkittävää kasvua Venäjälle suuntautuvasta markkinaeksploraatiosta. Tänä aikana niin yrityksen liikevaihto kuin kannattavuus kehittyivät erittäin suotuisasti.

Samanlainen kehitys jatkui 2000-luvun ensimmäisellä puoliskolla, joskin eksploitaatiologiikan kehittämisen lisäksi yritys panosti varsin merkittävästi mallisto- ja brändiperusteiseen logiikkaan, mikä kuitenkin osoittautui epäonnistumiseksi. Malliston kehittäminen tehtiin hyvässä taloudellisessa tilanteessa, ja se voidaan tulkita eksploratiiviseksi pyrkimykseksi rakentaa markkina-asemaa kansainvälillä markkinoilla.

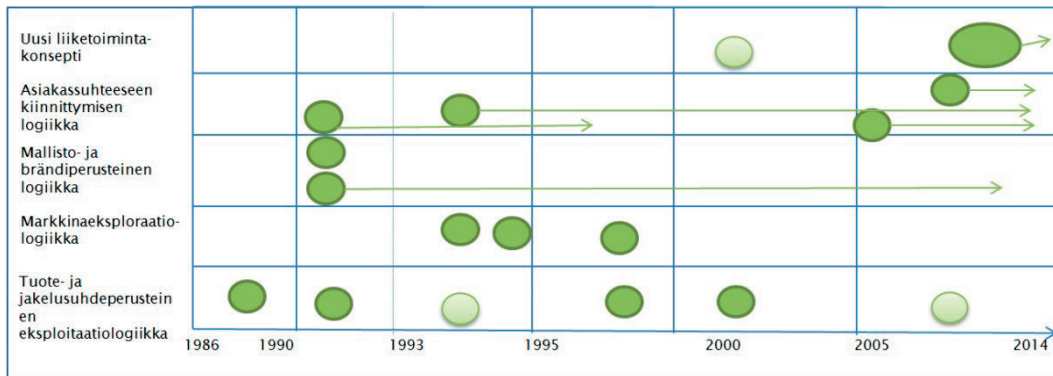
Muutoksia yrityksen tuotemarkkinastrategian kyvyssä tuottaa hyvää taloudellista tulosta alkoi tapahtua vuoden 2005 paikkeilla, jolloin Pikantin merkitys alkoi hiipua, Ruotsin myynti alkoi vähetä huomattavasti ja suomalainen sisustustyyli olohuoneen kalustuksessa muuttui. Vuodesta 2005 alkoi ajanjakso, jolloin yritys teki pääsääntöisesti tappiota, joskin sen tappionsietokyky ja taloudellinen puskurirahasto olivat vahvat. Vuosien 2005-2010 välistä aikaa voidaankin luonnehtia eksploitaatio-orientaation kaudeksi, jossa Pikantin jättämää volyyminvajetta pyrittiin täyttämään uusilla tuotteilla. Samalla yrityksessä seurattiin sitä, jatkuuko trendi olohuoneiden niukasta kovien kalusteiden määrästä myös tulevaisuudessa, jatkuuko tuontituotteiden vahva rooli aiempien vuosien kaltaisena, ja millaista on huonekaluliiketoiminnan globaali kehitys.

Seurauksena jatkuvasta liikevaihdon supistumisesta ja huonosta kannattavuudesta alkoivat eksploraatiologiikat saada merkittävämpää roolia yrityksen strategiassa vuoden 2010 paikkeilla. Yrityksen strategian kehittämistä tarkastelujakson

viimeisen viiden vuoden ajalta voidaan luonnehtia molempikäiseksi. Samalla kun tuotemarkkinastrategian eksplotiiviset kehittämispanostukset olivat koko ajan hyvin merkittävät, alettiin sen rinnalle rakentaa vaihtoehtoisia tapoja tehdä liiketoimintaa, jotka ilmenevät uusina liiketoimintakonsepteina (tuotteiden alihankintaosto halvan työvoimakustannusten maasta, liukuovikomeroliiketoiminnan aloittaminen). Näiden uusien liiketoimintakonseptien toteuttaminen voidaan nähdä olleen tulosta analyttisestä näkemyksestä siitä, millä tavoin toimialalla voidaan menestyä tulevaisuudessa. Toisaalta ne myös toteutettiin tilanteessa, jossa yrityksen perinteisen tuotemarkkinastrategian kyky tuottaa hyviä tuloksia romahti merkittävästi. Erityisesti liukuovikomeroliiketoiminnan kehittäminen vaatii hyvin paljon taloudellisia resursseja.

Kokonaisvaltaisesti arvioiden voidaan todeta, että case 2:n tapa sopeuttaa tuotemarkkinastrategiaa vaikuttaa hyvin strategiselta, kontrolloidulta ja hallitulta. Siinä pääpaino oli koko ajan eksplotiologiikassa, jonka lisäksi toteutettiin markkinaeksploraatiota ja mallisto- ja brändiperusteista eksploraatiota. Menestys eksplotiologiikalla nojasi hyvin pitkälle vahvaan menestystuotteeseen (Pikanti), joka oli hyvä tuloksen ja kilpailuedun lähde lähes kahden vuosikymmenen ajan. Merkille pantavaa on se, että vaikka nimenomaan tämän casen kehitys vaikuttaa suhteellisen polkuriippuvalta, ei se estänyt uusien liiketoimintakonseptien kokeilemistä ja rakentamista tarkastelujakson lopussa. Jatkuva panostaminen eksplotiologiikkaan ei tässä tapauksessa merkitse välttämättä eksplotiologiikan ilmenemistä. Paremminkin sille voidaan antaa tulkinta, jonka mukaan on järkevää pitäytyä niissä strategioissa ja ydinkyvykyksissä, jotka antavat kestävän kilpailuedun suhteellisen pitkän aikaa. Kun tämä strategia ja ydinkyvykytydet eivät enää tuottaneet tulosta, lähdettiin rakentamaan uusia resursseja ja kyvykykyksiä.

## 6.2.3 Case 3



**Kuvio 44.** Case 3: Eksploraatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttaminen ajan kuluessa

Case 3:n tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen dynaaminen analyysi paljastaa, että se toteutti varsin runsaasti eri logiikoita tuotemarkkinastrategian kehittämiseksi ja sopeuttamiseksi. Se poikkeaa aiemmasta kahdesta casesta sen suhteen, että siinä eksploraatiologiikat saivat ajoittain erittäin hallitsevan roolin, jolloin panostus tuote- ja jakelusuhteiperusteiseen eksploraatiologiikkaan jäi hyvin pieneneen rooliin.

Kuten kahdessa aiemmassa casessa, myös Case 3 toimi hyvin eksploraatiopainotteisesti tarkastelujakson alusta 1990-luvun lamaan asti. Merkille pantavaa on, että se hyvän menestyksen innoittamana investoi rajusti linjatutannon kehittämiseen 1980-luvun viimeisinä vuosina, mikä toi mukanaan vaatimukset volyymituotannolle.

Markkinaympäristö muuttui kuitenkin merkittävästi 1990-luvun ensimmäisinä vuosina haastaen yrityksen tuotemarkkinastrategian kyvyn saavuttaa hyviä tuloksia. Tähän vaikutti laman myötä laskenut kysyntä ja runkopatjasänkyjen tulo markkinoille, ja sitä kautta tulleet ongelmat hyödyntää mittavasti juuri tehtyjä investointeja. Tässä tilanteessa Case 3 aloitti eksploraatiologiikoiden toteuttamisen, ja ajanjakso vuosien 1990–1993 voidaan nähdä molempikätisyyttä ilmentävänä aikana. Näiden vuosien aikana Peltola teki paljon. Panostukset eksploraatiologiikan kehittämiseksi jatkuivat keskittyen pääasiassa tuotekehittelyyn, asiakassuhteiden hoitamiseen ja myynnin tehostamiseen. Yritys lähti mukaan kahteen mallisto- ja brändiperusteiseen eksploraatiohankkeeseen, joista toinen (Junet) onnistui rakentamaan merkittävää liiketoimintaa Saksan markkinoille, kun taas toinen (Silva-mallisto) epäonnistui. Lisäksi Peltola kiinnittyi suomalaisen myyntiorganisaation kautta Saksalaiseen ketjuun, mikä osoittautui suurilla panostuksilla vaativaksi mutta erittäin merkittäväksi eksploratiiviseksi hankkeeksi. Voi-

daankin olettaa, että tässä tilanteessa niin haastava tilanne kotimaassa kuin ilmaantuneet liiketoimintamahdollisuudet olivat keskeisiä tekijöitä, mitkä vaikuttivat eksploraatioon panostamisen.

Menestys näissä uusissa liiketoimintasuhteissa (Junet ja Saksan suhde), mittavat panostukset markkinaeksploraatioon (kauppahuone Varsovaan ja Pietarin näyttely) sekä kiinnittyminen hoivakalusteiden alihankintavalmistukseen muuttuivat Peltolan tuotemarkkinastrategian kehittämisen varsin eksploraatiopainotteiseksi aina 1990-luvun loppupuolelle saakka. Vaikka panostukset markkinaeksploraatioon osoittautuivatkin resurssien ja ajan haaskaamiseksi, johtivat muut logiikat hyvään taloudelliseen tulokseen, ja niiden voidaan nähdä pelastaneen Peltolan laman kourista. Erityisesti suhde hoivakalusteiden valmistajaan muodostui yhdeksi keskeiseksi resurssiksi, joka toi vakaan määrän volyymiä yritykseen vielä tarkastelujakson lopussa. Vuosien 1993-1996/7 panostukset tuotemarkkinastrategian eksploraatiiviseen kehittämiseen olivat hyvin rajalliset.

Peltolan strategia muuttui kuitenkin eksploraatiopainotteiseksi 1990-luvun loppupuolella edellä mainittujen asiakassuhteiden ja Junetin menestyksen hiipuessä. Tämä tarkoitti sitä, että ”nukuksissa” olleen eksploraatiologiikan saattaminen kilpailukykyiseksi vaati varsin kovia panostuksia niin tuotesuunnitteluun kuin asiakassuhteiden rakentamiseen liittyen. Vaikka Peltola onnistuikin saamaan tuotteitaan myyntiin ketjuihin 2000-luvun ensimmäisen puoliskon aikana, ei näihin suhteisiin liittynyt riittävästi volyymiä, jatkuvuutta ja kannattavuutta, joka olisi rakentanut pohjaa pidemmän aikavälin menestykselle ja kannattavalle toiminnalle. Yrityksen toiminta alkoikin olla tappiovoittoista vuodesta 2002 lähtien. Eksploraatiologiikkaan pyrittiin saamaan lisäpotkua umpipuisella, tunnetun suunnittelijan tekemällä design-mallistolla, muttei se johtanut merkittävään menestykseen kovista panostuksista huolimatta. Tämä oli eksploraatiivinen avaus, joka onnistuessaan olisi avannut ovet ylimpään laatu ja design-kategoriaan.

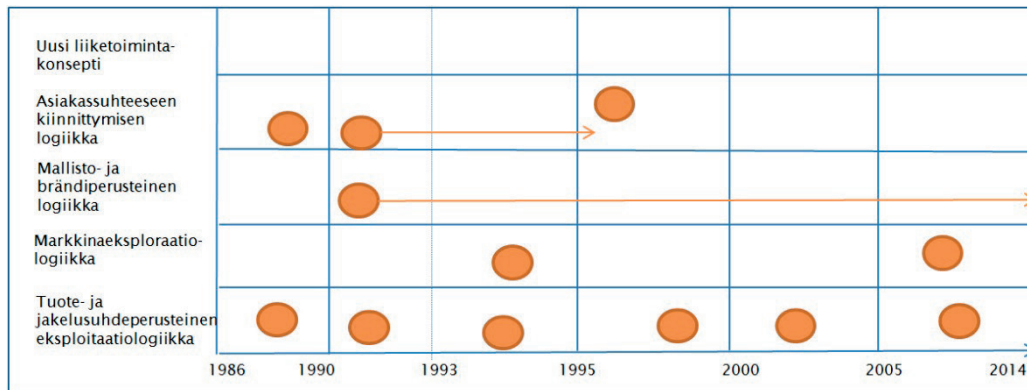
Vaikeudet onnistua eksploraatiologiikalla, tappiolliset tilikaudet ja lopulta hyvin heikoksi käynyt tappionsietokyky johtivat lopulta tilanteeseen, jossa olemassa olevan tuotemarkkinastrategian eksploraatiivista kehittämistä ei nähty enää järkevänä vaihtoehtona. Tämä käynnisti sarjan strategisia päätöksiä, jonka johdosta Peltolan strategiaa voidaan luonnehtia vuodesta 2006 eteenpäin varsin eksploraatiopainotteiseksi. Vuonna 2006 Peltolassa luovuttiin eksploraatiologiikan toteuttamisesta, ja kaikki kodinhuonekalujen liiketoiminta hoidettiin kiinnittymällä yhteen asiakassuhteeseen (Hiipakkaan), joka möi ja markkinoi Peltolan tuotteita omalla merkkillään. Hoivakalusteiden alihankintavalmistuksen lisäksi tämä kiinnittymisen logiikka olivat Peltolan pääsääntöisiä logiikoita aina 2010-luvulle saakka, kunnes myynti Hiipakan kautta hiipui merkittävän pieneksi, eikä se tuot-

tanut odotettua tulosta. Tässä tilanteessa sattuma tuli mukaan peliin, ja Peltolalle tarjoutui mahdollisuus kiinnittyä brändättyjen lastenhuoneenkalusteiden alihankintavalmistukseen (Avaroom). Tämän asiakassuhteeseen kiinnittymisen ensimmäiset vuodet ovat olleet varsin lupaavia niin tulevaisuuden kehittymisen kuin toiminnan kannattavuuden valossa. Lisäksi Peltola lähti kehittämään täysin uudenlaista liiketoimintakonseptia (umpipuisten design-huonekalujen valmistus, brändäys, myynti oman verkkokaupan ja showroomin kautta). Tämä oli kuitenkin haastavaa, koska se jouduttiin tekemään hyvin niukkojen taloudellisten resurssien varassa.

Case 3 on hyvä esimerkki siitä, kuinka moninainen vaikutus niin ulkoisilla kuin sisäisillä olosuhdetekijöille on strategiseen päätöksentekoon e/e:n välillä. Se ilmentää, kuinka mahdollisuus kokeilla ja eksploraata, ilmaantuvat liiketoimintamahdollisuudet sekä olosuhteet, paine ja tarve selvitä hengissä saavat merkittävän roolin e/e:n ja molempikätsisyyden johtamisessa. Peltolan toimintaa ei kuvaa niinkään analyttinen ja strateginen lähestymistapa eksploitaation ja eksploraation yhteensovittamiselle, vaan paremminkin strateginen joustavuus ja kyky tehdä rohkeita päätöksiä uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin tarttumiseksi.

Voimakas panostaminen eksploraatioon eksploitaation jäädessä pieneen rooliin 1990-luvulla on mielenkiintoinen tasapainon ja pitkän aikavälin selviytymisen näkökulmasta. Samalla kun eksploraatiologiikoihin panostaminen ja sitoutuminen voidaan nähdä pelastaneen yrityksen lamasta ja mahdollistaneen kasvun ja hyvän taloudellisen tuloksen, tarkoitti se myös irrottautumista eksploitaatiologiikasta ja jättämistä menestyksen ulkoisten suhteiden varaan. Tämän jälkeen menestyksekkäs paluu eksploitaatiologiikkaan ei ollut helppoa. Mielenkiintoinen kysymys on, olisiko yritys onnistunut vastaamaan eksploitaatiologiikan kehittämishaasteisiin, jossa se olisi allokoanut resursseja myös eksploitaatiolle. Toisaalta tämä voi ilmentää kompromissitilannetta (trade-off) eksploitaation ja eksploraation välillä, jossa resurssit on suunnattava jommankumman aktiviteetin toteuttamiseen. Mielenkiintoista on myös se, että kiinnittyminen asiakassuhteisiin oli yrityksen keino selviytyä myös 2000-luvun ongelmista.

## 6.2.4 Case 4



**Kuvio 45.** Case 4: Eksploraatio- ja eksploraatiologiikoiden toteuttaminen ajan kuluessa

Case 4:n tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen dynaaminen analyysi paljastaa, että yrityksen strategiaa on kehitetty sekä molempikätisyyteen että eksploraatio-orientaatioon nojaten.

Aina tarkastelujakson alusta noin vuosituhaten vaihteeseen saakka Laitalan strategiaa voidaan kuvata harmoniseksi yhteensovittamiseksi. Tyylihuonekalujen valmistukseen perustuvaa tuotemarkkinastrategiaa kehitettiin tuote- ja jakelusuhteeseen perustuva eksploraatiologiikan keinoin koko tämän ajanjakson ajan, ja sen osuus yrityksen liikevaihdosta oli aina vähintään 50 %. Ensimmäisenä eksploraatiivisena avauksena voidaan nähdä kiinnittyminen asiakassuhteisiin hotellisektorille 1980-luvun viimeisinä vuosina, mikä tapahtui varsin mittavalla ja resursseja sitovalla kaupalla Venäjälle. Motivaationa tälle kiinnittymiselle voidaan nähdä yrittäjän näkemä markkinapotentiaali. Samoin tänä aikana vienti Venäjälle tapahtui valtioiden välisten vaihtokauppakirjojen kautta, mikä pienensi liiketoimintaan liittyvää riskiä.

1990-luvun lama ei vaikuttanut kovinkaan merkittävästi Laitalan toimintaan. Eksploraatiologiikan kehittämiseen perustuva vakiotuotanto möi hyvin. Samalla yritys lähti mukaan kahteen eksploraatiohankkeeseen. Ensiksikin se osallistui mallisto- ja brändiperusteiseen hankkeeseen (Junet), mikä avasi sille tien ns. modernien huonekalujen kansainvälisille kuluttajamarkkinoille. Huolimatta kovista panostuksista ja odotuksista, ei Junetin piirissä tapahtunut toiminta muodostunut kovinkaan merkittäväksi liiketoiminnaksi Laitalalle. Eksploraatiivinen kiinnittyminen Ikeaan puolestaan muodostui varsin merkittäväksi asiakassuhteeksi Laitalalle lähes puoleksi vuosikymmeneksi, ja Ikean osuus yrityksen liikevaihdosta nousi parhailaan puoleen. Tästä huolimatta eksploraatiivinen liiketoiminta ei kärsinyt ja se pystyttiin hoitamaan pitkälti varastoinnin turvin. Yrityk-

sen liikevaihto ja kannattavuus kasvoivat erittäin merkittävästi näiden logiikoiden toteuttamisella noin vuoteen 1996 saakka, jolloin Ikea-suhde tuli tiensä päähän.

Ikea-kaupan loppumisen ajankohta oli yrittäjälle hyvin tiedossa, ja sitä ennakoiden Laitalalla alettiin eksplooraamaan uusia kiinnittymisen kohteita laivankalustussektorilta. Tässä onnistuttiin, ja laivasektorista muodostui hotellikalustuksen tapaan merkittävä eksploitaatiivisten panostusten kohde ajan kuluessa. Voidaankin sanoa, että tarkastelujakson alusta aina 2000-luvulle saakka eksploitaatiologiikan ja asiakassuhteisiin kiinnittymisen logiikan voidaan nähdä toimineen erittäin hyvin ja tuottaneen hyvää tulosta. Yrityksen liikevaihto, kannattavuus, tappionsietokyky ja taloudellinen puskurivarasto olivat huippuluokkaa, joita rakensi molempikäätisyysstrategian onnistunut toteuttaminen.

Ajanjaksoa 2000-luvulta aina tarkastelujakson loppuun hallitsi pääasiassa eksploitaatio-orientaatio, jossa tapahtui kuitenkin ajoittain agenttiperusteista tai suoraan asiakassuhteen tapahtuvaa markkinaeksploraatiota. Tänä kautena yrityksen toiminta suuntautui pääasiassa vakiotuotantoon sekä laiva- ja hotellisektoreille. Nämä kuitenkin voidaan nähdä jo yrityksen eksploitaatiivisena toimintana, koska sektorit ovat jo tuttuja ja asemansa vakiinnuttaneita. Vaikka kilpailu oli kovaa projektikaupassa ja vakiokalusteiden kysyntä supistui merkittävästi, ei tämä näkynyt Laitalan toiminnassa ennen 2010-lukua.

2010-luku voidaankin nähdä ensimmäisenä ajanjaksona, jolloin Laitalan tuotemarkkinastrategia alkoi kohdata haasteita, mikä näkyi liikevaihdon merkittävänä laskuna. Tähän voidaan nähdä vaikuttaneen kaksi tekijää. Ensiksikin tyylihuonekalujen pienentynyt kysyntä näkyi Laitalan toiminnassa vasta nyt, koska aiemmin tätä kysynnän laskun vaikutusta puskuroivat kilpailijoiden konkurssit ja tuontituotteiden väheneminen. Samaan aikaan telakkateollisuudessa oli hiljaista. Vaikka yrityksen liikevaihto puolittui vuosien 2009 ja 2014 välisenä aikana, ei tilanne kuitenkaan ollut taloudellisesti ahdistava runsaista taloudellisista resursseista ja 100 % hipovasta omavaraisuudesta johtuen, eikä yrityksessä näkynyt merkkejä strategisista muutoksista. Tähän vaikuttanee osaltaan myös se, että usean hiljaisen vuoden jälkeen suomalainen telakkateollisuus oli piristymässä, mikä oli positiivista. Uusia teollisuuden alihankintasuhhteita silmällä pitäen yrityksessä investoitiin myös uuteen koneeseen.

Case 4 tarjoaa hyvän esimerkin yrityksestä, joka onnistui menestyksekkäästi taspainottamaan eksploitaatio- ja eksploraatiologiikoita ja toteuttamaan molempikäätisyysstrategiaa. Tähän voidaan nähdä vaikuttaneen erityisesti seuraavat seikat. Ensiksikin sillä oli varsin uniikki asema suomalaisena tyylihuonekaluvalmistajana, jossa johtava markkina-asema ja tehokas, koneellisen ja käsityötaidon

yhdistävä valmistus toi sille erittäin pitkäaikaisen ja kestäväen kilpailuedun. Eksploitaatiologiikan voidaan nähdä kestäneen ja tuottaneen hyvää taloudellista tulosta koko tarkastelujakson ajan. Toiseksi eksploitaatiologiikka ja kiinnittymisen logiikka nojasivat samoihin ydinkyvykkyyksiin (valmistusosaaminen ja tuotekehitys) ja näiden kyvykkyyksien kehittäminen palveli molempia logiikoita. Kolmanneksi hyvästä menestyksestä johtuen yrityksellä oli runsaasti resursseja molempien e/e- aktiviteettien toteuttamiseen ja kehittämiseen.

Case 4:n tapa johtaa e/e-strategioita vaikuttaa varsin harkitulta ja analyttiseltä, ja päätöksenteossa on aina pidetty tiukasti kiinni kannattavuusvaatimuksista. Tämä on kutienkin johtanut jossain määrin riskin ja eksploraatiologiikoiden välttämiseen. Kuten yrittäjä itsekin totesi, olisi esimerkiksi Ikean kaltaisia kiinnittymisiä voitu tehdä oppimisen saavuttamiseksi vaikka hieman katevaatimuksista tinkien. Mielenkiintoista tämän yrityksen kohdalla tulevaisuudessa on se, miten se tulee käyttäytymään lähivuosien aikana. Jatkaako se toimintaa kodinhuonekalu-, laiva- ja hotellisektoreilla, vai tekeekö sen kiinnittymisiä uusille liiketoimintasektoreille.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli rakentaa ymmärrystä eksploitaatiosta ja eksploraatiosta tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen keinoina muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pitkällä aikavälillä. Keskeisessä roolissa on ilmiöön liittyvän vuorovaikutteisuuden ja dynamiikan paljastaminen. Tutkimus tehtiin strategisen päätöksenteon näkökulmasta pieniin ja keskisuuriin yrityksiin keskittyen perinteisellä, alhaisen teknologian toimialalla. Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä saavutuksia ja tapaa vastata tutkimushaasteisiin. Ensin tarkastellaan keskeisiä tuloksia ja niiden teoreettista kontribuutiota. Sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen metodologista kontribuutiota sekä liikkeenjohdollisia implikaatioita. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen rajallisuutta ja esitetään jatko-tutkimusehdotukset.

### 7.1 Teoreettinen kontribuutio

#### 7.1.1 Ymmärrys eksploitaatiosta ja eksploraatiosta tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä

Eksploitaatio ja eksploraatio osoittautuivat toimiviksi käsitteiksi kuvaamaan tuotemarkkinastrategian sopeuttamista, ja niiden avulla pystyttiin paljastamaan niin jatkuvuutta ja sitoutumista olemassa olevaan tuotemarkkinastrategiaan kuin eksploratiivisia pyrkimyksiä ja hankkeita sen uudistamiseksi. Tämä tulos on yhdenmukainen Kouropalatis'in ynnä muiden (2012) tutkimuksen kanssa. Eksploitaation ja eksploraation kautta tehty tarkastelu mahdollisti tuotemarkkinastrategian sopeuttamien tarkastelun hyvin yksityiskohtaisella tasolla niin tuotteisiin ja niiden asemointiin kuin markkinoihin, asiakassegmentteihin ja asiakassuhteisiin liittyen. Lisäksi se kykeni paljastamaan pk-yritysten sopeutumiseen liittyvän rikkauten yleisen tason typologioita paremmin. Tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen tarkastelussa huomioitiin (sekä eksplisiittisesti ilmaistut että implisiittisesti tunnistettavissa olevat) strategiset tavoitteet e/e-päätöksiä ohjaavina tekijöinä erilaisissa olosuhteissa.

Tässä tutkimuksessa tunnistettiin viisi erilaista logiikkaa, joita case-yritykset käyttivät tuotemarkkinastrategian sopeuttamiseksi. Nämä logiikat poikkeavat toisistaan niiden eksploraatiivisuuden ja eksploraatiivisuuden sekä niille asetettujen strategisten tavoitteiden suhteen. Lisäksi logiikoiden analyysissä tunnistettiin

niiden toteuttamiseen vaaditut keskeiset resurssit, ja pitkittäisaineiston turvin kyettiin arvioimaan niissä onnistumiseen ja epäonnistumiseen johtaneita syitä.

Niin yrityskohtaisten analyysien kuin logiikoiden analyysin voidaan nähdä tuovan uutta tietoa ilmiöön liittyen. Ensinnäkin analyysi paljasti sen, mitä yritykset tekevät ja näin ollen tarjoavat empiirisesti tunnistettuja tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen e/e-logiikoita (vertaa Asparan ynnä muiden (2011) käsitteellinen lähestymistapa). Lisäksi resurssien ja strategisten voimavarojen kautta tehty analyysi paljasti varsin yksityiskohtaisesti resurssien roolin ja niihin liittyvien kehittämishaasteiden vaikutuksen e/e-päätöksiin pk-yrityskontekstissa. Tämän voidaan nähdä antavan aiempaa rikkaamman käsityksen eri tavoista toteuttaa e/e-strategioita sekä niihin liittyvistä haasteista ja panostamisvaatimuksista (vertaa esimerkiksi Voss'in & Voss'in (2008) esittämät neljä strategialuokkaa, joissa e/e-strategioiden toteuttamismahdollisuuksia ja niiden vaikutusta yritysten taloudelliseen suoriutumiskykyyn tarkasteltiin lähinnä yrityksen kokoon ja ikään liittyen). Tässä tutkimuksessa eksploraatio- ja eksploraatiologiikat liitettiin eksplisiitista strategian sopeuttamiseen ja kehittämiseen. Tämän voidaan nähdä rikastavan näkemystä e/e:stä ja molempikäisyydestä nimenomaan strategian sopeuttamisen ja strategisen liikkeenjohdon työkaluina. Tämä on varsin erilainen lähestymistapa aikaisempaan tutkimukseen verrattuna, jossa on lähtökohtaisesti pyritty ymmärtämään sitä, miten e/e tulisi yhteen sovittaa, tai mikä on sopiva tasapaino näiden kahden välillä mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi.

Erityisesti eksploraatiota sisältävien logiikoiden analyysi paljasti eksploraatioon liittyvän moninaisuuden. Tässä tutkimuksessa tunnistetusta viidestä logiikasta neljä (markkinaeksploraatiologiikka, mallisto- ja brändiperusteinen logiikka, asiakassuhteisiin kiinnittymisen logiikka sekä uusi liiketoimintakonsepti) sisälsi eksploratiivisia elementtejä. Nämä logiikat poikkevat kuitenkin merkittävästi toisistaan niiden eksploratiivisuusasteen, onnistumisen haasteellisuuden, tarvittavien kyvykkyyksien ja resurssien kuin riskipitoisuuden suhteen. Nämä tulokset rikastavat aikaisempaa ymmärrystä eksploraation luonteesta ja siihen liittyvistä, varsin erityyppisistä haasteista. Tämän perusteella voidaan ehdottaa, että tutkimuksissa tulisi tarkastella hienojakoisemmin eksploraatiota ja määritellä sen sisältö tarkemmin.

Lisäksi lähestulkoon kaikissa eksploraatiota sisältävissä logiikoissa yhdistyi niin olemassa olevat kuin uudet resurssit ja kyvykkyydet, mikä tukee käsitystä näiden aktiviteettien komplementaarista luonteesta paitsi resurssiluokkien sisällä myös eri resurssiluokkien ja funktioiden välillä. Tämä näkemys on yhdenmukainen esim. Asparan ynnä muiden (2011) sekä Li'n ynnä muiden (2008) kanssa. Lisäk-

si tutkimustulokset osoittivat, että mitä enemmän eksploraatiohankkeet nojasivat yrityksen ydinkyvykkyyksiin, sitä paremmat onnistumismahdollisuudet niillä vaikutti olevan. Tämä antaa empiirisen tuen strategiatutkijoiden näkemykselle siitä, että eksploraation laajentaminen ydinstrategian läheisille alueille on perusteltua. (Raisch & Birkinshaw, 2008)

Nämä tulokset antavat hyvin voimakkaan viitteen siitä, kuinka kietoutuneita eksploitaatio ja eksploraatio ovat toisiinsa resurssien ja kyvykkyyksien tasolla. Tämän voidaan olettaa korostuvan erityisesti resurssiniukkojen yritysten kohdalla, joiden mahdollisuudet toteuttaa eksploraatiota esimerkiksi ostamalla innovatiivisia tuotekehitysyrityksiä ovat heikot. Tällöin korostuu myös resurssien ja kyvykkyyksien kehittymisen polkuriippuva luonne, joiden rooli strategian kehittämiseen ja sopeuttamiseen voi olla erittäin merkittävää, ja mikä tulisi huomioida e/e-tutkimuksissa aiempaa eksplisiittisemmin. Se herättää myös kysymyksen siitä, missä määrin ja milloin eksploitaation ja eksploraation erottaminen rakenteellisesti toisistaan on perusteltua, mikä tyypillisesti on nähty yhtenä e/e:n yhteensovittamisen keinona molempikäisyystutkimuksessa.

Tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen logiikoiden analyysissä korostui markkinoihin liittyvien ja ns. markkinoinnillisten resurssien keskeinen merkitys eksploitaatiossa ja eksploraatiossa onnistumiselle. Esimerkiksi tuote- ja jakelusuhdeperusteisessa eksploitaatiologiikassa suhde asiakkaaseen oli keskeisessä roolissa markkinainformaation saamiseksi tuotekehityksen tueksi sekä myyjien sitouttamiseksi tuotteeseen. Markkinaeksploraatiossa onnistumista määritteli hyvin pitkälle suhde markkinat ja asiakkaat tuntevaan agenttiin/toimijaan. Asiakassuhderesurssien, markkinainformaation ja brändin puute voidaan olettaa olevan merkittävä syy epäonnistumiselle mallisto- ja brändiperusteisessa logiikassa. Nämä tulokset tukevat mm. Asparan ynnä muiden (2011) näkemystä siitä, että markkinoinnilliset resurssit ovat keskeisiä e/e:ssä. Niihin liittyvien kyvykkyyksien kehittäminen (esim. relationaaliset ja brändiperusteiset) tulisi nähdä keskeisinä eksploraatiivisen ja eksploraatiivisen kehittämisen kohteina tuote- ja teknologiaresurssien lisäksi.

Analyysissä nousi esiin myös se, kuinka tärkeää on sisäistää liiketoimintakontekstissa tapahtuva kehitys ja sen vaikutus e/e-panostuksiin. Esimerkiksi tuote- ja jakelusuhdeperusteisessa eksploitaatiologiikassa ketjujen keskinäinen kilpailu ja dynamiikka vaikuttivat siihen, kuinka suuren huonekalutoimittajajoukon kanssa ne operoivat, ja millaisia tuotteita ne halusivat valikoimiinsa (esimerkiksi helposti myytävissä olevat tuotteet, nopea malliston uudistuminen ja hintaargumentti tarkastelujakson lopussa). Näin ollen vaikuttaakin siltä, että asiakkaan (ketjun/huonekaluliikkeen) arvonluontilogiikan ymmärtäminen ja sen

huomioiminen strategian kehittämisessä ja e/e-panostuksissa samoin kuin sen liiketoimintakontekstin ymmärtäminen, missä eksploitaation ja eksploraation tulokset realisoituvat, on varsin tärkeää. Se antaa myös viitteitä siitä, että asiakasarvon tuottamiseen olisi syytä kiinnittää huomioita e/e- ja molempikäisyys-tutkimuksessa.

Niin yrityskohtaisissa analyyseissä kuin logiikoiden analyysissä arvioitiin pitkän aikavälin perusteella e/e-aktiiviteettien onnistumista ja epäonnistumista sekä pohdittiin laajemmin logiikoiden onnistumisen ehtoja. Tämä arviointi ei perustunut pelkästään yrityksen taloudellisen tuloksen kehitykseen, vaan yrittäjien subjektiiviseen arviointiin ja tutkijan tulkintaan onnistumisen ja epäonnistumisen syistä. Erityisesti mallisto- ja brändiperusteisessa logiikassa kävi ilmi se, kuinka mittavista panostuksista huolimatta menestystä markkinoilla ei onnistuttu saavuttamaan. Tämän tutkimuksen valossa voidaan ehdottaa, että analysoitaessa e/e:n vaikutusta performanssiin tulisi onnistumista ja epäonnistumista arvioida taloudellista tulosta laajemmin ja kiinnittää huomiota erityisesti siihen, mistä onnistumiset/epäonnistumiset johtuvat. Esimerkiksi jossain tilanteessa eksploraation lisääminen voi olla tarpeen. Uusi, eksploratiivinen tuote voi olla hyvä, muttei sitä onnistuta asemoimaan ja markkinoimaan oikein, sille valitaan väärä jakeluketju tai ei onnistuta rakentamaan asiakassuhteita. Näin ollen sen vaikutus yrityksen taloudelliseen suoriutumiskykyyn on huono. Tällöin voidaan tehdä tulkinta, että korkea panostus eksploraatioon oli väärä ratkaisu, vaikka kyseessä saattoi olla esimerkiksi kyvyttömyys rakentaa suhteita oikeaan jakeluketjuun. Tämän tutkimuksen perusteella on helppo yhtyä Simsek'in ynnä muiden (2009) kehoitukseen, jonka mukaan e/e:n vaikutuksen tarkastelussa taloudellisen suoriutumiskyvyn lisäksi olisi syytä ottaa huomioon myös muita tekijöitä, kuten panostusten lopputulemaa markkinoilla.

Tässä kontekstissa Hart'in ja Tzoka'in (2010) näkemys tuotteiden innovatiivisuusasteen ja markkinoinnillisten tekijöiden merkittävydestä on mielenkiintoinen. He ovat todenneet, että mitä alhaisempi uutuusaste tuoteinnovaatiolla on, sitä tärkeämpään rooliin nousee markkinointimix. Esimerkiksi jakelukanava-valinta on hyvin keskeisessä roolissa sille, tukeeko se uudelle tuotteelle suunniteltua imagoarvoa ja auttaako se rakentamaan imagoa tai brändiä halutulla tavalla. Niin ikään keskeistä on, että myyntikanava sitoutuu uuteen tuotteeseen ja sen myymiseen. Vorhies ynnä muut (2012) ovat puolestaan todenneet, että brändi voidaan nähdä merkittäväksi resurssiksi toimialalla, jossa tuotteiden kopiointi on hyvin yleistä, joihin patentit ym. on todettu toimimattomiksi. Nämä tekijät tulivat esiin case-analyysissa.

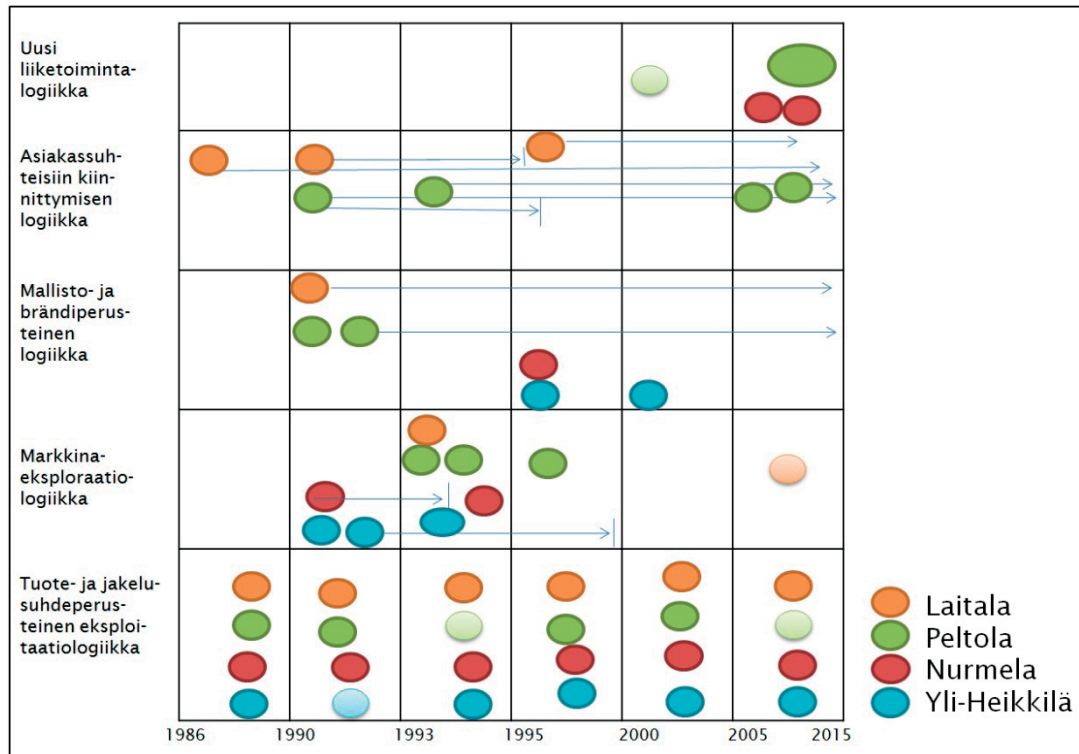
Käsitys asiakassuhteen vaikutuksesta tuote-eksploraatiossa onnistumiseen on kuitenkin jakanut tutkijoiden mielipiteitä. Sihvonen (2014) totesi, että voimakkaasti teknologiaorientoituneilla toimialoilla asiakkaan kuunteleminen voi estää uuden tuotteen kehittämismahdollisuuksia. Andriopoulos & Lewis (2009) tulivat puolestaan siihen johtopäätökseen, että liian tiukat tuotekehitystoimeksiannot estivät radikaaleja innovaatioita. Danneels (2002) puolestaan nosti asiakasresurssin varsin keskeiseen rooliin tuote-eksploraatiossa onnistumiselle. Nämä erilaiset näkemykset voivat osaltaan olla tulosta tarkasteltavien toimialojen erilaisuudesta. Perinteisillä, alhaisen teknologian toimialoilla asiakkailta ja kilpailijoilta peräisin oleva informaatio on hyvin keskeinen resurssi tuotekehitysprojektille, kun taas korkean teknologian toimialoilla innovaatiokäytännöt ovat erilaisia, jossa aidosti uusilla tuotteilla hyvin usein täytetään latentteja tarpeita. Tämä ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, ettei näiden tuotteiden tulisi osua asiakastarpeeseen. Kuten Hart & Tzokas (2010) ovat todenneet, määritellään tuote-etu uuden tuotekehitysprosessin lopputulemana. Se käsittää sen uniikkien etujen tason, jotka eivät ole aiemmin olleet tarjolla, laajuuden joilla asiakkaiden tarpeet ovat paremmin tyydytettyjä, tuotteen suhteellisen laadun ja innovatiivisuuden sekä laajuuden, jolla uusi tuote ratkaisee asiakkaiden ongelmat paremmin. (Hart & Tzokas, 2010)

### 7.1.2 Ymmärrys ilmiöön liittyvästä dynamiikasta ja vuorovaikutteisuudesta

Toinen keskeinen mielenkiinnon kohde tässä tutkimuksessa oli ymmärryksen rakentaminen ilmiöön liittyvästä dynamiikasta ja vuorovaikutteisuudesta, joihin liittyviä tuloksia tarkastellaan seuraavaksi.

#### *Dynamiikka*

Case-yritysten pitkän aikavälin analyysi paljasti, että yritysten tavat käyttää eksploraatiota ja eksploraatiota tuotemarkkinastrategian sopeuttamisen välineinä vaihtelevat eri ajankohtina. Tietyllä hetkellä eksploraatio-orientaatio voi olla hallitsevassa roolissa, kun taas toisella hetkellä molempikäätisyysstrategia kuvaa yrityksen toimia. Tämä kertoo e/e- ja molempikäätisyysstrategioiden dynaamisesta luonteesta (vs. staattinen luonne) sekä lisää ymmärrystä pk-yritysten molempikäätisyydestä.



**Kuvio 46.** Yhteenveto eksploraato- ja eksploraatiologiikoiden toteuttamisesta ajan kuluessa.

Yritysten tuotemarkkinastrategioiden sopeuttamisessa esiintyi runsaasti eksploraatiota sisältävien logiikoiden toteuttamista. Markkinaeksploraatioponnisteluja tehtiin kaikissa case-yrityksissä ja ne ajoittuivat runsaimmin 1990-luvulle. Yritykset harjoittivat vientiä myös tämän jälkeen, mutta pitkäkestoisin suhteisiin perustuen niille annettiin eksploraatiivinen tulkinta. Myös mallisto- ja brändiperusteista logiikkaa toteutettiin kaikissa case-yrityksissä. Nämä ajoittuivat 1990-luvulle ja 2000-luvun ensimmäiselle puoliskolle. Sen sijaan kiinnittymisen logiikkaa toteutettiin kahdessa case-yrityksessä ja niitä ilmeni läpi tarkastelujakson. Uutta liiketoimintakonseptia kehitettiin kahdessa case-yrityksessä, mitkä ajoittuvat selkeästi tarkastelujakson loppupuolelle.

Kuten case-yritysten analyysi osoitti, voivat yritykset menestyä ja selviytyä toteuttamalla näitä logiikoita toisistaan poikkeavin tavoin. Eksploraatiologiikalla onnistuminen vaikuttaa kuitenkin välttämättömältä liiketoiminnan vakauden ja pitkän aikavälin menestyksen kannalta. Eksploraatiologiikoiden rooli on kuitenkin hyvin tärkeää, joita tulisi toteuttaa jatkuvuutta korostavan liiketoiminnan rinnalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei eksploraatio voisi ottaa merkittävää roolia yrityksen toiminnassa ja kääntää tasapainoa eksploraatiopainotteiseksi. Esimerkiksi Laitala toteutti menestyksekkäästi eksploraatiologiikkaa ja kiinnittymisen logiikkaa. Hotelli Astorin kalustus 1980-luvun lopulla ja Ikea-kauppa

1990-luvun alussa olivat suuruusluokaltaan varsin mittavia ja sitoivat paljon yrityksen tuotantokapasiteettia. Se kuitenkin onnistui säilyttämään eksploitiivisen liiketoiminnan elinkelpoisena. Myös Nurmelan kehityspanostukset uuden liiketoimintakonseptin kehittämiseksi tarkastelujakson loppupuolella olivat merkittävät. Samanaikaisesti yrityksessä panostettiin hyvin voimakkaasti eksploitaatiologiikkaan. Vaikka tarkastelujakson lopussa yrityksen taloudellinen suoriutumiskyky oli alhainen, on eksploratiivisen liiketoimintakonseptin ja strategisen molempikäisyyden vaikutuksia taloudelliseen tulokseen liian aikaista arvioida. Peltola puolestaan keskittyi panostamaan eksploratiivisiin asiakassuhteisiin 1990-luvulla varsin voimakkaasti, jolloin ne muodostivat sen ensisijaisen kehittämisen kohteen. Niiden loppuessa Peltolalla ei ollut vakaata ja kilpailukykyistä asemaa sen perinteisellä tuotemarkkinakentällä. Tälle voidaan antaa sellainen tulkinta, että on riskialtista heittäytyä eksploraation varaan, jossa siinä menestyminen on ulkoisten suhteiden tai kontrollin varassa.

Tämän tutkimuksen tulosten voidaan siis nähdä korostavat jatkuvuutta (eksploriivista kehittämistä) keskeisenä osana molempikäisyyttä, jonka rinnalla on tärkeää toteuttaa eksploraatiota. Nämä tulokset poikkeavat Allison'in ynnä muiden (2014) tutkimuksesta, jonka mukaan perheyritysten molempikäisyys on stabiilia, jonka katkaisevat dramaattiset muutokset. Burgelman (2002) puolestaan totesi Intelin pitkän aikavälin strategia-analyysin yhteydessä, ettei tutkimuksen perusteella voi vastata kysymykseen, seuraako optimaalinen pitkän aikavälin sopeutuminen rikkoutuneen tasapainon (punctuated equilibrium) mallia vai enemmän jatkuvaa ja evoluutionaarista prosessia, jossa ajoittain tasapainotetaan eksploitaatiota yrityksen saavutettavissa olevilla uusilla mahdollisuuksilla (eksploraatiolla), joilla valmistellaan maaperä tulevaisuuden kasvulle. Burgelman kuitenkin totesi, että todennäköisyys sille, että yrityksessä liikutaan yhtäkkiä ja epäjatkovasti yhden periodin aikana ydinliiketoiminnasta toiseen, on alhainen. Esimeriksi Intelillä kesti yli kymmenen vuotta, että mikroprosessoreista tuli sen uusi ydinliiketoiminta.

Tässä tutkimuksessa tehty e/e-logiikoiden tarkastelu pitkällä aikajänteellä prosessiperspektiivistä voidaan nähdä rikastuttavan aiempaa tietoa molempikäisyyteen liittyvästä dynamiikasta ja yhteensovittamisen tavoista. Aiemmassa tutkimuksessa yhteensovittaminen on pyritty ymmärtämään lähinnä rakenteellisesti, temporaalisesti tai kontekstuaalisesti tarkastelun perustuessa pääasiassa staattiseen näkemykseen organisatorisesta käyttäytymisestä. E/e:n tarkastelu ajassa ilmenevinä ja tapahtuvina aktiviteetteinä/prosesseina mahdollisti sen näkemisen, kuinka nämä strategia-aktiviteetit ovat olemassa peräkkäin ja rinnakkain, tiiviisti tai vähemmän tiiviisti toisiinsa kietoutuneina. Niiden välinen ilmeneminen ja suhde toisiinsa ei tämän tutkimuksen valossa vaikuta olevan vakio tai sta-

biili, vaan se muuttuu ja mukautuu ajan kuluessa erilaisten tilanteiden ja olosuhteiden vallitessa.

Lopulta voidaan todeta, että keskeistä eksploitaation ja eksploraation tasapainotamisessa vaikuttaa olevan kyky johtaa molempikätsisyyttä ja tasapainoa eksploitaation ja eksploraation välillä hallitusti, jossa kontrolli niin eksploraatiivisesta kuin eksploraatiivisesta strategian kehittämisestä pysyy yrityksen sisällä. Tasapainoa eksploitaation ja eksploraation välillä ei tulisi pyrkiä ymmärtämään staattisesti tai määrällisesti. Sen sijaan molempikätsisyys näyttäytyy strategisen johtamisen keinona, jota yritysjohtajat säätelevät omilla päätöksillään strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi erilaisissa olosuhteissa yrityksen resurssien sallimissa puitteissa, mikä muovaa tasapainoa eksploitaatin ja eksploraation välillä.

#### *Tilannesidonnaisuus ja yrityskohtaisuus*

Tuotemarkkinastrategian sopeuttaminen eksploitaation ja eksploraation keinoin vaikuttaa olevan erittäin tilannesidonnaista ja yrityskohtaista. Sisäiset ja ulkoiset kontingenttitekijät määrittävät sen strategisen päätöksenteon kontekstin, jossa resursseja suunnataan niin eksploraatiivisiin kuin eksploitaatiivisiin aktiviteetteihin.

*Ulkoisten ympäristötekijöiden vaikutus* yritysten strategiaan päätöksiin eksploitaation ja eksploraation välillä ei ole yksiselitteinen. Makro- ja toimialatasolla tapahtuva kehitys loi samanlaiset puitteet kaikille case-yrityksille ja määrittivät pelisäännöt. Ympäristössä tapahtuvat muutokset ja kehitys eivät kuitenkaan vaikuttaneet kaikkien yritysten liiketoimintaan samalla tavoin, ja yritysten tavat sopeuttaa tuotemarkkinastrategiaa tietyllä hetkellä saattoivat poiketa toisistaan varsin merkittävästi. Yritysten välillä oli eroja myös siinä, kuinka kriittinen roolin e/e-aktiviteeteillä oli niiden selviytymiselle eri tilanteissa. Keskeistä ympäristötekijöiden suhteen vaikuttaakin olevan se, millaisia tilanteita yritykset kohtaavat niiden tehtäväympäristöissä, ja miten ne onnistuvat säilyttämään asiakassuhteensa ja toimimaan kilpailukykyisesti ja kannattavasti. Kun toisilla yrityksillä esimerkiksi taloudellinen lama ajoi ne hyvin kriittiseen tilanteeseen, selviytyivät toiset yritykset siitä hyvin vähällä. Tämä tuli hyvin ilmi 1990-luvun lama-aikana ja sitä seuranneina vuosina. Vasta 2000-luvulla niin pitkään kestänyt lama kuin jakeluteissä tapahtuneet muutokset alkoivat näkyä paineena kaikkien case-yritysten toiminnassa, mikä ilmeni merkittävästi laskeneena liikevaihtona ja osissa yrityksissä myös vaikeutena toimia kannattavasti. Kuitenkin tässäkin tilanteessa yritysten tavat käyttää e/e-aktiviteetteja tuotemarkkinastrategian sopeuttamiseksi poikkesivat toisistaan. Voidaankin todeta, että jos halutaan ymmärtää aidosti ympäristötekijöiden vaikutus e/e- ja molempikätsisyysstrategioiden toteuttamiseen, on katsottava tarkemmin niitä tilanteita, joita yritykset kohtaavat.

Tämän tutkimuksen tapa käsitellä markkinaympäristön roolia ja siitä johdetut tulokset tuovat uutuusarvoisesti esiin markkinaympäristön roolin ja liittyvyyden yritysten e/e-päätöksiin. Erityisesti e/e-päätösten tilannesidonnaisuus ja yritys-kohtaisuus asettavat aiheelliseksi kysymyksen, missä määrin nykytutkimuksen tapa tarkastella ympäristön roolia staattisten muuttujien avulla (ympäristö nähdään esim. dynaamisena tai kilpailullisena) onnistuu tuottamaan ymmärrystä ympäristön vaikutuksesta e/e:hen ja molempikäisyyteen. Mielenkiintoinen kysymys on myös se, missä määrin tutkimuksissa on realistista pyrkiä antamaan yksiselitteinen näkemys siitä, että tietynlaisessa ympäristössä (esim. dynaaminen tai kilpailullinen) tietynlainen e/e-orientaatio tai tasapaino on suositeltavaa. Ympäristön rooli e/e-päätöksiin vaikuttavina tekijänä on keskeinen, mutta sen vaikutukset eivät ole kaikille yrityksille samanlaiset, eivätkä ne johda homogeeniseen käyttäytymiseen.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston valossa *yrityksen sisäiset kontingenttitekijät* vaikuttivat hyvin moninaisesti ja toisiinsa kietoutuneesti resurssiallokointiin eksploitaation ja eksploraation välillä.

Ensiksikin on syytä kiinnittää huomiota yritysten strategioiden ja resurssien heterogeenisyyteen ja niiden kykyyn tuottaa kilpailukykyä muuttuvissa olosuhteissa. Esimerkiksi Case 2:n (Nurmela) kaksi vuosikymmentä kestänyt menestystuote ja hyvät suhteet jakeluteihin olivat hyvin keskeisiä tekijöitä, mitkä mahdollistivat onnistumisen eksploitaatiologiikalla varsin pitkään. Samoin Case 4:n (Laitala) markkinajohtaja-asema tyylihuonekalujen valmistajana ja sen taustalla olevat kyvykkyydet eivät olleet herkkiä ympäristön muutoksille ja kestivät painetta hyvin. Mielenkiintoinen kysymys tässä kontekstissa on se, muuttuvatko nämä kilpailuedun tuomat resurssit ja ydinkyvykkyydet ydinjäykkyyksiksi, jotka estävät muutoksen ja sopeutumisen silloin, kun siihen on tarvetta. Esimerkiksi kiinnityminen voi tarjota keinoin mitigoida polkuriippuvuuksien vaikutuksia. Toisaalta myös Case 2 osoitti, että järjestämällä tuotantoa ja investoimalla uudenslaisiin koneisiin voidaan strategiaa muuttaa merkittävästi. Case 1:n (Yli-Heikkilä) tapauksessa muutos olisi vaatinut niin suuret investoinnit, etteivät ne sen hetkessä taloudellisessa tilanteessa olleet mahdollisia. Nämä tulokset tukevat empiirisesti mm. Voss'in ynnä muiden (2008), Kraatz'in & Zajac'in (2001) sekä Hughes'in & Morgan'in (2007) näkemyksiä, jonka mukaan yrityksen resurssit ja strateginen positio voivat tehdä perustelluksi ja järkeväksi toiminnan kehittämisen jatkuvuutta silmällä pitäen. Tässä tutkimuksessa nämä tekijät nousivat varsin keskeiseen rooliin e/e-päätöksiin vaikuttavina tekijöinä. Niiden sisällyttäminen analyysiin voidaan nähdä rikastuttavan huomattavasti aiempaa käsitystä siitä, miksi yritykset käyttäytyvät tietyllä tavalla tai tekevät tietynlaisia päätöksiä.

Toinen mielenkiintoinen huomio liittyy yrityksen taloudelliseen suoriutumiskykyyn ja taloudellisiin resursseihin e/e-päätöksiin vaikuttavina tekijöinä. Joissakin tapauksissa laskeva taloudellinen suoriutuminen ja tyytymättömyys olemassa olevan tuotemarkkinastrategian kykyyn tuottaa odotusten mukaista tulosta toimi katalysaattorina eksploraatiolle. Tämä tulos on yhteneväinen Holmqvistin (2004) tutkimuksen kanssa. Joissakin tapauksissa näin ei kuitenkaan käynyt. Yksi tätä selittävä tekijä löytyy yrityksen taloudellisesta puskurirahastosta. Kuten kirjallisuudessa ehdotetaan, mahdollistaa suuri likviditeetti ja hyvä tappionsietokyky eksploraation toteuttamisen, siihen liittyvän riskin toteutumisen ja tuloksen realisoitumisen aikaviiveen. Toisaalta nämä samaiset taloudelliset tekijät mahdollistavat laskevan taloudellisen suoriutumisen olosuhteissa sen, että yrityksissä odoteltiin ja katsottiin tilanteen kehittymistä. Ne mahdollistavat jatkuvuuden toteuttamisen. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia Dasín ynnä muiden (2015) tulosten kanssa. Kuitenkin tilanne, jossa taloudellinen suoriutumiskyky laskee ja tappionsietokyky on huono, voi pakottaa muuttumaan ja eksploraamaan. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan ehdottaa, että niin paine, performanssi kuin taloudelliset resurssit ovat varteenotettavia tekijöitä, jotka tulisi huomioida e/e-päätöksiin vaikuttavina tekijöinä laajemmalti e/e- ja molempikäisyystutkimuksissa. Nämä vaikutukset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä. Lisäksi strategisen päätöksentekijän uskomus huonoon menestykseen johtaneista syistä (ulkoinen vs. sisäinen) ja käsitys tulevaisuuden kehityksestä (esimerkiksi uskomus markkinatilanteen parantumisesta) vaikuttavat oletettavasti siihen, nähdäänkö muutos strategiassa tarpeellisena.

Lopulta voidaan todeta, että päätöksentekijän tulkinta niin yrityksen sisäisistä kuin ulkoisista tekijöistä kuin hänen liiketoiminnalle asettamansa tavoitteet ovat hyvin keskeisessä roolissa ilmiön dynamiikassa. Ensinnäkin näkemys menestykseen johtavasta liiketoimintatavasta ja liiketoiminnalle asetetut tavoitteet vaikuttavat siihen, missä määrin yrityksessä panostetaan eksploraatioon ja eksploraatioon. Päätöksentekijän tulkinta ympäristötekijöistä ja sen vaikutuksista yrityksen toimintaan lyhyellä ja pitkällä aikavälillä niin ikään vaikuttavat näihin päätöksiin. Tässä tutkimuksessa tämä näkyi ensisijaisesti sopeutumisenä eksploraatiologiikalla sekä pyrkimyksinä luoda uutta liiketoimintaa joko mallisto- ja brändiperusteisella tai asiakassuhteisiin kiinnittymisen logiikoilla. Vasta kotimaanmarkkinoiden tilanteen näyttäessä jääneen pysyvästi tuontituotteita ja pieniä sarakkoja suosivaksi, ja kun nämä vaikutukset näkyivät konkreettisesti yrityksen tuloksessa (paineen kokeminen), alettiin kahdessa yrityksessä kehittää uusia liiketoimintakonsepteja.

Vaikka tässä tutkimuksessa analyysin kohteena ei ollut omistajajohtaja eikä hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa, voidaan näiden tekijöiden nähdä vaikutta-

neen yritysten e/e-käyttämiseen. Esimerkiksi Case 3 lähti mukaan varsin rohkeasti erilaisiin, taloudellisen riskin sisältäviin eksploraatiokokeiluihin. Lisäksi se tarttui uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin niiden ilmetessä (erityisesti kiinnittymiset asiakassuhteisiin). Case 4:n tapa kehittää tuotemarkkinastrategiaa oli puolestaan varsin erilainen, jossa kannattavuusaspekti ja sitä kautta taloudellisen riskin minimointi vaikutti olevan keskeisessä roolissa.

Tämän tutkimuksen valossa ei voida antaa yksiselitteistä tulkintaa sille, mitkä tekijät keskeisimmin vaikuttavat strategisiin päätöksiin eksploraation ja eksploraation välillä, tai mikä saa painopisteen muuttumaan esim. molempikäisyysstrategiasta selkeään eksploraatio-orientaatioon. Sen sijaan kyseessä vaikuttaa olevan varsin kompleksi ilmiö, johon vaikuttavat monet toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevat tekijät, jotka tekevät strategisesta päätöksenteosta varsin haasteellisen tehtävän. Tutkimustulokset rakentavatkin uutuusarvoisesti ymmärrystä e/e-päätöksiin liittyvästä haasteellisuudesta strategisen päätöksenteon näkökulmasta. Aiemmissä tutkimuksissa tätä haasteellisuutta on tarkasteltu erityisesti ”antesedenti” (antecedents) -näkökulmasta, joka on painottunut sisäiseen johtajuuteen, kontekstuaaliseen molempikäisyyteen ja organisaatiokulttuuriin sekä rakenteellisiin keinoihin vastata molempikäisyyden liikkeenjohdollisiin haasteisiin. Tässä tutkimuksessa omaksuttu strategisen päätöksenteon näkökulma ja holistinen lähestymistapa paljastivat sitä todellisuutta ja toisiinsa liittyvien tekijöiden verkkoa, jonka strategiset päätöksentekijät kohtaavat tehdessään päätöksiä yrityksen strategisesta sopeutumisesta eksploraation ja eksploraation keinoin.

### 7.1.3 Eksploraation ja eksploraation rooli pitkän aikavälin selviytymiselle ja menestykselle

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että eksploraation ja eksploraation rooli yritysten pitkän aikavälin selviytymiselle ja menestykselle on moninainen ja tärkeä. Eksploraatiologiikan rooli näyttäytyi tämän tutkimuksen valossa välttämättömältä liiketoiminnan vakauden ja pitkän aikavälin menestyksen nimissä. Onnistuminen mahdollisti paitsi eksploraatiologiikan kehittämisen myös eksploraatiivisen liiketoiminnan kehittämisen.

Eksploraatiohankkeiden rooli yritysten menestykselle ja selviytymiselle oli moninainen. Monesti eksploraatiiviset ponnistelut osoittautuivat ajan ja resurssien haaskaamiseksi. Näin kävi erityisesti mallisto- ja brändiperusteisissa hankkeissa sekä yhteistyöhön perustuvassa markkinaeksploraatiossa. Näistä voidaan kuitenkin nähdä jääneen yritykseen strategisen tason merkityksiä ja oppia onnistumisen haasteista. Joissakin tapauksissa eksploraatiohankkeiden avulla onnistuttiin

luomaan myyntiä tilanteissa, joissa normaali, eksploraatiivinen liiketoiminta oli pahassa syöksykierteessä ja jopa hengissä selviytyminen oli uhattuna. Tällöin eksploraatiohankkeet auttoivat yrityksen nousuun vaikeissa tilanteissa. Jossain tapauksissa eksploraatiiviset ponnistelut osoittautuivat erittäin onnistuneiksi ja muodostuivat ajan kuluessa eksploraatiivisiksi resursseiksi. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää agenttiperusteista vientiä ja kiinnittymisiä asiakassuhteisiin. Niistä jäi myös strategisen tason merkityksiä haluttavina toimintatapoina.

Erityisesti kiinnittymisten ja uuden liiketoimintakonseptin kehittäminen voidaan nähdä uutta luovina polkuina, jotka voivat parhaimmillaan avata uusia markkinarakoja ja luoda kokonaan uudenlaista liiketoimintaa. Ne voivat parhaimmillaan rakentaa tukijalan eksploraatiiviselle strategialle. Ne näyttävät yritysten kykenevän pääsemään yli polkuriippuvuuksista ja inertiaasta sekä kertovat kyvykkyydestä tehdä merkittävämpää liiketoiminnan ja strategian uudistamista.

## 7.2 Metodologinen kontribuutio

Tämän tutkimuksen tarkoituksen saavuttaminen asetti varsin kovat vaatimukset empiiriselle aineistolle. Ensinnäkin se edellytti pitkän aikavälin aineiston, joka sisältää ajallisesti riittävän rikkaan kehyksen, jossa muutoksia on tapahtunut. Toiseksi aineiston tuli olla riittävän monipuolinen sekä yrityksen ulkoisiin että sisäisiin tapahtumiin liittyen pystyäkseen paljastamaan eksploraation ja eksploraation toiminnan ja kontekstin välisen yhteyden. Kolmanneksi se edellytti sitä, että tarkasteltavat yritykset ovat sitoutuneet tutkimukseen ja selvinneet hengissä koko tutkimusjakson ajan.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetty empiirinen aineisto koostuu 28 vuoden aikana, erilaisina ympäristöllisinä ajankohtina tehdyistä haastatteluista, jolloin käytössä on kyseisiltä vuosilta niin sanottu aktuaalinen haastatteluaineisto. Lisäksi aineisto kattaa yritysten tilinpäätöstiedot, joiden avulla voitiin arvioida objektiiviseen tietoon perustuen yrityksen taloudellista suoriutumiskykyä, pelivaraa ja tappionsietokykyä, jotka vahvistavat tulkintaa ilmiön luonteesta. Tämän aineiston voidaan nähdä täyttävän hyvin tutkimusasetelman sille asettamat vaatimukset.

Tässä tutkimuksessa ilmiötä tarkasteltiin pitkällä aikavälillä prosessiteorioihin lukeutuvaa tapahtumaperusteista lähestymistapaa soveltaen, mikä edustaa uutta lähestymistapaa e/e- ja molempikäisyyden tutkimuksessa. Sen voidaan nähdä toimineen hyvin vuorovaikutteisuuden paljastamiseksi tapahtumatasolla. Eksploraation ja eksploraation ymmärtäminen tapahtumina auttoi määrittelemään niiden sisällön (mitä yritykset tekivät) sekä arvioimaan niiden tuloksia. Lisäksi tapahtumien analysointi niiden ilmenemiskontekstissa auttoi integroimaan sisäi-

set ja ulkoiset kontingenttitekijät kuhunkin tapahtumaan. Eksploitaation ja eksploraation analysoiminen ajassa tapahtuvina ja olevina aktiviteetteinä ja prosesseina oli keskeisessä roolissa e/e:hen liittyvän dynamiikan ymmärtämisessä.

Tutkimuksen pitkäikäisyys mahdollisti eksploitaation ja eksploraation tarkastelun suhteessa yrityksen historiaan, mikä tarjosi hyvän peilauspinnan sille, mikä oli yritykselle uutta ja mikä vanhaa. Näin ollen se mahdollisesti myös luotettavan tulkinnan sen tekemiselle, mikä nähdään eksploitaationa ja mikä eksploraationa. Pitkä aikaväli mahdollisti myös sen tarkastelun, miten yritysten strategiat kehittivät e/e-aktiviteettien toteuttamisen tuloksena tarkastelujakson aikana.

Pitkä aikajänne mahdollisti myös sen arvioinnin, millainen vaikutus e/e:n välisellä tasapainolla on pitkän aikavälin selviytymiselle. Tämä tuli esiin erityisesti Case 3:n kohdalla, jonka menestys voimakkaalla eksploraatio-orientaatiolla näytti varsin hyvältä lähes vuosikymmenen ajan. Arvioitaessa tämän orientaation hyvyttä tarkastelujakson lopussa voidaan kuitenkin todeta, että läheisempi tasapaino eksploitaation ja eksploraation välillä olisi voinut olla parempi vaihtoehto. Voidaankin todeta, että luotettavan tulkinnan tekeminen tasapainon vaikutuksesta yrityksen taloudelliseen suoriutumiskykyyn voi vaatia hyvinkin pitkän aikajänteen.

### 7.3 Liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tämän tutkimuksen voidaan nähdä olevan hyödyllinen pienten ja keskisuurten yritysten johtajille erityisesti alhaisen teknologian toimialoilla.

Ensiksikin tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia tuotemarkkinastrategian kehittämisen logiikoita, niiden toteuttamiseen tarvittavia keskeisiä resursseja sekä niihin liittyvä onnistumisen ehtoja. Tämän voidaan nähdä auttavan päätöksentekijöitä arvioimaan sitä, kuinka realistiset mahdollisuudet yrityksellä on onnistua vastaavanlaisissa kehityshankkeissa (esimerkiksi ovatko vaadittavat resurssit saavutettavissa, millaisia kumppaneita tarvitaan, kuinka paljon ja millaisia panostuksia vaaditaan jne.).

Toiseksi nämä logiikat voivat auttaa pk-yritysten johtajia näkemään strategian kehittämisen kokonaisvaltaisemmin. Kukin tunnistettu logiikkaa kehittää strategiaa omalla tavallaan, ja ne poikkeavat toisistaan mm. haastavuuden, niihin liittyvien panostusvaatimusten ja riski suhteen. Näin ollen ne voidaan nähdä strategian kehittämismahdollisuuksien portfoliona. Niiden pohjalta voidaan miettiä, millaisia kehityshankkeita tai projekteja tarvitaan yrityksen kokonaisvaltaisten

strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, ja millaisiin projekteihin resursseja aloitetaan.

## 7.4 Tutkimuksen laadun arviointi

Tämän tutkimuksen empiiristä analyysiä ohjaa selkeä teoreettinen viitekehys, jossa on aikaisempaan tutkimukseen perustuen määritelty ilmiön keskeiset elementit ja oletukset niiden välisistä suhteista. Empiirinen analyysi perustuu näiden tekijöiden tarkasteluun. Valittu metodologinen lähestymistapa rakentaa silmän teorian ja empirian välille, mikä mahdollistaa empiirisen analyysin kyvyn vastata teoriassa esitettyihin haasteisiin ja tutkimuksen tarkoituksen saavuttamisen.

Empiirinen tarkastelu on pyritty tekemään selkeästi ja läpinäkyvästi. Yrityskohdittaiset case-analyysit on tehty yksityiskohtaisesti ja systemaattisesti teorian ohjaamina. Lisäksi luotettavuutta on pyritty lisäämään haastateltavien sitaatteja käyttäen. Niin yksittäisissä case-analyyseissä kuin vertaavassa analyysissä ketju empiirisen havainnon ja analyysin sekä niistä tehdyn tulkinnan ja johtopäätösten välillä on pyritty tekemään mahdollisimman eksplisiittiseksi.

## 7.5 Rajallisuus ja jatkotutkimusehdotukset

Lopulta on aika kiinnittää huomiota tämän tutkimuksen rajallisuuteen sekä sen herättämiin jatkotutkimusehdotuksiin.

Tässä tutkimuksessa analyysin kohteen oli neljä yritystä, jotka edustavat kaikki selviytyjiä ja sopivat hyvin tutkittavan ilmiön tarkasteluun. Vaikka tutkimuksessa mukana olleiden yritysten analyysi tarjosi varsin rikkaan kuvan tutkittavasta ilmiöstä, eivät tulokset ole yleistettävissä huonekalualalle tai perinteiselle toimialalle. Lisäksi tutkimukseen valitut yritykset olivat lähtökohtaisesti tuotantorientoituneita, kuten useimmat alan yritykset ovat. Huonekalualalla on kuitenkin myös vahvan brändin omaavia pk-yrityksiä sekä pk-yrityksiä, jotka edelleen pystyvät tekemään onnistuneesti pitkiä sarjoja. Tällaisten yritysten sisällyttäminen analyysiin olisi voinut tarjota rikkaamman kuvan ilmiöstä.

Tutkimustulokset tarjoavat kuitenkin hyvin vahvan perustan ilmiön laajalaisemmalle tutkimukselle. Mielenkiintoista olisi tarkastella esimerkiksi tässä tutkimuksessa tunnistettuja logiikoita suurempaan otantaan perustuen useilla alhaisen teknologian toimialoilla. Toisaalta tutkimustuloksissa korostui erityisesti markkinoiden rajapinnassa olevat resurssien tärkeys e/e:ssä onnistumiselle.

Näiden tekijöiden tärkeyttä olisi mielenkiintoista tarkastella myös korkean teknologian toimialoilla operoiviin pk-yrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa. Tulokset antoivat selkeitä viitteitä myös siitä, että keskeistä e/e:ssä onnistumiselle on yrityksen tuotetarjonnan sopivuus asiakkaan arvonluontilogiikkaan. Niin arvonluonnin näkökulman kuin asiakasarvon luomisen tarkastelu ja asiakkaan näkökulman tuominen osaksi molempikäisyystutkimusta voisi rikastaa ymmärrystä eksploitaatioon ja eksploraatioon liittyvistä onnistumisen ehdoista.

Tässä tutkimuksessa eksploitaatiota ja eksploraatiota tarkasteltiin strategisen päätöksenteon ja toimien kautta haastatteluaineistoon perustuen, missä paljastui hyvin mielenkiintoisia asioita eksploitaation ja eksploraation onnistumisen ehtoihin liittyen. Mielenkiintoista olisi tarkastella näitä haasteita yksityiskohtaisemmin ja seurata esim. toimintatutkimukseen perustuen yritysten eksploraatiivisia ja eksploraatiivisia hankkeita aina ideavaiheesta tuotelanseeraukseen ja asiakaskontaktiin saakka. Näin voitaisiin saavuttaa kattava kokonaisymmärrys ilmiöstä niin resurssiallokaatioon, hankkeiden ajoitukseen, yrityksen sisäisiin yhteensovittamisen haasteisiin kuin lanseeraukseen liittyen. Lisäksi on syytä vielä todeta, että tässä tutkimuksessa onnistumisen ehtojen arviointi tehtiin yrityksen näkökulmasta, jossa painoarvoa sai paljon omistaja-johtajan näkemys ja tutkijan kokonaisvaltainen tulkinta onnistumisen ja epäonnistumisten syistä. Näiden ehtojen yksityiskohtaisempi ja useammasta tietolähteestä saatava näkemys (esimerkiksi jakeluketjulta) voisi tuottaa kattavamman ymmärryksen onnistumisen ehdoista ja haasteista.

Tässä tarkastelussa haastateltavana oli yrityksen omistaja-johtaja, mikä on hyvä vaihtoehto pk-yrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa ja perusteltua eritoten hyvin pitkän aikajänteen omaavassa tutkimuksessa. Kuitenkin useamman henkilön haastattelu olisi tuonut lisää luotettavuutta ja voinut tuottaa rikkaamman näemyksen ilmiöstä.

Tässä tutkimuksessa viimeisen ja sitä edeltävän haastattelukerran välissä kului yhdeksän vuotta. Vaikka viimeisessä haastattelussa pyrittiin täyttämään tämä aika spesifeillä kysymyksillä, voidaan se nähdä tutkimuksen heikkoutena. Myös yleisemmällä tasolla on syytä todeta, että vaikka käytetty aineisto on hyvin rikas, ei se luonnollisesti sisällä kaikkia eksploitaatiota ja eksploraatiota ilmentäviä tapahtumia.

## Lähteet

Alanko, K. (1996). *Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 1996*. Helsinki: KTM yrityspalvelu.

Allison T., McKenny, A. & Short J. (2014). Integrating Time Into Family Business Research: Using Random Coefficient Modeling to Examine Temporal Influences on Family Firm Ambidexterity. *Family Business Review* 27:1, 20–34.

Andriopoulos C. & Lewis, M.W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science* 20:4, 696–717.

Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review* 35:5, 113–124.

Araujo, L. & Debbie, H. (2002). Path Dependence, Agency and Technological Evolution. *Technology Analysis & Strategic Management* 14:1, 5–19.

Aravuo, K. (1994). *Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 1994*. Helsinki: KTM yrityspalvelu.

Aspara J., Tikkanen, H., Pöntiskoski, E. & Järvensivu, P. (2011). Exploration and exploitation across three resource classes. Market/customer intelligence, brands/bonds and technologies/processes. *European Journal of Marketing* 45:4, 596 – 630.

Astley, W. & Van de Ven, A. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly* 28, 245–273.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the Capability-Rigidity Paradox in New Product Innovation. *Journal of Marketing* 69, 61–83.

Auh, S. & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive industry. *Journal of Business Research* 58, 1652–1661.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17: 1, 99–120.

Barr, P. & Huff, A. (1997). Seeing is not believing: Understanding diversity in the timing of strategic response. *Journal of Management Studies* 34:3, 337–370.

Beaver, G. (2002). Editorial. Strategy and management in the smaller enterprise. *Strategic Change* 11, 175–181.

Bizzi, L. & Langley, A. (2011). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management* 41, 224–234.

Boter, H. & Holmquist, C. (1996). Industry characteristics and internationalization processes in small firms. *Journal of Business Venturing* 11, 471–487.

Boumgarden, P., Nickerson, J. & Zenger, T. (2012). Sailing into the wind: exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal* 33, 587–610.

Brouthers, K., Andriessen, F. & Nicolaes, I. (1998). Driving Blind: Strategic Decision-Making in Small Companies, *Long Range Planning* 31:1, 130–138.

Burgelmann, L. (1981). On the measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review* 6:1, 29–39.

Burgelmann, L. (1980). Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review* 5:1, 25–39.

Brady, T. & Davies, A. (2013). Building Project Capabilities: from Exploratory to Exploitative Learning. *Organizational Studies* 25:9, 1601–1621.

Burgelman, R. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science* 2, 239–262.

Burgelman, R. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly* 47, 325–357.

Burpitt, W. J. & Valle, M. (2010). Balancing exploration and exploitation in a declining industry: antecedents to firm adaptation strategy and performance. *Journal of Small Business Strategy* 21:1, 1–17.

Buttriss, G. J. & Wilkinson, I. F. (2006). Using narrative sequence methods to advance international entrepreneurship theory. *International Journal of Entrepreneurship* 4:4, 157–174.

Cao Q., Gedajlovic, E. & Chang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science* 20:4, 781–796.

Cegarra-Navarro J., Sánchez-Vidal, M. & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through unlearning context. An empirical investigation in SMEs. *Management Decision* 49:7, 1099–1119.

- Chandrasekaran A., Linderman, K. & Schroeder, R. (2012). Antecedents to ambidexterity competency in high technology organizations. *Journal of Operations Management* 30, 164–151.
- Chang Y., Hughes, M. & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision* 49:10, 1658–1676.
- Chell, E. (1998). Critical Incident Technique. In Cassell, C. Simon, G. (Eds). *Qualitative methods and analysis in organizational research*. London: Sage Publications. 51-72.
- Chell, E. & Pittaway, L. (1998). A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: exploratory work using the critical incident technique as a methodology. *International Journal of Hospitality Management* 17, 23–32.
- Chen, E. & Katila, R. (2008). Rival Interpretations of Balancing Eksploration and Eksplotation: Simultaneous or Sequential? In Shane, S. (Ed). *Handbook of Technology and Innovation Management*. John Wiley & Sons, Ltd. 197–214.
- Chetty, S. & Blankenburg Holm, D. (2000). Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review* 9, 77–93.
- Clercq D., Thongpapani, N. & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: the roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics* 42, 191–205.
- Cope, J. & Watts, G. (2000). Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 6:3, 104-124.
- Cui A., Walsh, M. & Zou, S. (2014). The Importance of Strategic Fit Between Host-Home Country Similarity and Eksploration Eksplotation Strategies on Small and Medium-Sized Enterprises' Performance: A Contingency Perspective. *Journal of International Marketing* 22:4, 67–85.
- D'Amboise, G. & Muldowney, M. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review* 13:2, 226–40.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23:12, 1095–1121.
- Dasí Á., Iborra, M. & Safón, V. (2015). Beyond path dependence: Explorative orietantation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs. *International Business Review* 24, 77–78.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organization. *Journal of Marketing* 58:3, 37–52.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35:12, 1504–11.

Dill, W.R. (1958). Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly* 2, 409–443.

Dodge, H., Fullerton, S. & Robbins, J. (1994). Stage of the Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business. *Strategic Management Journal* 15, 121–134.

Duncan, R.B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In Kilmann, R. H., Pondy, L.R. & Slevin, D. (Eds.). *The management of organization design: Strategies and implementation*. New York: North Holland. 167–188.

Durand, R. (2006). *Organizational evolution and strategic management*. London: Sage Publications, Ltd.

Ebben, J. & Johnson, A. (2005). Efficiency, flexibility, or both? Evidence linking strategy to performance in small firms. *Strategic Management Journal* 26:13, 1249–1259.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14:4, 532–550.

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50:1, 25–32.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* 21, 1105–1121.

Fear, J.R. (2001). Thinking historically about organizational learning. In Dierkes, M., Berthoin, A., Child, J. & Nonaka, I. (Eds.). *Handbook of organizational learning & knowledge*. Oxford, Oxford University Press.

Fischer T., Gebauer, H., Gregory, M., Ren, G. & Fleisch, E. (2010). Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. *Journal of Service Management* 21:5, 591–624.

Floyd, S. & Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: Management role in strategic renewal. *Academy of Management Review* 25:1, 154–177.

- Fornaciari, C.J., Lamont, B.T, Mason, B. & Hoffman, J.J.(1993). Incremental and revolutionary strategic change: an empirical test of common premises. *The International Journal of Organizational Analysis* 1:3, 273–290
- Garcia R., Calantone, R. & Levine, R. (2003). The Role of Knowledge Allocation to Exploration versus Exploitation in Technologically Oriented Organizations. *Decision Sciences* 34:2, 323–349.
- Garud, G. & Van de Ven, A. (2002). Strategic change processes. In Pettigrew, A., Thomas, H. & Whittington, R. (Eds). *Handbook of strategy and management*. London: Sage Publications. 206-231.
- Gephart, R.P. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal* 47:4, 454–462.
- Ghemavat, P. & Sol, P. (1998). Commitment versus Flexibility? *California Management Review* 40:4, 26–42.
- Gibb, A. & Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies* 22:6, 597–631.
- Gibson, C.B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal* 47:2, 209–226.
- Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for strategy Formulation. *California Management Review* 33:3, 115–135.
- Greve, H. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change* 16:5, 945–975.
- Gupta, A., Smith, K. & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 49:4, 693–706.
- Halinen A., Törnroos, J. & Elo, M. (2013). Network process analysis: An event-based approach to study business network dynamics. *Industrial Marketing Management* 42, 1213–1222.
- Hansen, T. & Winther, L. (2011). Innovation, regional development and relations between high- and low-tech industries. *European Urban and Regional Studies* 18:3, 321–339.
- Hart, S. & Tzokas, N. (2010). Launch Strategies and New Product Success. In Tidd, J. (Ed.). *Gaining Momentum. Managing the Diffusion of Innovations*. Series on technology management 15, 121–155.

He, Z. & Wong, P. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science* 15:4, 481–494.

Heavey, C., Simsek, Z. & Fox, B. (2015). Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation. *Human Resource Management* [Verkkodokumentti] DOI:10.1002/hrm.21703 [1.4.2015], 1-21. Saatavissa: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21703/abstract>

Heffernan, G. (2003). Path Dependence, Behavioral Rules, and the Role of Entrepreneurship in Economic Change: The Case of the Automobile Industry. *Review of Austrian Economics* 16:1, 45–62.

Hirsch-Kreinsen, H., Jakobson, D. & Robertson, P. L. (2006). "Low-tech" Industries: Innovativeness and Development Perspectives – A Summary of a European Research Project. *Prometheus* 24:1, 3–21.

Hoang, H. & Rothaermel, F.T. (2009). Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic Management Journal* 31, 734–758.

Holmqvist, M. (2004). Experiential Learning Processes of Exploitation and Exploration Within and Between Organizations: An Empirical Study of Product Development. *Organization Science* 15:1, 70–81.

Hooley, G., Broderick, A. & Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing* 6, 97–115.

Hooley, G. & Greenley, G. (2005). The resource underpinning of competitive positioning. *Journal of Strategic Marketing* 13, 93–116.

Hong, C., Tswei, K. & Chen, W. (2009). Exploitation and Exploration: Learning through Key Buyers and Oversea Subsidiaries. *Asia Pacific Management Review* 14:1, 47–67.

Hrebiniak, L. G. & Joyce, W.F. (1985): "Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism". *Administrative Science Quarterly* 30, 336–349.

Huff, A. & Huff, J. (2000). *When Firms Change direction*. Oxford: University Press.

Huff, J. & Huff, A. (1995). Stress, inertia, opportunity and competitive position: A SIOP model of strategic change in the pharmaceuticals industry. *Academy of Management Journal, Best Papers Proceedings*, 22–26.

Huff J., Huff, A. & Thomas, H. (1992). Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia, *Strategic Management Journal* 13, 55-72.

Hughes P., Hughes, M. & Morgan, R. (2010). Why Do Product-Market Strategies Fail? A Sociostructural Examination Under Conditions of Adherence. *Group & Organization Management* 35:5, 606–635.

Huhges, M., Martin, S., Morgan, R. & Robson, M. (2010). Realizing Product-Market Advantage in High-Tech International New Ventures: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation. *Journal of International Marketing* 18:4, 1–21.

Hughes, P. & Morgan R. (2007). A resource-advantage perspective of product-market strategy performance & strategic capital in high technology firms. *Industrial Marketing Management* 36, 503–517.

Hughes, P. & Morgan, R. (2008). Fitting strategic resources with product-market strategy: Performance implications. *Journal of Business Research* 61, 323–331.

Humala, I. (2004). Syvenevä epäsymmetrinen liikesuhde. Tutkimus perinteisen toimialan yrityksen oppimis- ja selviytymisprosessista kansainvälisessä kilpailupaineessa. Acta Wasaensia nro 128, Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Håkansson, H. & Waluszewski, A. (2002). *Managing Technological Development, IKEA, the environment and technology*. London:Routledge.

Häntti, L. (2014). Markkinointi arvon muodostamisen prosessina ja sen yhteys yrittäjyyden mahdollisuusprosessiin – tapaustutkimus kuuden yrityksen alkutaipaleelta. Turun kaupprakorkealulun julkaisuja, Sarja A-6:2014. Väitöskirja. Turku: Suomen yliopisto-paino Oy – Juvenes Print.

Jansen, J. (2005). *Ambidextrous Organizations. A Multiple-level Study of Absorptive Capacity, Exploratory and Exploitative Innovation, and Performance*. ERIM Ph.D. Series Research in Management 5. Doctoral thesis. Rotterdam: Erasmus Univeristy Dotterdam.

Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects on Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management science* 52:11, 1661–1674.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial Orientation, Dynamic Capabilities and International Performance. *Journal of International Entrepreneurship* 3, 223–243.

Johnson, J., Lee, R., Saini, A. & Grohmann, B. (2003). Market-Focused Strategic Flexibility. *Academy of Marketing Science* 31:1, 74–89.

Juga, J. (1999). Generic capabilities: combining positional and resource-based views for strategic advantage. *Journal of Strategic Marketing* 7, 3–18.

Juva, A. & Ahtorinne, M. (1995). *Suomen huonekaluteollisuuden kilpailukyky, mahdollisuudet ja keinot*. Helsinki: Suomen Ulkomaankauppaliitto.

Katila, R. (2002). New product search over time: past ideas in their prime? *Academy of Management Journal* 5, 995–1010.

Katila, R. & Ahuja, G. (2002). Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. *Academy of Management Journal* 45, 1183–1194.

Katila, R. & Mang, P.Y. (2003). Exploiting technological opportunities: the timing of collaborations. *Research Policy* 32:2, 317–332.

Kock, S., Nisuls, J. & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs. *International Business Journal* 20:2, 111–125.

Kouropalatis, Y., Hughes, P. & Morgan, R. (2012). Pursuing “flexible commitment” as strategic ambidexterity. An empirical justification in high technology firms. *European Journal of Marketing* 46:10, 1389–1417.

Kraatz, M.S. & Zajac, E.J. (2001). How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments: Theory and Evidence. *Organization Science* 12:5, 632–657.

Kritz, A., Voola, R. & Yuksel, U. (2014). The dynamic capability of ambidexterity in hypercompetition: qualitative insights. *Journal of Strategic Marketing* 22:4, 287–299.

Kyriakopoulos, K. & Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing* 21, 219–240.

Laaksonen, M. & Rajala, A. (1987). *Suomen huonekaluteollisuuden rakenne ja toimintatavat*. Vaasan korkeakoulun julkaisuja 128. Tutkimuksia. Vaasa.

Laine-Kangas, T. (1998). *Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 1998*. Helsinki: Työvoima- ja elinkeinokeskus.

- Lang, J., Calantone, J. & Gudmundson, D. (1997). Small Firm Information Seeking as a Response to Environmental Threats and Opportunities. *Journal of Small Business Management* 35:1, 11–23.
- Langley, A. (2009). Processual case research. Teoksessa Mills, A., Dureros, G. & Wiebe, E. (Eds). *Sage handbook of organizational research methods*. London: Sage Publications. 409–429.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E. & Saint-Macary, J. (1995). Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science* 6:3, 260–279.
- Lautamäki, S. (2000). *Product Knowledge in an Interdisciplinary Context. Analysing Product Meanings among the Member Roles of the Marketing Channel*. Acta Wasaensia no 75. Doctoral thesis. University of Vaasa.
- Lavie, D. & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of Management Journal* 49:4, 797–818.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13, Vol. 13, 111–25.
- Levinthal, D. (1991). Organizational adaptation and environmental selection – interrelated process of change. *Organization Science* 2:1, 140–145.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal* 14, 95–112.
- Li, Y., Vanhaverbeke, W. & Schoenmakers, W. (2008). Exploration and Exploitation in Innovation: Reframing the Interpretation. *Creativity And Innovation Management* 17:2, 107–126.
- Lindman, M. (2011). *Huonekalualan konseptitutkimus 2003-2011. Kodin huonekalut liiketaloudellisen tutkimustoiminnan kohteena*. [Verkkodokumentti] TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Liite julkaisussa: Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 4/2009. [Viitattu 15.4.2015] Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2145/Huonekaluteollisuus\\_lokaku\\_2011.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2145/Huonekaluteollisuus_lokaku_2011.pdf)
- Lindman, M., Scozzi, B. & Otero-Neira, C. (2008). Low-tech, small- and medium-sized enterprises and the practice of new product. *European Business Review* 20:1, 51–72.
- Loukasmäki, P. (2013). *Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 2/2013*. [Verkkodokumentti] TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. [Viitattu 15.4.2015] Saatavissa:

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1893/Huonekalujen\\_valmistus\\_2013.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1893/Huonekalujen_valmistus_2013.pdf)

Loukasmäki, P. (2009). *Huonekalujen valmistus. Toimialaraportti 4/2009*. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. [Viitattu 15.4.2015] Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2144/Huonekaluteollisuus\\_lokakuu\\_2009.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2144/Huonekaluteollisuus_lokakuu_2009.pdf)

Lubatkin, H., Simsek Z., Ling, Y. & Veiga, J. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management* 32:5, 646–672.

Luokkanen, K. & Rabetino, R. (2005). Strategic Change Processes in SMEs – The Longitudinal Analysis of Three Finnish Furniture Firms. In Welter, F. (Ed) 2<sup>nd</sup> Inter-RENT Online Publication, ECSB “Challenges in Entrepreneurship and SME Research” Ed. Friederike Welter. [Verkkodokumentti] [Viitattu 10.10.2014], 59–92. Saatavissa: [http://www.ecsb.org/wp-content/uploads/2014/06/inter-rent\\_2005.pdf](http://www.ecsb.org/wp-content/uploads/2014/06/inter-rent_2005.pdf)

Mahoney, J.T. & Pandian, J.R. (1997). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. In Foss, J.F. (Ed). *Resources, Firms, and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford: Oxford University Press. 204-231.

Makkonen, H., Olkkonen, R. & Halinen, A. (2012). Organizational bying as muddling through: A practice-theory approach. *Journal of Business Research* 65, 773–780.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science* 2:1, 71–87.

Mayoh, J. & Onwuegbuzie, A. (2015). Toward a Conceptualization of Mixed Methods Phenomenological Research. *Journal of Mixed Method Research* 9:1, 91–107.

Menguc, B. & Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity – firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management* 37, 455–470.

Meyer, A., Brooks, G., & Goes, J. (1990). Environmental jolts and industry revolutions. *Strategic Management Journal* 11, 93–110.

Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.

Miller, B.K., Bierly, P.E. & Daly, P.S. (2007). The Knowledge Strategy Orientation Scale: Individual Perception of Firm-level Phenomena. *Journal of Managerial Issues* 19:3, 414–435.

Milliken, F. (1997). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *The Academy of Management Review* 12:1, 133–143

Morgan, R., Strong, C. & McGuinness, T. (2003). Product-market positioning and prospector strategy. An analysis of strategic patterns from the resource-based perspective. *European Journal of Marketing* 37:10, 1409–1439.

Mueller, V., Rosenbusch, N. & Bausch, A. (2013): Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation: A Meta-Analysis of the Influence of Institutional Factors. *Journal of Management* 39:6, 616–1636.

Määttänen, P. (2003). *Filosofia. Johdatus peruskysymyksiin*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.

Niiniluoto, I. (1997). *Johdatus titeenfilosofiaan. Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Helsinki: Otava.

O'Reilly, C., Harreld, B. & Tushman, M. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review* 51:4, 75–99.

O'Reilly, C. & Tushman, M. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore And Exploit. *California Management Review* 53:4, 5–20.

O'Reilly, C. & Tushman, M. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior* 28, 185–206.

O'Reilly, C. & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review* 82, 74–81.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14:3, 179–191.

Peteraf, M. & Bergen, M. (2003), Scanning dynamic competitive landscapes: a market-based and resource-based framework. *Strategic Management Journal* 24, 1027–1041.

Pettigrew, A. (1997). What is processual analysis? *Scandinavian Journal of Management* 13, 337–348.

Pettigrew, A., Woodman R. & Cameron, K. (2001). Studying organizational change and development: challenges for future research. *Academy of Management Journal* 44:4, 697–713.

Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management* 32, 75–87.

Porac, J. & Rosa, J. (1996). Rivalry, industry models, and the cognitive embeddedness of the comparable firm. *Advances in Strategic Management* 13, 363–388.

Porter, M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G. & Tushman, M.L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science* 20:4, 685–695

Raisch, S. & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management* 34:3, 375–409.

Rothaermel, F.T. & Alexandre, M.T. (2009). Ambidexterity in Technology Sourcing: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Organization Science* 20:4, 759–780.

Rothaermel, F. & Deeds, D. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal* 25, 201–221.

Segarra-Ciprés, M., Bou-Llusar, J. & Roca-Puig, V. (2012). Exploring and exploiting external knowledge: The effect of sector and firm technological intensity. *Innovation Management, Policy & Practice* 14:2, 203–217.

Senge, P. (1994). *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.

Shirokova, G., Vega, G. & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical Perspectives on International Business* 9:1/2, 173–203.

Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal* 50:1, 20–24.

Sihvonen, A. (2014). *New product development capability – A mechanism perspective*. Aalto university publication series. Doctoral thesis 116/2014. Helsinki: Unigrafia oy.

Simsek, Z., Heavey, C, Veiga, J.F. & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies* 46:5, 865–894.

Sirén, C.A., Kohtamäki, M. & Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the ex-ploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal* 6, 18–41.

Sirmon, D.G., Hitt, M.A. & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review* 32:1, 273–292.

Sirmon, G.D. & Hitt, M.A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal* 30, 1375–1394.

Slater, S. & Narver, J. (1993). Product-market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Strategy Types. *European Journal of Marketing* 27:10, 33–51.

Slater, S.F. & Olson, E.M. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal* 12, 1055–1067.

Slotegraaf, R., Moorman, C. & Inman, J. (2003). The Role of Firm Resources in Returns to Market Deployment. *Journal of Marketing Research* 40, 295–309.

Spender, J. (1989): *Industry Recipes. An Inquiry into the Nature and Sources of Management Judgment*. Oxford: Basil Blackwell.

Srivastava, K., Shervani, T. & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholders Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing* 62, 2–18.

Stack, M. & Gartland, M. (2003). Path Creation, Path Dependency, and Alternative Theories of the Firm. *Journal of Economic Issues* 37:2, 487–494.

Tan, M. & Liu, Z. (2014). Paths to success: an ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientation affect SME's business performance. *Journal of Strategic Marketing* 22:5, 420–441.

Taylor, A., Helfat, C.E. (2009). Organizational Linkages for Surviving Technological Change: Complementary Assets, Middle Management, and Ambidexterity. *Organization Science* 20:4, 718–739.

Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319–1350.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal* 18:7, 509–533

Teng, B. & Cummings, J. (2002). Trade-offs in managing resources and capabilities. *Academy of Management Executive* 16:2, 81–90.

Tidström, A. & Hagberg-Andersson, Å. (2012). Critical events in time and space when cooperation turns into competitive business relationships. *Industrial Marketing Management* 41, 333–343.

Tiensuu, V. (1999). *Suomen huonekaluteollisuus. Lähtökohdat 2000-luvulle*. Lahti: Muotoilun tutkimuslaitos.

Tsoukas, H. (1994): “Introduction: from social engineering to reflective action in organizational behaviour. In Tsoukas, H. (Ed.) *New Thinking Organizational Behaviour*. Oxford: Butterworth and Heinemann. 1–22.

Tuominen, E. (2014). *Yritysjohtajien arvot ja johtamiskäsitykset. Empiirinen pitkittäistutkimus Lahden seudun PK-huonekaluteollisuudessa*. Acta Universitatis Lapponiensis 255. Väitöskirja. Rovaniemi: LUP Lapland University Press Lapin yliopistosuutannus.

Tuominen, M., Hyvönen, S., Anttila, M., Kajalo, S., Rajala, A., Möller, K., Matear, S., Greenley, G. & Hooley, G. (2005). Exploration and Exploitation in Innovation Search: Resource Positioning Analysis. *Assessing Firm Profitability, Finanza, Marketing e Produzione* 23: 4, 78–86.

Tushman, M.L. & O’Reilly, C.A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review* 38:4, 8–30.

Tushman, M.L. & Romanelli, E. (1985) Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior* 7, 171–222.

Uotila, J., Maula M., Keil, T. & Zahra, A. (2009). Research notes and commentaries. Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal* 30, 221–232.

- Vallin, A. (2002). *Toimialaraportti. Huonekalujen valmistus*. Toimialaraportti Toukokuu 2002. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu.
- Vallin A. (2005): Toimialaraportti 11/2005. Huonekalujen valmistus. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. [Viitattu 15.4.2015] Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2140/Huonekalujen\\_valmistus\\_marraskuu\\_2005.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2140/Huonekalujen_valmistus_marraskuu_2005.pdf)
- Vallin A. (2007): Toimialaraportti 5/2007. Huonekalujen valmistus. KTM:n ja TE-keskusten julkaisu. Saatavissa: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2142/Huonekalujen\\_valmistus\\_marraskuu\\_2007.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2142/Huonekalujen_valmistus_marraskuu_2007.pdf)
- Van de Ven, A. (1992). Suggestions for studying strategic process: a research note. *Strategic Management Journal* 13, 169–188.
- Van de Ven, A. & Engleman, R.M. (2004). Event- and outcome-driven explanations of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 19, 343–358.
- Vesalainen, J. (1995): *The small firm as an adaptative organization*. Acta Wasaensia no. 42. Doctoral thesis. University of Vaasa.
- Verreynne, M. (2006). Strategy-making process and firm performance in small firms. *Journal of Management and Organization*, 12:3, 209–222.
- Volberda, H.V., Baden-Fuller, C. & Bosh, F.A.J. (2001). Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms. *Long Range Planning* 34:2, 159–178.
- Vorhies, D.W, Morgan, R.E. & Autry, C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal* 30, 1310–1334.
- Vorhies, L., Orr L.M. & Bush, V.D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 736–756.
- Voss, G., Sirdeshmukh, D. & Voss, Z.G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. *Academy of Management Journal* 51:1, 147–164.
- Voss, G. & Voss, Z. (2013). Strategic Ambidexterity in Small and Medium Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product Market Domains. *Organization Science* 24:5, 1459–1477.

Wang, C. & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Review* 9:1, 31–51.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5:2, 171–180.

Wong-Mingji, D. & Millette, W. (2001). Dealing With the Dynamic Duo of Innovation and Inertia. *Organisation Development Journal* 20:1, 36–51.

Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *The Journal of Business and Industrial Marketing* 18:6/7, 493–508.

Yang, T. & Li, C. (2011). Competence exploration and exploitation in new product development. The moderating effects of environmental dynamism and competitiveness. *Management Decision* 49:9, 1444–1470.

Yarborough, L., Morgan, N.A. & Vorhies, D.W. (2011). The impact of product market strateg-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 39, 555–573.

Yin (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.

Zajac, E.J., Kraatz, M.S. & Bresser, R.K.F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal* 21, 429–453.

Zúñiga-Vicente, J., Fuente-Sabeté, J. & Suárez-González. I. (2005). Facilitating and inhibiting factors behind strategic change: Evidence in the Spanish private banking industry, 1983-1997. *Scandinavian Journal of Management* 21, 235–265.

Östergren, K. & Huemer, L. (1999). Interpretation and translation of industrial recipes: a study of strategic thinking in the Swedish construction industry. *Strategic Change* 8:8, 445–457.

# Liitteet

Yleinen ympäristö	SEK	Markkanen arvo vaikeutettun viennistä	Venäjän kriisi	Vaihto ei anna venittäkuita	Taantuma	
Liiketoimintaympäristö	Lama Huonekaluja heikenty Mallit vaihtuvat alimpaa nopeammin Tuontuuhka (ei sauri)	Kilpailu kiristyy Liikkeet eivät varasto, merkittävät Lama taitunut viennin yksillä	Kilpailu kiristyy Liikkeet eivät varasto, merkittävät	Keijun dynamiikka Krisistynyt kilpailu Mallistojen dynamiikka kasvu	Keijun dynamiikka ja epäiloituminen, Hihkakipalu Sisustustyylit	
Markkinakenttä	Kotimaa 97 % (tärkein ostaja 25 %) Vienti 3 % Vienti kasvava	Kotimaa 75 % (Asko 25 %) Vienti 25 % Alhankinta- myyntiä	Kotimaa 70 % Vienti 25 % Alhankinta 5 % Alhankintamyynti 10 %	Kotimaa 60 % Vienti 40 % Vienti kasvava	Kotimaa 50% Vienti 50% Vienti Norjaan 75% Kotimaa 15-20% Kotimaa myynti laakee Suhteet keijuihin hipuavat	
Tuote- kenttä	Paatuotteena kirjajälyt kakkien tarkasteluajaksen ajan Suuntaus halvempiin malleihin	Suuntaus halvempiin malleihin Suuntaus kaikkimppiin malleihin	Suuntaus kaikkimppiin malleihin	Mallistot pääasiassa keijulle	Lord-mallisto keskeisessä roolissa	
Vuosi	1986	1990	1995	2000	2005	2014
Investoin- nit ja pa- nostukset	Tuotekehitys Tuotannon kehittämisen Tuotekehitys kasvaa Mallikm kasvaa Investoinnit	Markkinoinnipanostus kasvaa Ulkopuoliset suunnittelijat Mallikm kasvaa Alhankintaostojen kasvattaminen Lomautuksia Investoinnit	Vaakékaapit tuotantoon sekä uusia malleja Suuntaus kaikkimppiin ja laaduk- kaarppiin malleihin Tuotekehitys kasvaa Saksal. arkkitehti Vientipanostus Markkinoinnipanostus Ah-ostot kasvavat Yhteistyö	Mallistoajattelu Korvausinvestointeja Kasvava markkinointi- panostus Ei yhteistyötä Keijuyhteistyötä mallistoihin liityen Tuotesuunnittelua itse ja ulkoisia arkkitehteja	Panostus brändiin Vaikeus omistua kotimaan keijusuhteissa Ah-ostot lisääntyvät Koneinvestoinnit Tuotekehityspanostus	Myynti- ja markkinointipanostukset
Tulkin- voimavaro- jen vahvuuk- sista ja heikkouk- sista	Konekanta (+) Pruutteellinen tieg markkinoista, kapasiteettipula (-) 2 myyntiedustajaa	Laatu-hintasuhte, toimitusvarmuus, sarjatutanto (+) Koulutus Tuotannon ratkaisointi	Sarjakokojen pieneneminen Maine, luotettavuus, konekanta tuotteet, konekanta, ei vierasta pääomaa, vientifrenkaat (+) Markkinointitaito, kyyttömyys investoita (-) Markkinoinnipaattilo + myyntiedustajat	Laatu, toimitusajat, asia- kaspatelu (+) Koko, resur- sit markki- noimissa (-) Myyntiedustajat	Osaaminen ja konekanta (+) Villuun keskittyminen (+) Tuotannon ajanmukaisuus (joustavuus ja hinta) (+) Pieni koko (-) Markkinointiresurssien vähäisyys (-)	Taloudellinen niukkuus (-) Mukautumiskyky (-) Kustannustaso (-) Ammattitaitohen työvoima (-) Norjan agentti (+) Asiakassuhteet (+) Toimitusvarmuus (+) Markkinointi (+)
Liikevaihto	8,5 milj. mk	9,7 milj. mk	7,8 milj. mk	12,2 milj. mk	1,5 milj. €	1,3 milj. €
Työntekijät	24	20	16	18	19	12

Liite 1. Yli-Heikkilän prosessi-kaavio

Yleinen ympäristö	Yleisälouden kehitys	Ruotlan romahdus	Ruotsin kuuunun matala arvo	Taantuma	
Liiketoimintaympäristö	Kireä kilpailu Nopea tuotemitaatio Jakeluteissä konkurssi ja maksuvaikeudet lisääntyneet	Patoutunutta kysyntää Kotimaan markkinat vaikeat Jakelukehitykset keskittyneet Tuomin uhka ei ylivoimainen	Kotima 80 % Vienti 20 % (Sotka) Kotima 66% Vienti 33% Kotima 66% Vienti 33% Kotima 66% Vienti 33%	Globalisaatio Tuonti halpamaista Hintakilpailu Systeustrendit HK-markkinoiden kutsuminen Nopea mallisubstanssi	
Markkina- domain	Kotimaan myynti 100 %	Kotimaan myynti lähes 100% Myyntikanavat laajentuneet (Stemma)	Kotima 80 % Vienti 20 % (Sotka)	Kotimaisen teollisuuden heikko kehitys Konkurssseja, saneerauksia, lopetuksia Verkotuminen keino päätöse kehjuishteisiin ja tarjota kokonaisuuksia	
Tuote- domain	Pääuotteena kirjailtyt kaikkien tarkastelujaksojen ajan Pikantti hallitseva tuote	Pikantti hallitseva tuote Vienti kasvava Pikantti hallitseva tuote	Kotima 80 % Vienti 20 % (Sotka)	Habpamaiden tuotannon kehityminen ja tuontuhika Konevalmistajien markkinaosuudet halpatuotantomaissa	
Vuosi	1990	1993	2000	2005	2014
Investoin- nit ja pä- nostukset	Investoinnit Tuotekehitys ennallean Markkinointipanostus Väestöasteen teko lisääntyvät Mallien lkm lisääntyvät Lomautuksia Investoinnit ja vientiä kehitetty Tuotekehitystä Ulkopuol. suunnittelija Suupojjan huonekaluprojekti Yhteistyö lisääntyy	Vientiin lahtava yhteistyö alullaan (Suupojjan riki-projekti) Ruotsin agehitti Markkinointipanostus kasvava Halu päästä vientiryhmiä Pikantin kehittämisen Investoinnit Laatuasteen ja hinnan korotus Tuotekehitys kasvava Ulkopuol. suunnittelija Suupojjan huonekaluprojekti Yhteistyö lisääntyy	Jatkuvaa Pikantin kehittä- minen Suuret investoinnit Pyrytty lisäämään ah- ostoja Yhteistyö loppunut Venäjän vienti kiinnostaa	Tuotekehityspanostukset oma, ulkopuoliset, keijuyhteistyö Vientin lahtava yhteismallisto Tilainvestoinnit Koneinvestoinnit Alliankitostot Markkinointipanostukset Brandipanostus	Komeroisnesteeseen käyttö- Koneinvestoinnit Tuotekehityspanostus kasvava Markkinointipanostukset Agenttisuhteen loppuminen
Tuotekehitys, tuotannon rationalisointi, tehokas valmistus (+) Kapasiteettipula (-) 1 myyntihenkilö	Merkittävä uusi kone 1 myyntimies	Tekniikka, henkikunta mallisuurmittelu (+)	Oma segmentti/hinta-laatu suhde, toimitusvarmuus-no- peus, palvelukyky (+) Jäykkyyden hirtaus (-)	Toimituskyky (+) Markkinointi (+) Laatu (+) Tuotekehitys (+) Asiakas- ja jakelusuhteet (+)	Tuotekehitys (+) Uudet tuotteet (+) Toimitusvarmuus (+) Jakelu- ja asiakassuhteet (+) Tuotteiden hinta (-)
Liikevaihto	10,7 milj. mk	10 milj. mk	16,5 milj. mk	3,4 milj. €	2 milj. €
Työntekijät	30	30	30	40	23

Liite 2. Nurmelan prosessikaavio



