

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
MARKKINOINNIN LAITOS**

Lauri Vatanen

**DESIGN-YRITYKSIEN VIENTIMENESTYS JAPANISSA  
DESIGNORIENTOITUNEELLA ALALLA TOIMIVAT SUOMALAISET  
DESING-YRITYKSET**

Markkinoinnin  
Pro Gradu-tutkielma

**Vaasa 2011**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>9</b>
1.1 Johdatus aihealueeseen	9
1.2 Tutkimuksen ongelma, tarkoitus ja tavoitteet	11
1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne	12
1.4 Keskeiset käsitteet	13
1.5 Aikaisemmat tutkimukset	15
1.6 Teoreettinen viitekehys	16
<b>2 DESIGN-YRITYKSIEN VIENTIMENESTYMINEN</b>	<b>18</b>
2.1 Kansainvälistymisen motiivit	18
2.2 Menestys ja vientimenestys	20
2.3 Vientimenestykseen vaikuttavat tekijät	24
2.4 Vientimenestyksen mittaaminen	29
2.5 Menestyminen Japanissa	30
<b>3 SUOMALAINEN DESIGN-YRITYS JAPANISSA</b>	<b>32</b>
3.1 Japani markkina-alueena	32
3.1.1 Taloudellinen ympäristö	33
3.1.2 Kulttuurillinen ympäristö	37
3.1.3 Sosiaalinen ympäristö	43
3.2 Design	46
3.2.1 Design Japanissa	48
3.2.2 Suomalainen design	49
3.2.3 Designin merkitys	56
3.2.4 Muotoilun luoma kilpailuetu	58



3.3	Suomalaisen design-yrityksen sisäinen tehokkuus	61
3.3.1	Resurssit	64
3.3.2	Ammattitaitoinen johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen	65
3.3.3	Kokemus ja jatkuva kehittäminen	67
3.4	Suomalaisen designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksen menestysmalli Japanissa (SDMJ-malli)	70
<b>4</b>	<b>EMPIIRINEN TUTKIMUS</b>	<b>72</b>
4.1	Tutkimusote	72
4.2	Teemahaastattelu	73
4.3	Teemahaastattelurunko	74
4.4	Aineiston analysointimenetelmät	76
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	77
4.6	Tutkittavat yritykset	79
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>82</b>
5.1	Yrityksen sisäinen tehokkuus	84
5.2	Yrityksen markkinaohjautuva toiminta	89
5.3	Ammattitaitoinen johtaminen	99
5.4	Erottuva design	103
5.5	Menestyminen	106
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>112</b>
6.1	Mahdolliset jatkotutkimukset	117
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	<b>118</b>



<b>KUVIOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
Kuvio 1: Käsityödesignin alakategoriat	14
Kuvio 2: Teoreettinen viitekehys	16
Kuvio 3: Vientimarkkinointi strategia ja sen vaikutus vientitulokseen (Cooper & Kleinschmidt 1985: 39)	25
Kuvio 4: Gemündenin vientimenetystekijöitä koskeva teoreettinen viitekehys (Gemünden 1991: 38)	26
Kuvio 5: Suomalaisen design-yrityksen kansainvälinen menestymismalli. (Salimäki 2002: 121)	62
Kuvio 6: Koneen malli: Näin Kone tekee muutoksesta totta. Talouselämä 9/2011	67
Kuvio 7. SDMJ-malli.	71

<b>TAULUKKOLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
Taulukko 1: Kansainvälistymisen päämotiivit pienille ja keskisuurille yrityksille. (Czinkota & Ronkainen 1998: 285)	19
Taulukko 2: Tulonjako (%-osuus BKT:stä, 1990) (Pecotich & Schultz 1998: 323.)	34



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppateieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	<b>Lauri Vatanen</b>	
<b>Tutkielman nimi</b>	<b>Design-yrityksien vientimenestys Japanissa – Designorientoituneella alalla toimivat suomalaiset design-yritykset</b>	
<b>Ohjaaja:</b>	<b>Martti Laaksonen</b>	
<b>Tutkinto:</b>	<b>Kauppateieteiden maisterintutkinto</b>	
<b>Laitos:</b>	<b>Markkinoinnin laitos</b>	
<b>Pääaine:</b>	<b>Markkinointi</b>	
<b>Aloitusvuosi:</b>	<b>2004</b>	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	<b>2011</b>	<b>Sivuja: 126</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida designorientoituneella alalla toimivien Suomalaisten designyrityksien toimintaa Japanin markkinoilla ja selvittää, mitä menestystekijöitä oli löydettävissä designyrityksien toiminnasta Japanin markkinoilla. Tarkoitus selvitettiin tarkastelemalla Japania markkina-alueena taloudellisen, sosiaalisen ja kulttuurillisen ympäristön kautta. Lisäksi mukaan otettiin suomalaisen design-yrityksen elementit, joiden pohjalta luotiin uusi designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksen menestysmalli Japaniin. Mallia käytettiin teemahaastatteluiden pohjana ja selvittiin, mitkä uuden mallin tekijät vaikuttavat design-yrityksen menestykseen Japanissa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui Japanin markkinoiden, designin sekä yrityksen sisäisen tehokkuuden kolmiomallista. Kolmio mallin ympärillä oli kokemuksen ja ammattitaitoisen johtamisen vaikutus menestykseen. Teoreettinen viitekehys päättyi menestyksen tarkasteluun sekä vientimenestyksen arviointikriteereiden selvittämiseen. Tutkimus aineistona toimi aiempi teoreettinen kirjallisuus, kolme alustavaa asiantuntijahaastattelua sekä neljän tutkimus yrityksen teemahaastattelut. Tutkimus menetelmänä oli laadullinen tutkimus ja empiirinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluiden muodossa.

Keskeisiin havaintoihin kuuluu, että tuote, pitkäjänteinen toiminta, laatu, jakelukanava ratkaisut ja niiden imago, design, ammattimainen johtaminen ja kokemus ovat design-yrityksen menestystekijöitä Japanin markkinoilla. Markkinoille pyrkivän yrityksen täytyy ottaa ne huomioon, mikäli haluaa menestyä Japanin markkinoilla. Valtaosa uuden SDMJ-mallin tekijöistä tuli esille menestystekijöinä teemahaastatteluiden yhteydessä. Uuden mallin teemoja ja elementtejä voidaan pitää perusteltuina sekä toimivina tekijöinä. Malli ei anna valmiita vastauksia menestykseen, vaan näyttää oikean suunnan. Yrityksen resurssit, tavoitteet sekä mahdollisuudet vaikuttavat myös yrityksen menestykseen Japanin markkinoilla. Yrityskohtaisten tekijöiden tiedostaminen, syvälinen ymmärtäminen sekä niiden pohjalta tapahtuva toiminta edesauttaa yrityksen menestystä Japanin markkinoilla.

---

**Avainsanat:** japani, design, menestys, vientimenestys,





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aihealueeseen

Kansainvälistyvillä markkinoilla on vaikeata pysyä vain kotimaantoimijana. Suurin osa yrityksistä toimiikin tai pyrkii toimimaan myös kansainvälisesti. Samaan aikaan kun globalisaation vaikutukset tulevat myös Suomeen alentuvien tullien, koventuvan kilpailun, sekä asiakkaiden yhdentyvien halujen muodossa, on myös syytä muistaa, että vaikutukset toimivat molempiin suuntiin. On turha kritisoida globalisaatiota, jos nauttii kuitenkin sen eduista. Globalisaation myötä kilpailu on avautunut ja koventunut samaan aikaan. (Root 1994: 11-12) Mitä enemmän yrityksellä on tietoa kohdemarkkinoista, sitä helpompaa on heidän sitoutua ja investoida markkinoihin. Eli mitä enemmän tietoa ja halua yrityksellä on, sitä enemmän yritys haluaa kontrollia kohdemarkkinoille. Kohdemarkkinoiden erityispiirteet vaikuttavat osaltansa menestymiseen, kuten vaikuttavat myös yrityksen taloudelliset resurssit, johdon ammattitaito ja motivaatio sekä aikaisemmat kokemukset. Yrityksen vientimenestyksen mittaaminen on todettu ongelmalliseksi. (Matthyssens & Pauwels 1996) Arviointikriteerit vaihtelevat subjektiivisten ja objektiivisten kriteereiden välillä ja menestyksen mittareita on melkein yhtä paljon kuin tutkimuksiakin. Yleinen totuus on, että vientimenestyksen mittaaminen on moniulotteinen käsite ja luotettavuuden lisäämiseksi tulisi käyttää ainakin kahta menestyskriteeriä. (Matthyssens & Pauwels 1996:88; Larimo 2000:6) Suomesta on tullut vain vähän tutkimuksia kansainväliseen vientimenestys keskusteluun. (Larimo 2000; Salminen 1997) Tutkimusten vähäisyys ja aihealueen suhteellinen tutkimattomuus jättää aukon designorientoituneella alalla toimivan suomalaisen designyrityksen vientimenestymisen tutkimiselle Japanin markkinoille.

Japanin markkinat ovat todennäköisesti maailman kilpailukykyisimmät, laatutietoisimmat ja eniten palvelua vaativat. Motiiveja ulkomaisen yrityksen etabloitumiseksi Japanin markkinoille on varmasti useita. Japanilaisen kuluttajan ostokyky on suunnilleen sama kuin suomalaisen. Design-tuotteiden potentiaalinen asiakaskunta on keskittynyt maantieteellisesti pienelle alueelle, lähinnä suurimpiin kaupunkeihin. Motiiveja voi olla myös kilpailun kohtaaminen siellä, missä se on kaikkein kovinta. Jos onnistut Japanissa, onnistut missä vain. (Sarvilinna 2010 haastattelu)

Japanin markkinoita kuvataan usein hyvin sulkeutuneiksi ja erittäin vaikeiksi onnistua. Vaikka Japanissa ollaan systemaattisesti poistettu rakenteellisia estoja ja tulleja, ovat silti kulttuuriperimän ja moraalien sanelemat estot vieläkin voimassa. Japanissa onnistuminen vaatii pitkäjänteistä toimintaa, verkostojen tuntemista ja niihin etabloitumista, sekä japanilaisen kuluttajan tuntemista. Suoralla viennillä ilman pitkäaikaista sitoutumista onnistutaan Japanissa vain harvoin. Japanin markkinat ovat poikkeus jo pelkästään muita Aasian markkinoita tarkasteltaessa, sillä laatua arvostetaan erittäin paljon ja pelkällä hinnalla kilpailulla ei onnistumista saada. (Lasserre & Schütte 2006: 63-83.)

Japanilainen arvostaa yksilöllistä muotoilua ja laadukkaita tuotteita, joka luo suomalaiselle designille kysyntää ja mahdollisuuden onnistua erittäin vaikeilla ja kilpailuilla markkinoilla. Toisaalta taas samoin voidaan sanoa muistakin pohjoismaalaisista designyrityksistä ja suomalaisen designin erottaminen muista pohjoismaista on haasteellista asiantuntijalle ja varsinkin japanilaiselle kuluttajalle. Myös suomalaisten yritysten ja suunnittelijoiden hyvä maine auttaa onnistumisessa. (Serita, Pöntiskoski, Mallenius, Leikos, Villberg, Rinne, Yppäriä, Hurme 2009: 37, 55-57.)

Japanilaisen ja suomalaisen ajatusmaailman läheisyys voi luoda kilpailuetua verrattuna Iso-Britanniaan tai Yhdysvaltoihin. (Koskiahho 1995: 33) Japanilaisten arvostaessa muodollista esittelyä ja arvostetun sekä tunnetun organisaation yhteydenottoa, voisi esimerkiksi Finpro toimia yhä enemmän välikätenä suomalaisten ja japanilaisten yritysten välillä. Näkisin myös Finpron järjestämän suomalaisen designmessun järjestämistä Japanissa hyödyllisenä foorumina yritysten tutustumisen ja kontaktien luonnin kannalta, sekä nostaa suomalaisen designin tunnistettavuutta.

Näin onkin tapahtumassa, kun suomalainen design vie koko osaamisensa Tokioon lokakuussa 2010 järjestettävään tapahtumaan, johon osallistuu 70 näytteilleasettajaa. Kyseessä on yksi suomalaisyritysten, taiteilijoiden ja muotoilijoiden kaikkien aikojen suurimmista yhteisesiintymisistä. Esillä tapahtumassa ovat huonekalut, tekstiilit, muoti, teollinen muotoilu, valaisimet ja korut. Pääorganisaattorina toimii Design Forum, mutta tapahtumaa tukevat myös opetusministeriö ja Suomen Japanin suurlähetystö. Tarkoituksena on luoda yhteyksiä sisäänostajiin ja jakelukanaviin. (Kauppalehti 18. 03. 2010)

Ruotsalaiset ovat olleet Tokiossa esillä jo 10 vuoden ajan omalla Swedish Style-näyttelyllään. (Kauppalehti 18. 03. 2010) Jälleen kerran Suomi tulee jälkijunassa markkinoille, joilla proaktiivinen toiminta, trendien jatkuva muutos ja toimenpiteiden oikea ajoitus ja aikajänne ratkaisevat. Kritiikkiä tapahtumalle voitaisiin antaa sen

fokuksen epärealistisuudesta. Vaikka fokus onkin juuri oikeassa suunnassa, eli sisäänostajissa ja jakelukanavissa, on odotettavaa, että tapahtumaan osallistuu enemmän paikalliset designerit, yhteystyökumppanit, ”suomi fanit” ja toimittajat. Japanilaisten sisäänostajien ollessa Milanossa, Frankfurtissa, Pariisissa ja Lontoossa etsimässä uusia tuotteita ja kontakteja. Lähes miljoonan euron tapahtumalla on suuri riski jäädä ainoastaan promotio- ja markkinointitapahtumaksi, jonka tapaisia ollaan järjestetty Japanissa ennenkin. Suomalaisten yritysten epärealistiset käsitykset Japanin markkinoista ja ainoastaan maineen tai preferenssin takia markkinoille penetroitumista tulisi harkita. Estetiikan, muotoilun, ajatusmaailman samankaltaisuutta tulisi käsitellä harkitusti, eikä ainoana syynä vientitoiminnan aloittamiselle Japaniin. Tärkeämpi kysymys taustalla on, miksi Japaniin? Japanissa tunnetuimpien suomalaisten designyrityksien Marimekon, Iittalan ja Artekin pois jääminen oli odotettua, mutta tietenkin valitettavaa näyttelylle. Näillä yrityksillä on jo hyvä kontaktit ja jakelukanat, eikä pelkälle promotiolle ole tarvetta. Tapahtumaan osallistuminen viestisi myös paikalliselle jakelijalle ja kontakteille hämmästyä ja jopa epätoivottuja tuntemuksia. Etsiikö Iittala uutta jakelukanava tai mitä vikaa on jo olemassa olevissa kontakteissa? (Vuorinen 2010)

## 1.2 Tutkimuksen ongelma, tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen ongelmana on selvittää suomalaisen design-yrityksen vientimenestykseen vaikuttavat tekijät Japanin markkinoilla.

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida designorientoituneella alalla toimivien suomalaisten designyrityksien toimintaa Japanin markkinoilla ja mitä menestystekijöitä on löydettävissä designyrityksien toiminnasta Japanin markkinoilla.

Tutkimuksen tarkoituksen pyrin selvittämään seuraavien tavoitteiden kautta:

- 1) Selvittää designyrityksien vientimenestyksen perusta ja mitä menestyminen ja vientimenestyminen tarkoittavat
- 2) Tarkastella Japania markkina-alueena ja selvittää, kuinka designorientoituneella alalla toimiva suomalainen designyritys menestyy Japanin markkinoilla sekä luoda malli kuinka designin, Japanin ja suomalaisen

design-yrityksen elementit vaikuttavat pitkäaikaiseen menestymiseen Japanissa

- 3) Käyttää uutta mallia teemahaastatteluiden pohjana ja selvittää, kuinka uuden mallin tekijät vaikuttavat design-yrityksen menestykseen Japanissa ja voidaanko mallin katsoa edesauttavan menestystä

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkielma rajataan koskemaan Japanin markkinoilla toimivia suomalaisia yrityksiä, joiden liiketoimintaan kuuluu olennaisesti design ja muotoilu. Tutkielman yrityksistä rajataan pois business-to-business yritykset, sekä julkisen sektorin yritykset.

Rajaus designissa on asetettu koskemaan erityisesti suomalaista käsityödesignia. Käsityödesign pitää sisällään teollisen muotoilun, taidekäsityön ja käsityömuotoilun alat eli tekstiili ja vaatesuunnittelun, korumuotoilun, huonekalusuunnittelun, keramiikka- ja lasimuotoilun ja metallitaiteen. Pääpaino on kuitenkin teollisen muotoilun puolella. Tutkimus keskittyy aikaisemmin julkaistuun teoriaan, aikaisempiin tutkimustuloksiin ja asiantuntijahaastatteluihin sekä teemahaastattelussa saatuihin tuloksiin. Aihetta tarkastellaan yrityksen näkökulmasta ja rajataan vientimuodot tutkimuksesta pois. Kyseessä on deskriptiivis- analyttinen tutkimus.

Ensimmäisessä pääluvussa esitellään aihealue ja selvennetään, miksi Japani on valittu tutkimusongelman kohdemaaksi. Johdannossa esitellään myös tutkimukselle asetettu tarkoitus ja tavoitteet, sekä tutkimuksen rajaus. Ensimmäinen pääluku esittelee myös tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Toisessa pääluvussa käydään läpi designyrityksien kansainvälistymistä, menestystä ja vientimenestystä sekä vientimenestykseen vaikuttavia tekijöitä. Sitten analysoidaan, mitä menestys tarkoittaa Japani-kontekstissa. Pääluvussa selvitetään myös vientimenestyksen objektiivisia ja subjektiivisia mittareita ja analysoidaan niiden käyttökelpoisuutta designyrityksen vientimenestyksen mittaamiseen.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään suomalaista design-yritystä Japanissa. Pääluvun tarkoituksena on selvittää lukijalle Japania markkina-alueena, designia Suomessa ja Japanissa sekä suomalaisen pk-yrityksen edellytyksiä. Aluksi pyritään antamaan kuva Japanin markkinoista. Sen jälkeen esitellään designia Japanissa ja Suomessa sekä selvitetään designin luomaa kilpailuetua. Tämä pääluku sisältää myös kappaleen

suomalaisen design-yrityksen sisäisestä tehokkuudesta sekä siitä mitkä teoriat ja mallit ovat edesauttaneet uuden mallin syntyä. Lopuksi esitellään suomalaisen designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksen menestymismalli Japanissa.

Neljännessä pääluvussa (Empiirinen osa: case tutkimukset) luodaan kuvaus tutkimuksen metodologiaan. Pääluvussa esitellään tutkimuksessa mukana olevat yritykset ja analysoidaan niiden perustamista, toimintaa ja menestymistä Japanissa. Tarkoituksena on selvittää, kuinka yrityskohtaiset tekijät (sisäiset), markkinoiden tekijät (ulkoiset), erottuva design ja ammattitaitoinen johtaminen vaikuttavat yritysten menestymiseen. Erityisesti Japanin viennin osuus liikevaihdosta, Japanin viennin kasvu ja johdon arviot menestymisestä Japanin markkinoilla ovat tarkastelun alla.

Viidennessä pääluvussa (Yhteenveto ja johtopäätökset) tehdään yhteenveto sekä esitellään johtopäätökset.

## 1.4 Keskeiset käsitteet

Designille on olemassa monia määritelmiä. Yleensä design ymmärretään tarkoittavan esineen ulkoista muotoa ja suunnittelua. Englannin kielen sanakirja antaa designille yli 20 erilaista määritelmää. Usein se suomennetaan muotoiluksi.

Tutkimuksessa designilla tarkoitetaan käsityödesignia, johon kuuluu myös osaltaan seuraavat muotoilutyylit:

Käsityödesign tarkoittaa suomeksi ”Käsityömuotoilua”. Käsityömuotoilu on taidekäsityötä, jossa suunnittelija itse valmistaa suunnittelemansa käyttöesineet. Käsityömuotoiluun kuuluu myös osittain teollinen muotoilu. Käsityömuotoilija toimii usein freelancerina tai omalla toiminimellään omasta ateljeestaan. Yritykset käyttävät muotoilijoita yksilöllisten ja rajoitettuun tuotantoon tulevien tuotteiden suunnittelijoina. Käsityömuotoiluun kuuluu keramiikka- ja lasimuotoilu, tekstiili- ja vaatesuunnittelu, huonekalusuunnittelu, jalometallisten tuotteiden muotoilu ja korusuunnittelu. (Ihatsu 1998: 159–169)

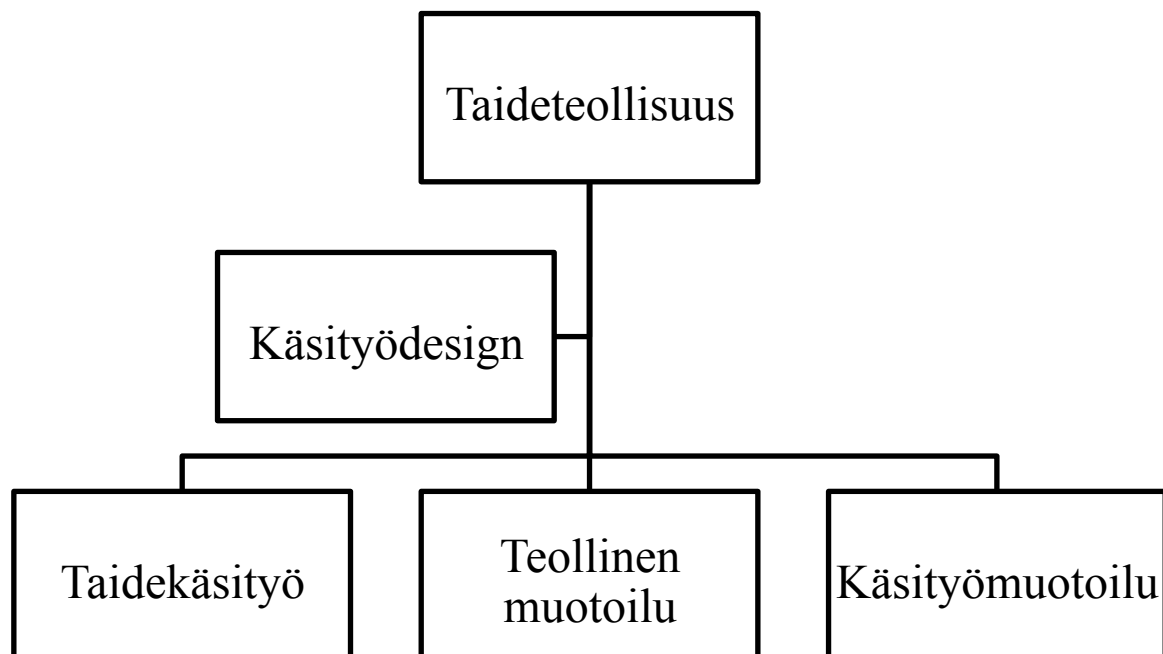
Taidekäsityö taas on taiteilijan omaa ilmaisua ja näkemystä korostavaa, yksilöllistä ja jopa yllättävää suunnittelua. Taidekäsityöhön kuuluu oleellisena osana myös

tekstiilisuunnittelu. Taidekäsityössä arvostetaan taiteilijan kädentaitoja, luonnonmukaisten materiaalien käyttöä, korkeaa laatua ja tuotteiden kestävyyttä. Taidekäsityöhön luokitellaan tekstiilitaide, korutaide, keramiikkataide, metallitaidet ja lasitaidet. (Ihatsu 1998: 31–42)

Teollinen muotoilu puolestaan on sarjavalmistetuista kulutushyödykkeiden suunnittelua. Suunnittelussa on tärkeää tekniset ominaisuudet sekä materiaalien, muotojen ja toimivuuden ymmärtäminen. Teollisen muotoilun tuotteet ovat tarkoitettu jokapäiväiseen käyttöön. (Ihatsu 1998: 31–42)

Taideteollisuus on joko osittain tai kokonaan koneellisesti tehtyjen käytännöllisten ja koristeellisten tuotteiden suunnittelua ja valmistusta. Taideteollisuus on toimiala, jonka tuotteet ovat hyvin omaperäisiä, taiteellisesti suunniteltuja ja sekä teknisesti, että toiminnallisesti hyvälaatuisia. (Ihatsu 1998: 31–42)

Taideteollisuus toimialana menee perinteisten toimiala määritelmien yli. Edellisellä taideteollisuuden määritelmällä pyrin kasaamaan yhteen tutkimuksen yritykset, vaikka ne kuuluisivatkin suppeassa määritelmässä eri toimialoille. Tutkimuksessa keskityn erityisesti teolliseen muotoiluun sekä taidekäsityöhön.



Kuvio 1. Käsityödesignin alakategoriat.

Kuvio 1. havainnollistaa sitä, miten nämä samantapaiset käsitteet linkittyvät toisiinsa. Taideteollisuus on siis toimiala, millä operoidaan. Käsiyödesign on taideteollisuuden osa.

Menestys voidaan määritellä monilla eri tavoilla, koska sen määrittely on aina riippuvainen kontekstista. (Kotsalo-Mustonen 1995: 34) Usein menestys nähdään yrityksen kasvuna tai taloudellisena tuloksena. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yritykset keskittyvät pääsemään markkinoille ja vastaamaan toimialan kilpailuun. (Komppula, Lautanen, Löppönen 2004)

Vientimenestys voidaan yleisesti määritellä sen mukaan, kuinka hyvin vientimarkkinointistrategian suunnittelun ja toteutuksen avulla saavutetaan yrityksen taloudelliset ja strategiset tavoitteet ulkomaan markkinoille vietävän tuotteen suhteen. (Cavusgil & Zou 1994: 4)

Designorientoituneella alalla tarkoitetaan yritysten joukkoa, jossa design ymmärretään kokonaisvaltaisen liiketoimintastrategian osana. Muotoilu on osa ydintoimintoja. Ylimmän johdon on sitouduttava pitkäjänteisiin muotoiluohjelmiin, jotka kattavat tuotteiden ja palveluiden lisäksi yrityskuvan ja viestinnän.

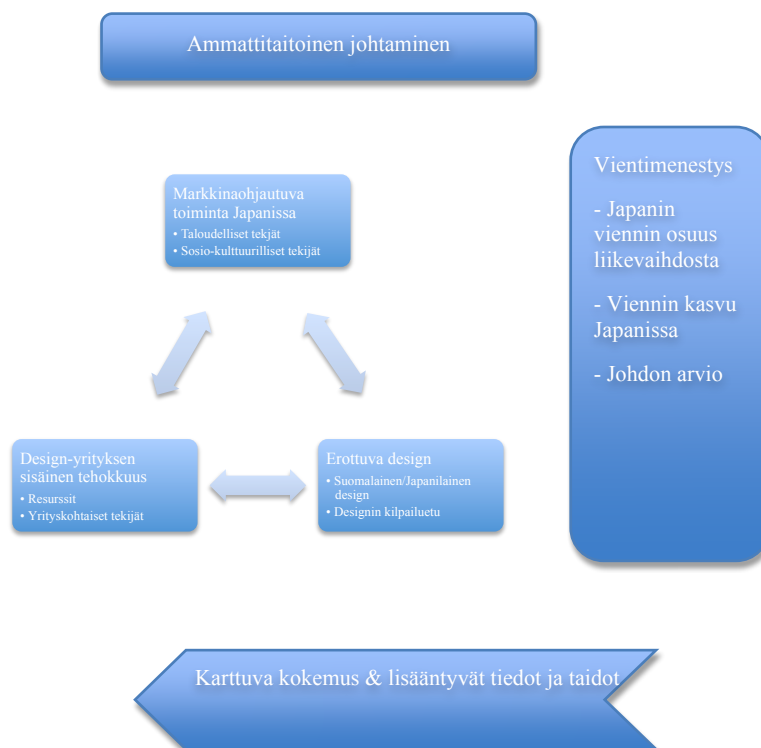
## 1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisemmat tutkimukset ovat lähinnä tutkineet viennin esteitä ja vientikynnyksiä Japanissa. Vientimenestyksestä ei ole kovinkaan paljon kotimaista tutkimusta, joten vertailumahdollisuudet ovat suhteellisen huonot. Muista Pohjoismaista löytyy myös yllättävän huonosti tutkimuksia yritysten vientimenestymisestä. Kansainvälisesti yritysten vientimenestys on ollut useammin tutkijoiden kiinnostuksen kohteena, kuitenkin keskittyen kansainvälistymisen esteisiin ja kansainvälistymisprosessiin sekä entrymuodon valintaan, jättäen menestymisen ja siihen vaikuttavat tekijät yllättävän vähäisen kiinnostuksen kohteeksi. Salimäki (2003) tutki Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälistä kilpailukykyä ja kansainvälistymistä ja loi suomalaisen design-yrityksen kansainvälisen menestysmallin. Salimäen malli yhdistetään vientimenestystä koskeviin tutkimuksiin, jotta saatiin luotua aiheeseen sopiva



teoreettinen viitekehys. Vientimenestyminen jaettiin yrityskohtaisiin (tuote, hinta ja jakelu) ja sosio-kulttuurillisiin (kulttuuri, kommunikaatio, kilpailu ja kuluttajien käyttäytyminen) viennin menestystekijöihin. Tutkielman viitekehyksessä yhdisteltiin niin vientikynnysten tutkimuksia (Samiee & Mayo 1990) kuin myös vientimenestystä koskevia tutkimuksia (Cooper & Kleinshmidt 1985; Aaby & Slater 1989; Gemünden 1991), jotta saatiin aikaiseksi uusi ja aiheeseen sopiva viitekehys. Teoreettisen viitekehysten taustalla on kokemuksen kerryttämän tiedon ja taidon vaikutus vientimenestykseen.

## 1.6 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.

Teoreettinen viitekehys koostuu Japanin markkinoiden, erottuvan designin ja design-yrityksen sisäisen tehokkuuden kolmiomallista. Kolmiomallin taustalla on ammattitaitoinen johtamisen ja lisääntyvien markkinakokemusten vaikutuksista

vientimenestykseen. Japanin markkinoita tarkastellaan taloudellisen kuin sosio-kulttuurillisen ympäristön perusteella. Erottuva designia tarkastellaan niin Suomessa kuin Japanissakin, sekä selvitetään designin mahdollisesti luomaa kilpailuetua. Suomalaisen design-yrityksen sisäistä tehokkuutta tarkastellaan resurssien, ammattitaitoisen johtamisen, henkilöstön sitouttamisen sekä kokemuksen perusteella. Teoreettinen viitekehys toimii alustana suomalaisen designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksen menestysmallille Japanin markkinoille.

## 2 DESIGN-YRITYKSIEN VIENTIMENESTYMINEN

### 2.1 Kansainvälistymisen motiivit

Kun kansainvälinen kauppa ja liiketoiminta ovat lähentyneet, on se entisestään lisännyt kansainvälistymisen kompleksisuutta. Kaiken kokoiset yritykset joutuvat kohtaamaan kansainvälisen kaupan lisääntyvän vapautumisen, sekä kansainvälisen kilpailun kiristymisen. Kansainvälisesti menestyminen vaatii yhä enemmän keskittymistä pienempiin niche-markkinoihin tai keskittymistä markkinoiden kokonaisvaltaiseen kattamiseen maailmanlaajuisesti. Jotta yritys selviää kansainvälisillä markkinoilla, on yrityksillä oltava strategista kapasiteettia huomata kriittiset muutokset ja reagoida niihin nopeasti. (Ellis & Williams 1995: 45.)

Syyt yrityksen kansainvälistymiseen voidaan jakaa työntö- ja vetotekijöihin. Työntötekijät tarkoittavat tekijöitä, jotka ajavat yrityksen kotimaisilta markkinoilta kohti kansainvälisiä markkinoita. Työntötekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan markkinoiden koon ja niiden avoimuuden perusteella. Markkinoiden koolla tarkoitetaan markkinoiden kokoa niin demografiselta, kuin taloudelliseltakin kannalta. Markkinoiden avoimuuteen liittyvät lähinnä tullien maksut ja markkinoille pääsemisen esteet. Vetotekijöillä tarkoitetaan taas tekijöitä, jotka vetävät yrityksen kyseisille markkinoille niiden hyvien mahdollisuuksien takia. Vetotekijöiden kaksi päätekijää ovat ulkomaisten markkinoiden vastavuoroinen avoimuus ja ulkomaisten markkinoiden suuri koko. Pieniltä markkinoilta kotoisin olevat pienet yritykset kansainvälistyvät vetotekijöitä seuraten, mutta myös suuret yritykset seuraavat helpommin vetotekijöitä parempien tuottojen kannustamina. (Luostarinen 1979: 64-93.)

Harvemmin liiketoiminnan toimenpiteisiin on vain yksi vaikuttava tekijä. Useimmiten laaja tekijöiden joukko vaikuttaa yrityksen tekemiin päätöksiin. Yleinen totuus kansainvälistymisestä on, että useimmiten motiivi koostuu niin työntävistä kuin vetävistäkin voimista. Motiivit voidaan myös jakaa proaktiivisiin, sekä reaktiivisiin motiiveihin. Proaktiiviset motiivit kuvaavat halua strategisille muutoksille. Reaktiiviset motiivit vaikuttavat lähinnä yrityksiin, jotka reagoivat ympäristönmuutoksiin ja muuntavat omat toimintatapansa niiden mukaisiksi ajan

saatossa. Toisin sanoen, proaktiiviset yritykset kansainvälistyvät, koska he tahtovat niin ja reaktiiviset yritykset kansainvälistyvät, koska niiden on pakko. (Czinkota & Ronkainen 1998: 284-285.)

Mietittäessä kysymystä, miksi jotkin yrityksen ovat sitoutuneet kansainvälisiin liiketoiminta-aktiviteetteihin ja toiset eivät. Tutkijat ovat fokuoittuneet elementtien stimuloivaan vaikutukseen aloittaessa ulkomaisia operaatiomuotoja. Kansainvälinen stimulointi voidaan määritellä sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen päätöksiin aloittaa, kehittää ja ylläpitää kansainvälisiä liiketoiminta-aktiviteettejä. Kaksi tekijää vaikuttaa yrityksen harkintaan, tulisiko yrityksen aloittaa toiminta kotimarkkinoiden ulkopuolella: organisaatiotekijät, jotka nousevat yrityksen sisältä ja ympäristötekijät, jotka ovat yrityksen kontrollin ulkopuolella. (Mellahi, Frynas & Finley 2005: 184.)

Salimäen (1996) mukaan suomalaisten design-yrityksien menestysmalli keskittyy seuraaviin elementteihin: kansainvälisen tavoitteen asettaminen, merkittävä innovaatio, selvästi erottuva design, sisäinen tehokkuus, markkinaorientointuneet

<b>PROAKTIIVISET</b>	<b>REAKTIIVISET</b>
<b>TUOTTOETU</b>	<b>KILPAILULLISET PAINEET</b>
<b>UNIIKIT TUOTTEET</b>	<b>YLITUOTANTO</b>
<b>TEKNOLOGINEN ETU</b>	<b>LASKEVAT KOTIMAAN MYYNNIT</b>
<b>EKSKLUSIIVINEN INFORMAATIO</b>	<b>YLIMÄÄRÄINEN KAPASITEETTI</b>
<b>JOHTAMISHALU</b>	<b>SATUROITUNEET KOTIMAANMARKKINAT</b>
<b>VEROHELPOUKSET</b>	<b>ASIAKKAIDEN JA SATAMIEN LÄHEISYYS</b>
<b>TALOUDELLISUUS</b>	

Taulukko 1. Kansainvälistymisen päämotiivit pienille ja keskisuurille yrityksille. (Czinkota & Ronkainen 1998: 285)

operaatiot ja osaavaa johto. Ulkomaille pyrkivälle design-yritykselle Salimäki antaa seuraavat ohjeet. Ensimmäiseksi yrityksellä tulisi olla vahva johto ja riittävät

resurssit. Toiseksi, päätös ulkomaisille markkinoille menosta tulisi tehdä. Kolmanneksi, markkinoille menevät tuotteet tulisi valita. Seuraavaksi tulisi kehittää markkinaorientoituneet operaatiot ja lopuksi kehittää kilpailukykyinen sisäinen tehokkuus. (Salimäki 1996: 9-10)

Luostarinen (1994) jakaa kansainvälistymistä selittävät tekijät neljään ryhmään:

1. Globaalit voimat: maailmankaupan kasvu, ulkomaisten investointien kasvu, liiketoiminnan kansainvälistyminen, kilpailijoiden välinen riippuvuus, globaalit verkostot ja allianssit, pääomamarkkinoiden vapautuminen, alueellinen integraatio, Itä-Euroopan kehitys, globaali kommunikaatio, kulttuurin kansainvälistyminen
2. Kotimarkkinoiden työntö: kotimarkkinan pieni koko, avoimuus ja syrjäinen sijainti
3. Kansainvälisten markkinoiden vetovoima: suuri koko, avoimuus
4. Yritystason edut: mittakaava edut, toimintojen kansainvälinen optimointi, erikoistumismahdollisuus

Luostarisen esittämässä mallissa kansainvälistyminen on vaiheittainen prosessi, joka tapahtuu tietyssä järjestyksessä. Prosessia tarkastellaan yritys-, toimiala- ja maatasolla. (Luostarinen 1994)

## 2.2 Menestys ja vientimenestys

Menestys voidaan määritellä monilla eri tavoilla, koska sen määrittely on aina riippuvainen kontekstista. (Kotsalo-Mustonen 1995: 34) Menestys liittyy aina jollakin tavalla päämäärien saavuttamiseen ja suoritukseen. Pk-yrityksien heikolle menestykselle usein pääsyy on vähäinen markkinointi. (Chaston 1997: 1) Pk-yrityksen ehdoton edellytys menestymiselle on yrityksen sopeutuminen toimintaympäristöön. (Hurmerinta-Peltomäki 1991: 14) Yrityksen menestykselle ei ole universaalia määritelmää. (Pasanen 2003; Komppula, Lautanen & Löppönen 2004) Usein menestys nähdään yrityksen kasvuna tai taloudellisena tuloksena. Yritystoiminnan alkuvaiheessa yritykset keskittyvät pääsemään markkinoille ja vastaamaan toimialan kilpailuun. (Komppula ym. 2004 ) Tämän vuoksi yrityksen kasvu ei ole ensisijaisena tavoitteena. Kun yritys saavuttaa alkuponnisteluksen jälkeen

vakaamman aseman markkinoilla, tavoitteet usein muokkautuvat uudestaan. Osalle yrityksistä on kasvu ensisijainen tavoite, toisille liiketoiminnan pysyminen mahdollisimman vakaana on tärkeää. (Littunen 2000: 49)

Yrityksen kriittiset menestystekijät liittyvät sekä sisäisiin tekijöihin että ulkoisen ympäristön ominaisuuksiin. (Pasanen 2003; Walker & Brown 2004) Sisäiset tekijät ovat niitä, joihin yritys voi itse omalla toiminnallaan vaikuttaa, kun taas ulkoiset menestystekijät ovat sidoksissa yrityksen toimintaympäristöön. Sisäiset menestystekijät voidaan jakaa resursseihin, strategiaan, verkostoitumiseen ja taloudellisiin tavoitteisiin, ulkoiset menestystekijät muun muassa ympäristön kilpailukenttään, lainsäädäntöön ja kulttuuriin.

Pasanen (1999; 50) näkemyksen mukaan yritysten menestystä voidaan pitää monitahoisena ilmiönä. Kun menestyksen mittarina on asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, niin arvioijan täytyy tietää, mitkä tavoitteet ovat. Yleisimpiin mittareihin lukeutuu voimakas kasvu, joka selitetään yrityksen sisäiseksi ansioksi, kun taas vaikeudet, esimerkiksi liikevaihdon supistuminen, selitetään ympäristön aiheuttamaksi. (Pasanen 1999; 50.)

Pasanen (1999; 27) korostaa, että sisäiset tekijät tulevat yrityksen strategisista valinnoista sekä yrittäjän taustasta. Pasanen (2003) tutkimuksen mukaan ensisijaisia yrityksen menestystekijöitä ovat asiakkaat ja heidän tarpeiden ymmärtäminen. Muut menestystekijät ovat henkilöstö, osaaminen ja laatu, yrityksen joustavuus sekä suunnitelmallinen toiminta. (Pasanen 2003: 23)

Littunen (1996; 4) lähestyy menestystä yrityksen tavoitteista sekä niiden toteutumisesta käsin. Littunen määrittelee, että menestyvän yrityksen ensisijaiset tavoitteet muodostuvat erisidosryhmistä, kuten yrittäjien ja muiden omistajien, henkilöstön ja rahoittajien ristiriitaisten tavoitteiden yhdistämisestä. Hän näkee ulkoisen ympäristön vaikuttavan osaltaan yrityksen menestykseen.

Yrityskoon kasvaessa menestyskenttä laajenee ja menestysmittareina ovat muun muassa yrityksen kyky toimia ympäristön kanssa ja yrityksen kyky säätää itseään ympäristön mukaisesti. Menestys voi tarkoittaa suurempia markkinaosuuksia, tuottavuutta, kasvua, tuloksellisuutta ja sijoitetun pääoman tuottopotentialin hyödyntämistä sekä yrityksen muiden suorituskykyä mittaavien tavoitteiden saavuttamista. (Walker & Brown 2004 )

Menestys voi merkitä eri asioita eri ihmisille, henkilön tavoitteiden ja päämäärien mukaan. Pasanen (2003) mukaan pienten yritysten tavoitteet ja päämäärät muuttuvat tilanteiden mukaan. Tämän vuoksi yrittäjien arvot ja odotukset on ovat tärkeitä

tekijöitä, jotka vaikuttavat myös menestykseen (Pasanen 2003: 25) Menestymisessä on tärkeää tunnistaa ne tekijät, joihin yritykset voivat itse vaikuttaa. Yrityksen menestyksen määrittämisessä on yleisesti käytetty mittareina työpaikkojen luomista, voittoa, liikevaihtoa, tasetta, rahoitusta tai muita näistä johdettuja mittareita. (Deakins 1999; Walker & Brown 2004)

Yrityksen ympäristössä on uhkatekijöitä, jotka voivat aiheuttaa yrityksen toiminnan loppumista. Pitkällä aikavälillä yritykset eivät useinkaan pysty välttämään kaikkia ympäristöstä tulevaa potentiaalista uhkaavia tilanteita. Tämän vuoksi Pasanen (2003) tulkitsee yrityksen olemassaolon ja pitkäjänteisyyden menestykseksi, koska ne merkitsevät yrityksen selviytymistä. (Pasanen 2003: 32)

Yusuf (1995) on tutkinut Tyynenmeren alueen pk-yrityksiä. Hänen tutkimustensa mukaan kriittisiä menestystekijöitä olivat johtaminen, hallituksen riittävä tuki, markkinoinnin kysyntä ja osaaminen, koulutus, riittävä rahoitus ja kokemus liiketoiminnasta. Kirjallisuudessa on myös määritelty yrityksen menestystä taloudellisella suorittamisella, varallisuudella ja yrittäjän henkilökohtaisten tulojen lisäyksellä. (Paige & Littrell 2002)

Saatsin väitöskirjan (2005: 88) mukaan menestyvän yrityksen ulkoisten ja sisäisten menestystekijöiden on sopeuduttava toisiinsa. Tämän vuoksi pk-yrityksen menestystekijät voidaan nähdä kolmena eri ryhmänä: henkiset menestystekijät, fyysiset menestystekijät ja kokonaisympäristötekijät. Lussier (1995) on kehittänyt mallin, jonka avulla voidaan tarkastella yritysten menestystä ja epäonnistumista. Lussierin malli sisältää viisitoista päämuuttujaa, jotka on identifioitu kahdestakymmenestä tutkimuksesta. Mallissa ei ole taloudellista informaatiota, ja se perustuu RBV-teoriaan (resource based theory). Malli auttaa ymmärtämään aloittavan yrityksen pitkän aikavälin menestystä. Mallin avulla voidaan määrittellä, mitkä resurssit ovat yrityksen menestymiselle pitkällä aikavälillä kriittisiä ja mitkä vähemmän tärkeitä. (Lussier 1995 ) Barney (2001) on määritellyt RBV-teorian muodostuvan yrityksen resursseista ja niiden vaihtelevuudesta, jotka ovat yrityksen kilpailuedun ja menestyksen lähde.

Saats (2005) kritisoi yrityksen menestyksen mittaamista resurssipohjalta. Vaikka yrityksellä on tarpeeksi resursseja, ne eivät yksistään riitä yrityksen menestykseen, jos niitä ei pystytä kohdistamaan oikein ympäristöstä tuleviin paineisiin. Hänen näkemyksensä mukaan resurssien pitää olla oikeita ja joustaa erilaisissa tilanteissa. (Saats 2005: 80) Pasanen (1999) mukaan pk-yritykset joutuvat erikoistumaan tuotannossaan, koska niiden resurssit ovat rajalliset. Yrityksen menestymiseen vaikuttavat suoraan sen käytettävissä olevat resurssit. (Pasanen 1999: 13) Saatsin

kritiikki on oikeutettu, koska ilman valppautta yritys ei voi vastata ympäristöstään tulevaan paineeseen, mutta ilman riittäviä resurssijakaan ei yritys voi niihin vastata. Tämän vuoksi yrityksen resurssit ovat yksi yrityksen menestymisen avaintekijä.

Lussierin (2005) tutkimuksen mukaan yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen kriittiset menestystekijät ovat pääoma, toimialan tuntemus, suunnitelmallisuus, ammattimainen neuvonta ja omistajan ikä (vanhemmilla henkilöllä nuorempaa paremmat mahdollisuudet).

Pasasen ja Littusen näkemykset eroavat toisistaan. Pasanen painotti asiakasnäkökulmaa kun taas Littunen ja Lussier nostivat enemmän esiin yrityksen johdon merkitystä yrityksen menestymiselle. Menestystutkimuksessa on ongelmallista menestymisen kriteereiden laajuus. Menestys voi kirjallisuuden valossa tarkoittaa melkein mitä tahansa tutkijan näkökulmasta riippuen. Yksi selitys on, että yrittäjät kokevat menestymisen eri tavoin. Toisille riittää, että saavat yrityksestä säännölliset tulot, kun taas toiset kokevat menestyneensä silloin, kun yritys kasvaa voimakkaasti. Tämä tekee haasteelliseksi löytää ne todelliset menestystekijät, jotka pätevät useimmissa yrityksissä.

Yrityksien menestymiskentässä nousivat selvästi kuitenkin esille yrityksen sisäinen ja ulkoinen menestyminen. Sisäisinä tekijöinä nousivat esiin yrityksen strategia, verkostoituminen, resurssit ja ulkoisena tekijänä toimintaympäristö. Näiden menestystekijöiden tehokkaalla allokoinnilla uskon design-yrityksien saavan liiketoimintansa hyvälle menestysuralle.

Vientimenestys on moniulotteinen käsite, ja sitä voidaan mitata monin eri tavoin. (Cavusgil & Zou 1994: 4; Larimo 2000: 5) Vientimenestys voidaan yleisesti määritellä sen mukaan, kuinka hyvin vientimarkkinointistrategian suunnittelun ja toteutuksen avulla saavutetaan yrityksen taloudelliset ja strategiset tavoitteet ulkomaan markkinoille vietävän tuotteen suhteen. (Cavusgil & Zou 1994: 4) Vientimenestys käsitteen moniulotteisuuden johdosta 1990-luvulla on alettu pyrkiä käyttämään useampia eri mittareita vientimenestystutkimuksissa. (Matthyssens & Pauwels 1996; Larimo 2000; Lautanen 1999) Mikäli käytössä on ollut kaksi vientimenestys mittaria, ovat ne usein olleet joko objektiivisia tai subjektiivisia vientimenestysmittareita. Osassa tutkimuksissa toinen mittari on ollut objektiivinen ja toinen subjektiivinen. Useamman mittarin käyttöä voidaan pitää suositeltavana, jotta saataisiin tarkempaa tietoa vientimenestymisestä. (Larimo 2000: 6)

Vientimenestys täytyy mitata aina siinä kontekstissa, jossa yritys toimii. (Axinn, Sinkula & Thach 1994: 157) Resurssien sitoutuminen, firmaan liittyvät tekijät ja useat muut tekijät ovat tutkimusten mukaan erottaneet menestyviä viejiä epäonnistuneista.

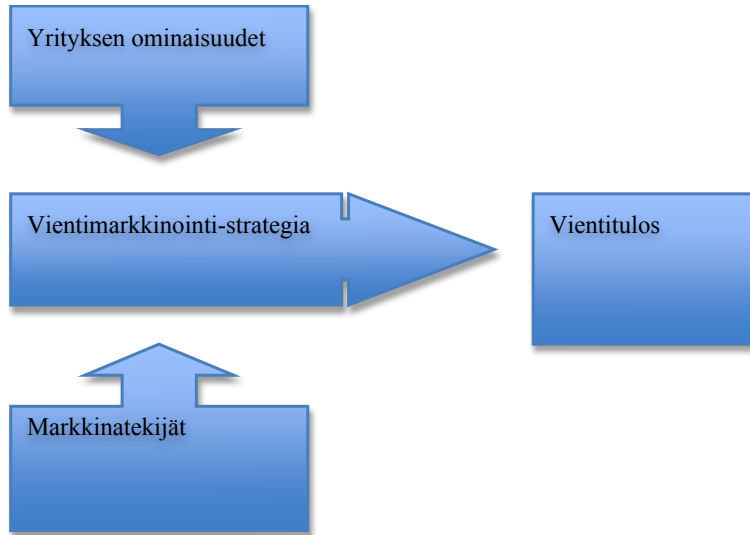


Toisaalta saman alan yrityksillä ei ole juuri koskaan samanlainen kokemus, samanlaiset taidot ja asiakkaat. (Axinn et al. 1994: 157) Vastaavasti Axinnin ym. tutkimukset osoittivat vientiin sitoutumisen ja vientimenestyksen liittyvän toisiinsa, koska korkea viennin prioriteetti yrityksessä johti menestykseen sekä myynnillä, että tuotoilla mitattuna. (Axinn, Noordewier & Sinkula 1996: 52)

### 2.3 Vientimenestykseen vaikuttavat tekijät

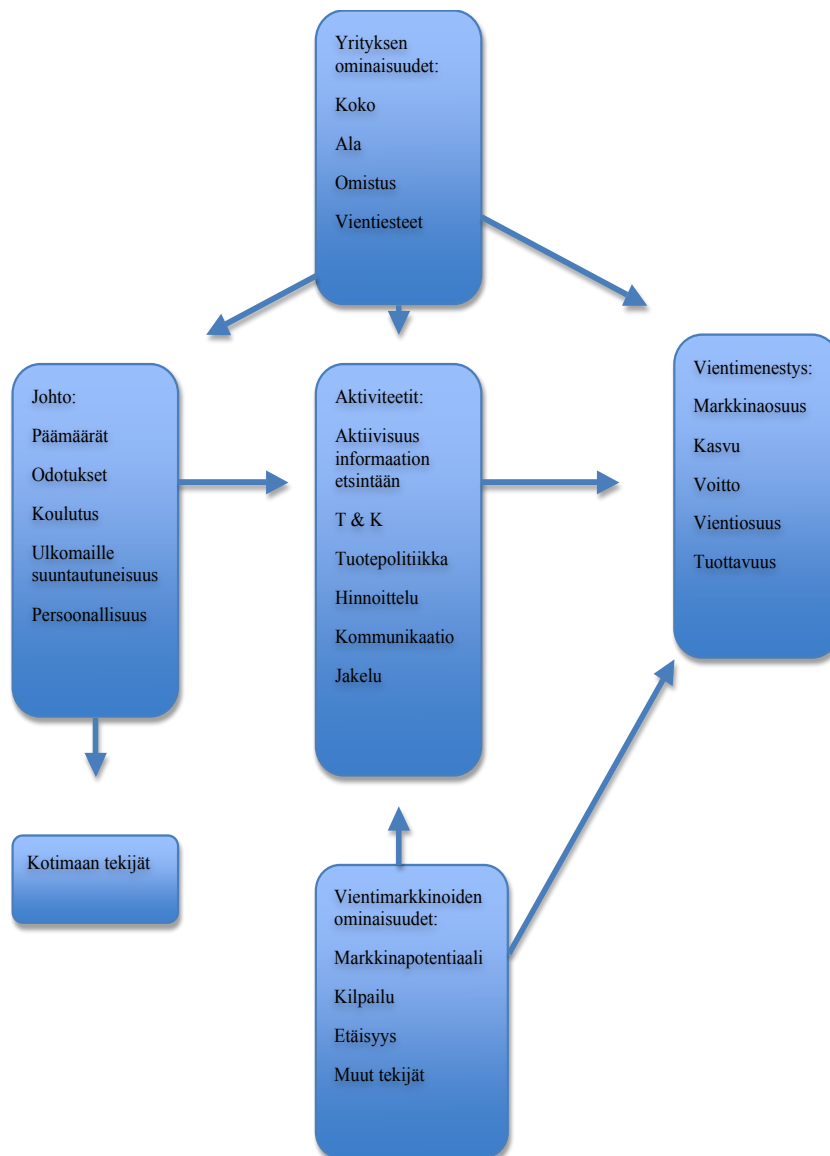
Aabyn ja Slaterin (1989) viitekehys vientitoiminnan suorituskyvyn analysoimiseksi koostuu ensinnäkin *ulkoisesta ympäristöstä* eli makrotaloudellisista, poliittisista, kulttuurillisista, oikeudellisista, taloudellisista ja fyysisistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen vientikäyttäytymiseen, strategiaan ja suorituskykyyn. Ulkoiseen ympäristöön yrityksellä on kuitenkin vain vähän valtaa. Toiseksi viitekehys koostuu yrityksen *sisäisistä tekijöistä* kuten sen ominaispiirteistä, kyvykkyyksistä ja strategioista, joihin yritysjohto voi puolestaan itse vaikuttaa. (Aaby & Slater 1989: 7-8) Yrityksen resurssit ja toimintatavat ovat olleet eri tutkimusten kohteena. Myös erilaiset yrityskulttuurit voivat hidastaa päätöksentekoa ja vähentää keskinäistä luottamusta, mikä vaikeuttaa menestymistä. (Holmlund & Koch 1998: 51)

Cooper & Kleinschmidt (1985) esittivät mallin, joka kuvaa vientistrategian ja siihen vaikuttavien tekijöiden vaikutusta vientimenestykseen. Heidän mukaansa yritykseen ja markkinoihin liittyvät tekijät ovat avain asemassa sekä strategialle että vientimenestykselle. (Cooper & Kleinschmidt 1985: 39) Tämä tutkimus käsittelee niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä, jotta saataisiin kuva niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat design-yrityksien menestymiseen Japanissa. Tutkimuksessa jätetään kuitenkin pois vientimarkkinointistrategia, koska kaikilla case - yrityksillä on joko agentti tai maahantuoja, jotka hoitavat markkinointiaktiviteetit heidän puolestaan.



Kuvio 3. Vientimarkkinointi strategia ja sen vaikutus vientitulokseen. (Cooper & Kleinschmidt 1985: 39)

Tutkimus tulee mukailemaan enemmän Gemündenin (1991) vientimenestystekijöitä koskevaa teoreettista viitekehystä. Gemünden (1991) laati meta-analyysin 50 vientimenestystutkimuksesta, jolloin hän jakoi menestystekijät yrityksen ominaisuuksiin, markkinointiaktiviteetteihin, johtajien ominaisuuksiin sekä kotimaata että vientimaata koskeviin tekijöihin, jotka joko suoraan tai välillisesti vaikuttivat vientimenestykseen. Kuvio 3. Kuvaa tekijöiden suhteet tarkoin. Gemündenin tutkimus osoitti, että menestystekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat menestykseen joko suoraan tai välillisesti. (Gemünden 1991: 38) Tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeimmät tekijät ovat yrityksen ominaisuudet sekä vientimarkkinoiden ominaisuuksia koskevat tekijät.



Kuvio 4. Gemündenin vientimenestystekijöitä koskeva teoreettinen viitekehys (Gemünden 1991: 38)

Vientimenestykseen vaikuttavat organisatoriset seikat, kuten yrityksen koko, ikä, vientikokemus, viennin säännöllisyys ja erillisen markkinointiosaston olemassaolo. Yrityksen johdon ja muun henkilöstön asenne ja sitoutuminen vientitoimintaan nähdään myös hyvin tärkeänä tekijänä. Sitä, kuinka paljon tehdään aloitteita viennin suhteen, kuinka laajasti vientitoimintaan sitoudutaan, vientitilausten hankkimismetodia, viennistä vastaavaa henkilöstöä (määrä, tietoja ja taitoja), vientimarkkinoiden lukumäärä sekä vientitoiminnan jatkuvuutta on pidetty tärkeinä vientimenestykseen vaikuttavina seikkoina useissa tutkimuksissa. (Aaby & Slater 1989; Lyn & Cavusgil 1986; Larimo 2000) Yrityksen sitoutumisen vientitoimintaan

on todettu olevan vaikutusta vientimenestyksessä. (Chetty 1999; Katsikeas et al. 1997) Mitä sitoutuneempi ja aktiivisempi vientiin yritys on, sitä vähemmän se kokee epävarmuutta vientitoiminnassaan, sitä selkeämmin se ymmärtää eri toimintoja ja markkinoita ja sitä todennäköisemmin se kokee ympäristön negatiiviset vaikutukset siedettäväksi. Yritys, joka on sitoutunut vientitoimintaan kiinnittää enemmän huomiota kyvykkyyksien hankkimiseen ja kehittämiseen, joilla on merkitystä menestymisen saavuttamisessa. (Katsikeas et al. 1997: 63) Larimo (2000) toteaa, että hänen tuloksensa tukevat selvästi näkemystä, jossa säännöllistä vientitoimintaa harjoittavat yritykset panostavat vientiin enemmän, mikä heijastuu parempana vientimenestyksenä. (Larimo 2000: 17) Cooper & Kleinschmidtin (1985) mukaan vientimenestys ja kasvu ovat sidoksissa vientitoiminnassa harjoitettuun dynaamiseen strategiaan. He löysivät myös strategian vaikuttavan viennikasvuun huomattavasti enemmän kuin vientitoiminnan intensiteetti. Vientimenestyksen ja strategian dynaaminen luonne selittävät niiden korrelointia ja toisaalta myös eroa staattisesta viennin intensiteetistä. Selityksistä huolimatta vientimenestyksen ja strategian luonne vaatii lisätutkimuksien toteuttamista vientimenestyksen arvioinnista ja kriteereistä. (Cooper & Kleinschmidt 1985: 52)

Vientikokemus auttaa yritystä oppimaan vientimarkkinoilla vallitsevat erityispiirteet sekä ulkomaiset asiakkaat ja heidän ominaisuudet. Yritys myös oppii, kuinka mahdolliset asiakkaat kartoitetaan ja kuinka niiden kanssa neuvotellaan. Vientikokemus auttaa tuntemaan kilpailijat ja niiden toimintatavat sekä toimimaan ulkomaisten edustajien ja välikäsien kanssa. Edellä mainitun kokemuksen voidaan olettaa johtavan vientimenestykseen. (Lyn & Cavusgil 1986: 29; Chetty 1999: 134; Larimo 2000: 9; Sezkin et al. 2000: 181) Larimo (2000) toteaa kuitenkin, että hänen tutkimustulostensa perusteella aiemman vientikokemuksen ei voida olettaa johtavan vientimenestykseen. (Larimo 2000: 17) Koponen (2002) toteaaakin, että perusteellisten markkinatietojen etsiminen ennen uudelle markkina-alueelle menemistä on menestymisen kannalta erittäin tärkeitä. (Koponen 2002: 212)

Yrityskoon on todettu useimmiten vaikuttavan vientimenestykseen positiivisesti. Suuri yritys menestyy viennissä pientä paremmin, koska sillä on käytössä enemmän taloudellisia sekä henkisiä resursseja, jotka johtavat parempaan kilpailukykyyn sekä menestykseen. (Mäkinen 1994: 50; Larimo 2000: 7,16) Yrityksillä, jotka ovat edenneet pitkälle vientitoiminnoissaan on yrityskoon todettu vaikuttavan menestykseen. Kansainvälisen yrityksen tulee toteuttaa maailmanlaajuisia markkinointistrategioita ja laajentaa markkina-alueita, jotka vaativat resursseja. Pienillä yrityksillä ei ole mahdollista sitoutua monille markkinoille, joka rajoittaa niiden menestymistä. (Katsikeas, Deng & Wortzel 1997: 63) Useat tutkimukset ovat

kuitenkin osoittaneet, että yritysnoolla ei olisi yhteyttä vientimenestykseen. (Lyn & Cavusgil 1986: 29)

Chetty (1999) totesi, että hänen tutkimuksessaan uusiseelantilaisista vaatevalmistajista viennissä menestyivät ne yritykset, jonka johtajat olivat ulkomaalaisia, korkeasti koulutettuja, joilla oli pitkä työkokemus sekä paljon kansainvälistä kokemusta. Johdon henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat myös vientimenestykseen. Johtajan kansainvälinen orientaatio ja panostus henkilökohtaisiin suhteisiin ulkomaisten yhteistyökumppaneiden kanssa vaikutti myös vientimenestykseen. (Chetty 1999: 137) Johdon koulutus, ulkomaillaolo, sitoutuminen ja kielitaito vaikuttavat myös vientimenestykseen. Samoin päätöksentekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttivat vientimenestykseen, kuten myös haluun ottaa riskejä, aktiivisuuteen ym. Muissakin tutkimuksissa on saatu samoja tuloksia. (Khan 1978; Cooper & Kleinschmidt 1987 ym.) Pk-yrityksien päätöksenteko keskittyy vahvasti yhden henkilön tietoihin ja osaamiseen, joten sosiaalisten verkkojen vaikutus on pk-yrityksen kansainväliselle menestymiselle keskeinen. (Holmlund & Koch 1998: 51) Khan (1978) ja Cavusgil (1983) saivat tutkimuksissaan selville henkilökohtaisten kontaktien tärkeydestä vientimenestyksessä. He totesivat myös, että kyky ymmärtää eri kulttuureiden asiakkaita ja kielitaito olivat merkittäviä menestykselle. Cavusgil (1983) korosti henkilökohtaisten kontaktien merkitystä, jotta osattaisiin tunnistaa asiakkaiden vaatimukset, koska kansainvälisessä kaupassa maantieteellinen ja kulttuurillinen etäisyys heikentää aina asiakastuntemusta. (Cavusgil 1983: 68) Henkilökohtaiset kontaktit ovat tulleet esille menestykselle välttämättöminä tekijöinä. Mikäli yritys ei hoida monipuolisesti henkilökohtaisia kontakteja ja panosta niiden kehittämiseen, yrityksellä ei ole edellytyksiä menestyä viennissä.

Erityisesti tuotteiden materiaalien ja ompelun korkea laatu on tullut esille vaateteollisuuden yritysten vientimenestystä käsittelevissä tutkimuksissa. (McNamee & McHugh 1989; Chetty 1999; Sezkin et al. 2000) Vaatteiden tulee olla esteettisesti houkuttelevia ja muodikkaita. Vaatteissa erityisen tärkeäksi nousee suunnittelu ja design. (McNamee & McHugh 1989; Sezkin et al. 2000) Suunnitteluun ja tuotekehitykseen panostaminen on olennaista menestymisessä. (McNamee & McHugh 1989) Larimon & Salomäki-Jurkkan (1991) mukaan myös hyvä merkkituoteimago tuo kilpailuetua vaatetusalan vientiyrityksille. (Larimo & Salomäki-Jurkka 1991: 141) Seringhaus havaitsi, että asiantuntemus kasvoi kokemuksen myötä ja vientiasiantuntemus vaikutti menestykseen, koska sen avulla yritys sai kansainvälisille markkinoille kilpailijoita paremman tuotteen. (Seringhaus 1993: 262–264)

Jakelukanavan tehokkuus on ollut tutkimusten perusteella usein pk-yrityksien ratkaiseva menestystekijä (Larimo & Sutinen 1996; Larimo & Arola 1998) Jakelukanavaratkaisut vaativat strategisia päätöksiä, sillä ne vaativat yritykseltä oikeita valintoja ja johdonmukaista toimintaa. Oikeiden valintojen roolia korostaa jakelukanavan usein pitkäkin kesto. (McNaughton 2001: 18) McNaughtonin (2001) tutkimuksessa selvisi, että suuri osa tutkimuksen yrityksistä teki jakelukanavapäätöksensä hyvinkin intuitiivisesti ilman muiden vaihtoehtojen syvempää tutkimista. Varsinkin pienemmissä yrityksissä johto oli hyvinkin asiantuntevaa ja kykenevää tekemään intuitiivisesti oikeat päätökset. Tutkimus myös osoitti, että huonosti toimivat jakelukanavaratkaisut tulivat pikemminkin formaaleista ja tiukasti strukturoidusta päätöksistä kuin intuitiivisista päätöksistä. (McNaughton 2001: 18) Onnistuneen jakelukanavapäätöksen ja vientimenestyksen korrelaatio on tullut esille tutkimuksissa. Jakeluratkaisujen ennakkosuunnittelu on tärkeätä tehokkuuden ja menestyksen aikaansaamiseksi, vaikka päätöksenteon suhteen on saatu ristiriitaisiakin tuloksia. Toisaalta taas intuitiiviset jakelukanavaratkaisut vaativat laajaa asiantuntemusta ja osaavaa johtoa. (Koponen 2002: 125) Yrityksen innovatiivisuuden ja uuden teknologian hyödyntäminen on todettu johtavan hyvään vientimenestykseen. Viestintäteknologia, kuten internet ja sähköposti sekä edulliset kansainväliset telekommunikaatiolinkit ja elektroniset tiedon jakosysteemit edistävät kansainvälistä toimintaa ollen avuksi markkinatiedon hankkimisessa ja koko kansainvälistymisprosessissa. (Knight & Liesch 2002: 982) Koponen (2002) toteaa, että tuotekehitykseen panostaminen on myös olennaista menestyville yrityksille. (Koponen 2002: 212)

## 2.4 Vientimenestyksen mittaaminen

Vientimenestyksen käsite ei ole yksiselitteinen ja sen mittaamisessa voidaan käyttää lukuisia eri mittareita. (Larimo 2000: 5) Vientimenestyksen mittaaminen on yleisesti koettu melko ongelmalliseksi. (Matthyssens & Pauwels 1996) Vientimenestystä voidaan mitata joko subjektiivisesti tai objektiivisesti. (Larimo 2000: 6) Useimmat tutkijat ovat päätyneet subjektiivisiin ja objektiivisiin menestyskriteereihin, jolloin subjektiiviset kriteerit tarkoittavat tilannetta, jossa johtajat arvioivat yrityksen menestymistä eri tekijöiden suhteen tietyllä asteikolla ja objektiiviset kriteerit tarkoittavat lähinnä voittoa, viennin osuutta liikevaihdosta tai muuta mitattavaa

tekijää. (Khan 1978; Larimo 2000) Menestystä on perinteisesti mitattu taloudelliselta pohjalta, mutta helposta tulosten vertailusta huolimatta, sen käyttöön liittyy useita ongelmia, minkä vuoksi taloudellisten mittareiden ohella on myös käytetty uuden tuotteen mahdollisuuksia ja markkinatilanteen arviointia mittareina. (Cooper & Kleinschmidt 1987: 216) Matthyssens & Pauwels (1996) totesivat, että taloudelliset mittarit ovat usein lyhyeen aikaväliin suunnattuja ja varsin rajallisia. Tutkijat etsivät ratkaisuja käytännön ongelmiin tutkimalla yritystason menestystekijöiden mittareita, vaikka käytännön työtehtävissä työskentelevät arvostavat välitöntä tuottavuutta ja asiakastytyvääisyyttä. (Matthyssens & Pauwels 1996: 88-90)

Yksi perinteisimmistä menestyksen mittareista on ollut jako ei-viejiin ja viejiin, mikä ei ole kovinkaan kuvaava mittari menestystekijöistä. (Larimo 2000: 6) Vienti-intensiteetti, johdon arviot ja viennin kasvu ovat olleet paljon käytettyjä mittareita. (Khan 1978; Cavousgil 1983; Cooper & Kleinschmidt 1985; Gemünden 1991; Das 1994; Larimo 2000) Vientimenestyksen mittaamisessa on valittava tarkoituksen mukaiset kriteerit. Vientimenestyksen ollessa moniulotteinen käsite, on tulosten luotettavuuden kannalta hyvä käyttää ainakin kahta eri menestyskriteeriä. (Cooper & Kleinschmidt 1987: 221; Matthyssens & Pauwels 1996: 88; Larimo 2000: 6) Tässä tutkimuksessa päädytään käyttämään objektiivisina kriteereinä kohdemarkkinan viennin osuutta liikevaihdosta ja viennin kasvua, koska ne tulivat useimmiten esille alan tutkimuksissa sekä subjektiivisena kriteerinä johdon arvioita vientimenestyksestä, koska tämä mahdollistaa tulosten osalta vertailun sen suhteen, missä määrin käytetty vientimenestysmittari mahdollisesti vaikuttaa tuloksiin.

## 2.5 Menestyminen Japanissa

Japanin korkea elintaso ja teknologiset saavutukset saattavat hämätä luulemaan, että kyseessä olisi länsimaalainen yhteiskunta. Japanilaiseen perinteeseen ja ajattelumaailmaan sekä liikeneuvotteluihin pitkä perehtyminen tuo esille, että näin ei ole: länsi-ilmiöt ovat vain arkielämän pintaa. Japanissa kuten monissa muissakin Aasian maissa tehdään ero modernin ja länsimaisen välille. Harmonia, hierarkkisuus, ryhmähenkisyys ja rituaalihakuisuus ovat japanilaisen elämän ja liike-elämän perusta. (Pukkila 2002: 93) Kulttuurillisesti Japani on kovin yhtenäinen, sillä japanilaisuuden

ja ulkomaiden välille tehdään selvä ero ja ulkomaiden ilmiöistä poimitaan vain parhaat päältä ja japanilaistetaan ne. (Pukkila 2002: 94)

Vähittäiskauppa on Japanissa iso liiketoiminta. Yli 50 henkeä työllistäviä liikkeitä on vain 1 % 1,4 miljoonasta vähittäiskaupasta ja enintään neljä työntekijää työllistäviä liikkeitä on peräti 72%. Ala on hyvin polarisoitunut ja pientenkauppojen osuus kulutustavaramarkkinoiden myynnistä on viime vuosiin asti ollut lähes puolet. (Pukkila 2002: 31)

Tuotteiden ja palvelusten suhteen japanilainen on laatutietoinen ja tarkka. Täydellisyys tai vähintään sen tavoittelu on hyve, ja siksi epäonnistuminen voi olla yhtä hyvin 99-prosenttisesti onnistunut suoritus. Laatua korostava *monozukuri*, nolla toleranssi virheiden suhteen, elää japanilaismielessä yhtä tiukassa kuin suomalainen ajatus sisusta. Japanilaista menestystä on siivittänyt nimenomaan halu jatkuvasti parantaa suoritusta ja innovoida uutta. Samaa täydellisyyttä he odottavat kumppaneilta, heidän tuotteiltaan ja palveluksiltaan. Japanilaiset arvostavat kaikessa laatua, olipa kyse sitten tuotteen materiaaleista, kommunikaatiosta, kuljetuksista, aikatauluista tai toimitusajoista. Laatu on kulmakivi eikä luvatussa saa joustaa. Jos nämä asiat eivät ole yrityksellä hallussa, on turha edes lähteä Japanin markkinoille. (Lehtipuu 2010: 153-154)

Lehtipuun (2010) mukaan Japanin markkinoille on käytännössä mahdoton päästä ilman sikäläisen agentin verkostoja. Esimerkiksi Marimekko, Iittala ja Nanso ovat käyttäneet japanilaisia yhteistyökumppaneita. Ulkomaalaisen yrityksen on täysin mahdotonta luoda toimivaa ja kannattavaa jakelua ja myyntiä ilman japanilaista agenttiverkostoa. Suurin selittäjä tähän on kuluttajien luottamus. (Lehtipuu 2010: 137)



### 3 SUOMALAINEN DESIGN-YRITYS JAPANISSA

Vuorinen (2010) toteaa, että suomalaisen designin korkea laatu luo kilpailuetua hyvin laatu-tietoisilla Japanin markkinoilla. Ongelmaksi nousee enemmänkin korkean laadun takaaminen sekä laatu standardien valvominen, varsinkin jos käytetään ulkopuolista tai ulkomaalaista valmistajaa. (Vuorinen 2010)

Vuorinen (2010) toteaa, että suomalaiset design-yritykset eivät tiedä kunnolla Japanin markkinoiden erityispiirteitä verrattuna tanskalaisiin tai ruotsalaisiin kilpailijoihin. Suomalaisten ongelma onkin juuri tiedon ja kokemuksen puute, varsinkin pienemmillä yrityksillä, jotka haluavat nopeasti Japanin markkinoille pelkän referenssin takia. Kyseiset yritykset eivät ole vaivautuneet ottamaan selvää Japanin markkinoiden erityispiirteistä, kuten japanilaisten halusta modifioida hieman alkuperäistä tuotetta, vaatia 110 % laatua ensimmäisten erien kohdalla tai kuinka jakeluketjun valinta muokkaa yrityksen imagoa. Vuorinen myös toteaa, että suomalaisille on ominaista vedota japanilaisen ja suomalaisen kulttuurin tai estetiikan samanlaisuuteen ilman mitään todisteita tai pitää omia tuotteitansa japanilaishenkisinä, jotka voisivat menestyä japanissa. Vuorinen ihmettelee, että mille markkinoille yritys voi mennä ottamatta selvää kohdemarkkinoiden erityispiirteistä ja minkä takia maailman kilpailuimmat markkinat olisivat poikkeus. (Vuorinen 2010)

#### 3.1 Japani markkina-alueena

Japani tunnetaan nykyisin huippumodernina teollisuusvaltiona, johon länsimaalaiset sekoittavat idän mystiikan ja omaperäiset tavat. Japanin teollinen nousu ja parlamentaarinen demokratia ovat peräisin toisen maailmansodan jälkeiseltä ajalta, jolloin myös keisarin valtaoikeuksia rajoitettiin. Keisaria arvostetaan ja kunnioitetaan suuresti myös nykyään. (Inkinen & Lahtinen 1994: 94.)

Japanilaiset edustavat länsimaista katsoen kaukaista ja itäistä kulttuuriviyöhykettä. Kaupunkeihin siirryttyään japanilaiset työskentelivät ryhmissä, kuten aikaisemmin riisipelloilla, joilla vallitsi yhdenmukaisuuden ja ryhmäkuuliaisuuden periaate.

Ryhmämuotoinen päätöksenteko on siirtynyt myös moderneiden yritysten toimintatavaksi. Neuvottelu ja jäsenten kuuntelu on yritystoiminnan peruste. On arvioitu, että jopa kolmannes työpäivistä saattaa kulua neuvottelussa. (Koskiahho 1995: 27.)

### 3.1.1 Taloudellinen ympäristö

Japanin taloudellinen valta-asema Aasiassa on edelleen kiistämätön. Moniin muihin verrattuna Japanissa on erityisen vakaa taloudellinen ja poliittinen ympäristö, joten Japanin markkinat koetaan houkutteleviksi, eikä niihin koeta liittyvän suuria riskejä. Bruttokansantuotteella mitattuna Japani on toiseksi suurin talous Yhdysvaltojen jälkeen, Kiina, Iso-Britannia ja Saksa kuuluvat myös listan kärki sijoille. Vielä 15 vuotta sitten Japanin osuus oli melkein 70 % kaikkien Aasian maiden yhteisestä bruttokansantuotteesta, mutta nykyään erityisesti Kiinan, Intian ja Etelä-Korean nousun myötä se on supistunut 14 %:iin. Japani on edelleen yksi Aasian kehittyneimmistä ja vauraimmista maista yksilötason kulutusmahdollisuuksilla mitattuna. Japanilaisesta yksilösuuntautuneesta kulutuskäyttäytymisestä huolimatta 90 % japanilaisista katsoo itsensä keskiluokkaan kuuluvaksi. Japanilaiset arvostavat erityisesti merkki- ja laatutuotteita. (Inkinen & Lahtinen 1994: 94; International Monetary Fund 2006.)

Japani on etnisesti homogeenin maa. Laillisten ja laittomien siirtolaisten kasvava määrä on johtanut suurenevaan etniseen kirjavuuteen erityisesti kaupunkialueilla. Alhaisen syntyvyyden takia väestön kasvu on myös alhainen. Japanilaisten odotettu elinikä on maailman korkein, 81 vuotta naisilla ja 75 miehillä. Vanhenevan väestön osuus kasvaa voimakkaasti ja joidenkin ennusteiden mukaan yli 65 -vuotiaiden osuus saavuttaa 25,5 % väestöstä vuoteen 2020 mennessä. Myös alle 15 -vuotiaiden määrän odotetaan laskevan 15,2 % vuoteen 2020 mennessä. (Pecotich & Schultz 1998: 325.)

Kansainvälinen lama 1990-luvun alussa vaikutti negatiivisesti myös Japanin talouteen. Lama heikensi kotimaista kysyntää, joka on Japanissa erittäin tärkeä taloudellisen kasvun edellytys ja yksityinen kysyntä kattaakin noin 60 % bruttokansantuotteesta. (Koskiahho 1995: 55) Hidas talouskasvu paljasti Japanin talouden valtavat rakenteelliset ongelmat. Vuosina 1991-1998 Japanin talous kasvoi ainoastaan 1,1 %, vaikka vuosina 1970-1990 talous oli keskimääräisesti kasvanut 4,3 % vuodessa. (Ali-Yrkkö, Reilly & Shen 1999: 63)

Japanissa on kaikkien kehittyneiden teollisuusmaiden oikeudenmukaisin ja tasasin tulonjako (taulukko 3). Kotitalouksien keskimääräiset bruttovuositulo ovat kuitenkin vähentyneet yritysten rajoitettua ylityötuntien tekemistä, jotka ovat muodostaneet merkittävän osan toimihenkilöiden bruttotuloista. Myös kuluttaminen on laskenut hieman johtuen alhaisesta luottamuksesta talouteen ja kuluttajahintojen noususta. Vaikka japanilaisten säästämisaste on kehittyneiden maiden korkeimpia, kasvaa kuluttajavelka jatkuvasti. (Pecotich & Schultz 1998: 322-323.)

Alhaisin 20 % Ylin 10 %	Toinen 20 %	Kolmas 20 %	Neljäs 20 %	Ylin 20 %
8,8 22,4	13,2	17,4	23,1	37,5

Taulukko 2. Tulonjako (%-osuus BKT:stä, 1990) (Pecotich & Schultz 1998: 323.)

Taulukossa häiritsee palkkaluokkien yhteen laskettu 110 % osuus. Mielenkiintoista on erityisesti palkkaluokkien melkein jatkuva kumulatiivinen nousu ja suurimman osan yhteinen tunne keskiluokkaan kuulumisesta. Ihmisten tuntemukset ja puheet kertovat jotain japanilaisesta yhteiskunnasta, jossa rahalla ei ”pröystäillä” ja jota ei varsinkaan esitellä. Vaatimattomuus ja jopa ujous ovat japanilaisille, kuin myös suomalaisille luonteenomaista ja yhteisiä ominaispiirteitä. Kulttuurien ja mentaliteettien läheisyys on huomattavissa, vaikka eroavaisuuksia ei ole vaikea etsiä.

Japanilaisilla on holistinen näkemys tuotteisiin. He näkevät tuotteen sisältävän niin konkreettisia kuin aineettomia komponentteja. Japanilainen konsepti *kansei* kuvaa tuotteen ja käyttäjän yhteyttä. Vastakohtaisesti länsimaiseen ajatteluun, japanilaiset näkevät hintojen laskun ja laadun parannusten kulkevan käsikädessä. (Herbig 1995: 33) Czinkota & Kotabe (1990: 31-36) toteavat, että halvemmat tuotteet ovat käytännöllisiä, koska niiden osto, käyttö ja huolto on taloudellisempaa. Kilpailun konsepti pohjautuu buddhalaiseen ajatteluun, jossa pienempi on parempaa.

Japanilaiset ovat kehittäneet hyvin korkeat kriteerit tuotteiden laadulle, kestävyydelle sekä luotettavuudelle. Sana ”laatu” Japanissa tarkoittaa samaa kuin ”virheetön” lännessä. Japanilaiset kokevat ongelmat häpeällisiksi, jotka vaikuttavat yrityksen kunniaan. (Herbig 1995: 34-46) Johansson (1986: 37-43) selventää, että mikäli tuotteessa esiintyy pienintäkin vikaa, japanilainen kuluttaja valittaa jälleenmyyjälle ja tuottajalle. Jos tuote ei toimi halutulla tavalla, kuluttajat palauttavat tuotteen tai

haluavat vaihdossa uuden. Holtittomasta tuotannosta johtuvan onnettomuuden sattua kuluttaja vaatii kompensatiota sekä anteeksi pyyntöä valmistajalta.

Vuorinen (2010) toteaa, että kaikkien Japanin markkinoille haluavien suomalaisten yritysten tulisi parantaa ensin laatuaan. Japanilaiset ovat varovaisia ja vaativia laadun suhteen, varsinkin jos he ostavat jotain ulkomailta. Japaniin tuotujen tuotteiden laatua arvostetaan enemmän kuin kotimaisten tuotteiden. Japanilaiset ovat aina ennakkoluuloisia laatua kohtaan, vaikka kyseessä olisi tunnettukin brandi.

Suomalaiset tekevät usein virheitä tuotteiden viimeistelyssä. Japanilaiset ovat erittäin tarkkoja viimeistelystä. Japanilaiset odottavatkin 110% laatua, mutta ovat valmiita maksamaan siitä, jos saavat mitä haluavat. (Vuorinen 2010)

Japanilaiset kuluttajat arvostavat pakkausta ja tuotteen kokonaisilmettä. He kokevat, että jos valmistaja ei näe vaivaa tuotteen esittelyyn, kuinka itse tuote voisi myöskään olla hyvä. Tuote täytyy olla kääritty ja sidottu oikein. Pakkauspaperin täytyy olla hyvää laatua ja tuotteen kolminkertainen kääriminen on normaalikäytäntö. Japanilaisille muoto on yhtä tärkeätä kuin tuotteen sisältö. (Herbig 1995: 35.) Hannu Kähönen (Avotakka 2010) sanoo, että hänen käsityksensä suomalaisesta muotoilusta on muuttunut ja nykyään suomalaisten anti kansainväliselle muotoilulle on enemmän keskittynyt sisältöön kuin muotoon. Vuorinen (Haastattelu 2010) toteaa, että yleisellä tasolla suomalaisten yritysten pakkaukset ovat tyydyttäviä, mutta eivät loistavia. Pakkaukset eivät anna suomalaisille yrityksille kilpailuvalttia Japanin markkinoilla. Toisaalta eivät kaikki japanilaiset yrityksetkään investoi tuotteidensa pakkauksiin.

### *Hinta*

Hintaa ei koskaan pitäisi tarkastella ilman markkinointi mix:in muita elementtejä. Kolme perushinnoittelustrategiaa kansainvälisessä markkinoinnissa ovat globaali standardihinta, kaksoishinnoittelu sekä markkinakohtainen hinnoittelu. Standardi hinnoittelu voi olla samanlainen ostajasta riippumatta tai perustua keskiarvovyksikköhintoihin. Kaksoishinnoittelussa kotimaan ja ulkomaiden hinnat ovat erilaiset. Markkinakohtaisessa hinnoittelussa hinnoitellaan tuotteet markkina-alueiden dynaamisten olosuhteiden mukaan. (Czinkota & Ronkainen 1992: 336-340) Japanilaiset maksavat kohtuuttoman korkeita hintoja ja tuontituotteet kohtaavat monia esteitä Japanin markkinoilla. Japanilaisten halu tuottaa asiakkaille arvoa heijastuu korkeina hintoina sekä korkeana laatuna. (Herbig 1995: 99) Vuorinen (Haastattelu 2010) toteaa, että hintataso Japanissa on noin neljä – kymmenen kertaa korkeampi kuin Suomessa. Monikerroksinen jakelukanava pitää hinnat korkeina, vaikka nykyään jakelukanavat ovat lyhentyneet, on hintataso pysynyt korkeana.

Kuitenkaan hinta ei ole japanilaisille ongelma. Vuorinen ei muista yhtään tapausta, jossa hinta olisi ollut ongelma muuten hyvälle tuotteelle Japanin markkinoilla. (Vuorinen 2010) Herbig (1995: 99) toteaa, että Japanin markkinat eivät ole hintaherkät.

Vuorinen (2010) neuvoo yrityksiä asettamaan hinnat yläkanttiin tullessaan Japanin markkinoille ja pitämään tiukkaa käytäntöä alennusten suhteen. Hinnat tulevat asettumaan korkealle joka tapauksessa. Yrityksen tulisi aina jättää tilaa mahdollisille alennuksille, jotta katteet pysyisivät kohdallaan. Vuorinen varoittaa suomalaisia yrityksiä, jotta he eivät antaisi alennuksia heti alussa. Jos yritys kuitenkin antaa, niin jo pieni alennus riittää. Yrityksen uskottavuus on säilytettävä markkinoilla ja yritys mahdollistaa asiakkaiden saannin myös tulevaisuudessa.

### *Jakelu*

Stern & El-Ansary (1992: 12) ja Rosenbloom (1991: 12) sanovat, että jakelumix koostuu kahdesta elementistä: markkinointikanavasta sekä fyysisestä jakelukanavasta. Markkinointikanava voidaan nähdä prosessina, jossa yritetään saada tuote tai palvelu saataville kohdemarkkinoilla. (Stern, El-Ansary & Brown 1989:5) Luostarinen (1975:11) jakaa jakeluoperaatiot epäsuoraan vientiin, suoraan vientiin sekä omaan vientiin.

Jakelu on yksi suurimmista ongelmista melkein kaikkien tuotteiden kohdalla, joita on viety Japaniin. Jakelukanaviin on vaikea päästä käsiksi niiden monimutkaisen rakenteen ja dynamiikan takia. Yleisesti uskotaan, että Japanin markkinat voitaisiin penetroida käyttäen ainoastaan yhtä maahantuojaa. Pienillä maahantuojilla on vain muutamat kanavat käytössä, joten he saavat tuotteet vain yhteen kauppakeskukseen tai liikeketjuun. Maahantuojan kontaktiverkostolla saattaa olla keino päästä kilpailevaan liikeketjuun sisään. Jotkin suomalaiset designviejät ovat toimineet Japanissa jo vuosikymmeniä eivätkä silti ole tavanneet kaikkia jakeluasiakkaita. Kun he käyvät Japanissa kerran vuodessa, heidän maahantuojia vie heidät ainoastaan parhaisiin liikkeisiin. (Vuorinen 2010)

Vuorinen (2010) käyttää sanaa ”harmoninen jakelu” puhuttaessa Japanin jakelukanavaratkaisuista. Vuorisen mukaan on tärkeätä, että mahdollisesti eri jakelukanavat ovat harmoniassa keskenään. Ne eivät tulisi toisten tielle, vaan tukisivat toisiaan. Usein useiden jakelukanavien käyttö voi minimoida tappioita ja maksimoida myyntiä. Toisaalta taas jakelijan valinnassa täytyy olla tietoa, suunnitelmallisuutta ja määrätietoisuutta, koska jakelijan tai jakeluorganisaation imago heijastuu suoraan yritykseen ja sen tuotteisiin. Jakeluorganisaation koko, vaikutusvalta ja investointihalut vaikuttavat niin liikkeiden sijaintiin kuin markkinointiin. Alkuperäiseen

jakelukanavapäätökseen tulee tehdä harkiten ja rauhassa, sillä mahdolliset jakelukanavan vaihtokustannukset voivat huonossa tapauksessa nousta suuriksi niin taloudellisesti kuin imagollisestikin. Vuorinen korostaa erityisesti suomalaisen design-yrityksen jakelukanavapäätöstä Japanissa menestymisen edellytyksenä. (Vuorinen 2010)

Vuorinen toteaa, että monikerroksinen jakelutiejärjestelmä on vihdoinkin muuttumassa. Ainoastaan logistisista ratkaisuksista huolehtineet jälleenmyyjät ovat häviämässä. Muutos on kuitenkin ollut suhteellisen hidasta, koska sillä on merkittävä vaikutus työllisyyteen. Sisustusliiketoiminnassa jakelukanavat ovat lyhentyneet nopeasti, viisi vuotta sitten ilmaantuneiden konseptiliikkeiden vaikutuksesta. (Vuorinen 2010)

Vuorisen (2010) mukaan suomalaiset design-yritykset ovat valmiita sitoutumaan Japaniin kohdistuvaan vientitoimintaan hyvinkin voimakkaasti aluksi, mutta alkuinnostuksen jälkeen sitoutuminen laskee. Johdon alkuinnostus nostattaa sitoutumista, mutta vuoden sisällä usein selviää, että tuottoa Japanin markkinoilta on vaikea saavuttaa ennen viidettä vuotta. Pitkäjänteiseen toimintaan ei ole useinkaan sitouduttu, vaan markkinoille ollaan menty ilman selkää kuvaa markkinoista tai niiden erityispiirteistä.

### 3.1.2 Kulttuurillinen ympäristö

Kasvojen menettäminen koskee niin henkilöä, joka on toiminut ei toivotulla tavalla ja henkilöä, joka tämän ottaa esille tai saa aikaan. Kasvojen menettämisen paradoksaali luonne voi saada aikaan tilanteen, jossa epäkohdat, prosessin toiminnan ongelmat tai henkilökohtaiset epäonnistumiset jätetään huomioimatta. Vaatii myös perehtymistä japanilaiseen kulttuuriin, etikettiin ja käytöstapoihin, jotta ulkomainen yhteistyökumppani osaa välttää kasvojen menettämisen ja osaa muotoilla kysymyksenä, jotta halutut vastaukset saadaan esille.

Kohteliaisuus onkin parhaimpia japanilaisia hyveitä. Japanilaisilla onkin aina, tilanteesta riippumatta, kasvoillaan ystävällinen hymy, joka aasialaiseen tapaan ei aina tarkoita, mitä länsimaissa ollaan totuttu. Hymy kätkee alleen kaikki ne tunteet, joiden näyttäminen olisi epäkohteliasta. Kielteiset vastausten antamista tulee välttää ja japanilaiselta tuskin kuulee kieltävää vastausta, joka tuo omat ongelmansa länsimaalaisiin neuvotteluihin verrattuna. Myöskin neuvotteluihin osallistuvien suuri määrä kertoo vastuun jakamisesta tärkeiden päätöksiensä osalta. Japanissa on harvinaisen pitkään säilynyt maalaisyhteisön kommunikointitapa. Suomalaisesta

perspektiivistä tätä on kuitenkin helpompi ymmärtää kuin esimerkiksi brittiläistä ja amerikkalaista kommunikaatiota, jossa argumentaation selkeys, väittelytaito ja yksilöllisyys ovat keskeisiä elementtejä. (Inkinen & Lahtinen 1994: 101; Koskiahio 1995: 33.)

Länsimaalaiset väittävät usein, että japanilaiset pelkäävät tehdä päätöksiä. Tämä teoria on harhaluulo, koska päätöksenteko on pääsääntöisesti ryhmäpäätös, joka ei perustu yksilöiden päätöksentekoon. Japanilaiset korostavat ryhmälojalisuutta, kun taas länsimaalaiset yksilöä ja tämän vastuuta. Japanissa yksilö ottaa aina huomioon sidosryhmänsä ja tämän tavoitteet, seuraa ryhmänsä reagointia ja toimii sen mukaan. Usein ryhmään kuuluminen on tärkeämpää kuin tulos itse. Ryhmään kuuluminen on sekä pakollista, että tottumus, tapa ja myös haluttu toimintamuoto. (Koskiahio 1995: 27.)

Japanissa vallitsee täydellinen uskonnonvapaus. Japanissa kuten muissakin teollisuusmaissa uskontoon liittyvä välinpitämättömyys on tavallista. Japanilaiselle uskonnollisuudelle on ominaista uskontojen rinnakkaiselo ja erityisesti uskontojen täydentävyys eli synkretistinen näkemys (Inkinen & Lahtinen 1994: 97.)

Etikettisäännöt ja hyvä käytös ovat ehdottoman tärkeitä Japanissa. Japanilainen liikemies saattaa pukeutua ja jopa käyttäytyä kuten länsimaalainen, mutta hänen ajatusmaailmansa on täysin erilainen. (Inkinen & Lahtinen 1994: 99) Monet tutkijat ja analyytikot ovat osoittaneet, että kulttuurilla on vaikutuksia liiketoimintaan käyttäytymiseen ja jopa tehokkuuteen. Läpi tyynenvaltameren Aasian, liiketoimintaan vaikuttaa kaksi dominoivaa kulttuurillista aspektia: sosiaalisten organisaatioiden homogeenisyys ja kaikkialle ulottuvat konfutselaiset arvot. (Lasserre & Schütte 2006: 176.)

Geert Hofsteden tutkimuksissa vuosina 1967-1973 työhön liittyvien arvojen kulttuurillisista eroista selvisi, että Japanissa ihmisiä pidettäisiin eriarvoisina ja organisaation kannalta tämä tarkoittaa suurta kunnioitusta hierarkiaa ja johtajia kohtaan. Tutkimus myös väitti, että japanilaiset olisivat hyvinkin ryhmäorientoituneita. (Lasserre & Schütte 2006: 76) Edellisten kappaleiden perusteella on perusteltua sanoa, että Hofsteden tutkimus on käypä myös tänä päivänä. Kritiikkiä tutkimukselle voi antaa siitä, että kyseessä oli vain IBM:n työntekijöitä ja kuinka hyvin tutkimus on yleistettävissä kaikkiin ihmisiin, maihin tai kulttuureihin.

Japanin kaupassa on monia omaperäisiä ja historiallisia piirteitä. Yksi niistä on voimakas keskittyminen. Keiretsut ovat suuria teollisuusyrityksistä muodostuneita yritysten yhteenliittymiä, joilla on yleensä omat tuonti- ja vientiorganisaationsa.

(Inkinen & Lahtinen 1994: 99) Ongelmana onkin sopimusten solmiminen keiretsun kanssa ilman välikättä tai kontaktia. Toisaalta taas kontaktin syntyminen avaa monia ovia keiretsujen suhdeverkoston kautta. Yleensä jokin suurista pankeista on keiretsun tukijana, omistajana tai kumppanina. Pankkien valtaa lisää japanilaisten yritysten suuri velkaisuus aste. (Inkinen & Lahtinen 1994: 99)

Useilla Aasialaisilla mailla, Japanilla mukaan lukien, on eroja päämäärien asettamisessa länsimaalaisiin maihin verrattuna. Eroja on erityisesti kolmella alueella: aika, tulos ja sosiaalinen orientaatio. Erityisesti japanilaiset yritykset ovat suuntautuneet pitkänaikavälin toimintaan. Kun taas Euroopassa ei visioita aseteta niin kauas tulevaisuuteen. Tuloksen puolesta japanilaiset yritykset ovat enemmän huolissaan markkinointipäämääristä, kuten markkinaosuudesta ja kasvusta. Britit ja amerikkalaiset taas painottavat taloudellisia päämääriä. Sosiaalinen orientaatio viittaa taas Aasialiseen mentaliteettiin, jonka mukaan yrityksen tulee ensin täyttää sosiaaliset ja jopa nationaliset velvollisuutensa, ennen oman menestymisen tavoittelua. (Lasserre & Schütte 2006: 178-180) Ryhmäorientaatio tulee esille hyvin vahvasti japanilaisessa liiketoimintakäyttäytymisessä. Japanilainen huolenpito markkinaosuudesta ja kasvusta viittaavat juurikin pitkänaikavälin toimintaan, jossa ollaan enemmän kiinnostuneita jatkuvuudesta, kuin nopeista voitoista. Länsimaalaisen on turha pyrkiä Japanin markkinoille yenin kuvat silmillään, jos se ei ole valmis sitoutumaan pitkälle tulevaisuuteen. Sosiaalinen orientaatio viittaa hyvinkin lähelle feodaaliseen järjestelmään, jossa yritys tukee sosiaalisia rakenteita ja kantaa vastuunsa. Juuri tämänlainen sosiaalinen velvollisuuden kantaminen auttaa lujittamaan siteitä työntekijöihin, asiakkaisiin ja yhteisöön.

Japanin markkinoiden vakaa poliittinen tila, suuri koko ja hyvä taloudellinen tila vaikuttavat vetävinä tekijöinä Japanin markkinoille. Kuitenkin kova kilpailu ja kuluttajien kovat laatu- ja palveluvaatimukset tekevät markkinoista vaikeat. (Root 1994: 11-12) Vaikka Japanin markkinat eivät ole enää suljetut, on niihin sisään pääseminen ongelmallista. (Root 1994: 12)

### *Liiketoimintakulttuuri*

Japanilaiset ovat tulleet tutuiksi länsimaisen liiketoimintakulttuurin kanssa. Varsinkin nuori sukupolvi on usein ollut ulkomailla ja on kykenevämpi asioimaan ulkomaalaisten kanssa. Tästä johtuen liikesuhteet ovat nykyään suurempia ja ymmärrettävämpiä. On tärkeätä kuitenkin pitää mielessä, että länsimaalaiset japanilaiset työskentelevät tyypillisissä japanilaisessa organisaatioissa, jotka eroavat meidän organisaatioista. (Vuorinen 2010)



Suuremmissa yrityksissä päätöksiä eivät tee yksilöt vaan ryhmät. Japanilaisten yritysten rakenne on enemmän joukko suhteellisen tasa-arvoisia klustereita kuin hierarkkinen ketju. Osastajohtajat tapaavat säännöllisesti osastopäälliköitä, jolloin suunnitellaan ja synkronoidaan heidän toimintonsa. On keskeistä saada aikaan hyvät suhteet osastajohtajiin, koska mitään ei tapahdu ilman heidän ymmärrystään tai vaivaa. (De Mente 1991: 33) Japanilaiset ostajat ovat maailman vaativimpia. Heille tarjotaan kaikkea, joten heidän tarvitsee vain valita paras. Jos japanilaiset investoivat johonkin, he haluavat varmuuden siitä, että heidän sijoittamansa rahat eivät häviä mihinkään. Laatu on yksi tärkeimmistä kriteereistä liiketoiminnassa, joten se tarkistetaan aina. (Vuorinen 2010)

Japanilaisessa yrityksessä kukaan ei ole yksin johdossa, riippumatta henkilön tittelistä. Vain harvoin yksilö voi tehdä päätöksen, joka sitoisi hänen ryhmän, osaston tai yrityksen. Jokaisen tapaamisen jälkeinen raportointi ja sanattoman viestinnän ymmärtäminen ovat tyypillistä toimintaa japanilaisessa organisaatiossa. Suurin osa japanilaisista yrityksistä käyttää päätöksenteko systeemiä *ringi-seido* (dokumentointi systeemi). Päätös on ensin tehty osaston sisällä, josta se siirtyy epäformaalisti muihin osastoihin tarkasteltavaksi. Jos päätös ei saa kannatusta, se palautetaan alkuperäiselle osastolle muutettavaksi. Vaikka yritys ei olisi kiinnostunut ideasta, se ei kuitenkaan hylkää ideaa heti. (De Mente 1991:32-35; Kailanko 1993: 17-19) Sen takia länsimaalainen ajattelutapa, jonka mukaan yrityksessä on yksi erillinen osasto ostopäätöksentekoa varten ei päde. (Webster & Wind 1972: 6) Japanilainen päätöksenteko prosessi on hidasta, koska se vaatii kaikkien osapuolien yksimielisyyden. Informaatio kulkee hitaasti läpi koko organisaation ja mitä suurempi organisaatio, sitä pidempään informaation kulussa kestää. Päätöksenteossa tarvitaan ihmisiä, joiden henkilökohtaiset tai ryhmän intressit hidastavat prosessia. (De Mente 1991: 35; Kailanko 1993: 17-19)

UPC (Understanding, Patience & Commitment) on yleisesti tunnettu konsepti, joka on Japanissa menestymisen avain. Se pitää sisällään kolme tärkeätä ohjetta menestymiselle Japanin markkinoilla. Ulkomaisen maahantuojan tulisi pystyä aistimaan markkinat ja toimia konseptin toivomalla tavalla. Ymmärtäminen tarkoittaa Japanin markkinoiden, ihmisten ja yritysten toiminnan ymmärtämistä. Vuorisen (2010) mukaan länsimaista käsin annetut ohjeet Japanin markkinoille ovat riittämättömiä tai jopa harhanohjaavia. Ne painottavat tapoja ja pinnallisia kulttuurin tasoja. Tärkeämpää on ymmärtää kuinka japanilaisessa yrityksessä päätöksenteko prosessi etenee. Japanilaisissa yrityksissä pitää ensin tutustua alemman hierarkian toimihenkilöihin, jotta pääsee myöhemmin tapaamaan vaikutusvaltaisia ihmisiä.

Tapaamiset ovat usein paljon vakuuttavampia, jos yhden henkilön sijasta paikalla onkin monia japanilaisen yrityksen edustajia.

Kärsivällisyys on kaikkein tärkein tekijä. Monet yritykset ovat vetäytyneet markkinoilta pois, koska heillä ei ole riittänyt kärsivällisyyttä hyvin onnistuneen alun jälkeen. He eivät ymmärrä kuinka japanilaiset yritykset operoivat ja tulevat päätökseen penetraation epäonnistumisesta. Japanilaiset yritykset toimivat hyvinkin vaihtelevalla tempolla, joka voi vaikuttaa vaikeasti ennustettavalta. Joskus he toimivat todella nopeasti ja joskus vaikuttaa siltä, että asioiden eteneminen kestää ikuisuuden. Maahantuojien odotetaan kuitenkin vastaavan heti kaikkiin japanilaisten vaatimuksiin tai kysymyksiin, jota ei aina ymmärretä Suomessa. (Vuorinen 2010)

Pitkän aikavälin suunnitelmat tulisi luoda ja keskustelu Japanin markkinoista tulisi olla jatkuvaa. (Vuorinen 2010 haastattelu; Pelander 1999: 45) Myös Halme (1993: 35) painottaa henkilökohtaisen luottamuksen rakentamisen merkitystä. Japanilainen kumppani huomaa usein nopeasti, jos maahantuoja haluaa nopeasti tuloja, eikä halua sitoutua pitkälle tulevaisuuteen. Valitettavasti tilanne toimii kuin sisäänrakennettu purkusysteemi, koska japanilainen kumppani seuraa esimerkillä, eikä ole valmis investoimaan liiketoimintaan. Sitoutumisesta tulisi keskustella jatkuvasti japanilaisten kanssa, illallisilla sekä karaoke-illoissa. Mikäli japanilaisella ostajalla on kiire, on riskinä, että he voivat kopioida tuoteidean tai testata markkinoita. Japanilaiset testaavat useinkin kotimaan markkinoilla tuontituotteita, jos he eivät ole varmoja alkavasta trendistä. Pitkän aikavälin sitoutuminen estää liikekumppanuuden väärinkäytökset. Joissakin tapauksissa japanilainen kumppani alkaa jopa puolustamaan liiketoimintaa markkinoilla. (Vuorinen 2010)

Muutamissa tutkimuksissa tulee esille johtamisen implikaatiot, joka tulisi ottaa huomioon, kun rakennetaan uusia kontakteja Japaniin. De Mente (1991: 16) toteaa, että japanilaiset liikemiehet eivät koe oloaan turvalliseksi, kunnes he tietävät kenen kanssa he ovat tekemisissä. Sen takia kumppaneiden täytyy osoittaa olevansa luotettavia ja uskottavia, ennen kuin voidaan odottaa mitään positiivista reaktiota japanilaiselta kumppanilta.

Alkuperäinen kontakti on erittäin tärkeä. Ei ole etiketin mukaista soittaa suoraan yritykseen henkilölle, jota ei vielä tunne. Tapana on, että yhteinen tuttava soittaa ensin ja esittelee molemmat osapuolet toisilleen. *Komon* (konsultti) toimii välikätenä, joka huolehtii, että länsimaalainen liikemies on luotettava. (De Mente 1991: 40; Kailanko 1993: 16) Liiketoiminta suhteen aloittaminen japanilaisen yrityksen kanssa ei ole helppoa, mutta sen ylläpito ei ole yhtään helpompaa ja vaatii sitoutumista. Kailanko (1993: 20) toteaa, että seuraaviin aiheisiin tulisi kiinnittää huomiota. Japanilaiselle

kuluttajalle erinomainen palvelu on itsestäänselvyys. Nopeata vastausta vaaditaan maahantuojalta, mutta kysymys on enemmänkin kuuntelemisesta kuin ongelma poistamisesta. Japanilainen raportointijärjestelmä vaatii raskasta dokumentointia. Suhteen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa kommunikointia.

### *Kilpailu*

Japanilaisten on sanottu olevan hyvin kilpailuhenkisiä. Kilpailu Japanissa on mahdollisesti maailman kovinta ja sitä on pidetty haastavana myös japanilaisille yrityksille. (De Mente 1991: 7) De Mente (1991: 7-8) väittää, että japanilaisten pakkomielle erottuvaan designiin, korkeaan laatuun, melkein loputtomat jälkimarkkinoiden palvelut ja jatkuvat uudet tuotteet tekevät Japanin markkinoista maailman kilpailluimmat. Hopkins (1991: 27) kuitenkin väittää, että yhdysvaltalaiset valmistajat voittavat japanilaiset tuotteet kolmansilla markkinoilla. Hän väittää, että Japanin kotimarkkinat nähdään liian vaikeina ja ei tarpeeksi houkuttelevina ulkomaisista.

Japanin nopea taloudellinen kasvu saavutettiin hyvinkin erikoisissa taloudellisissa ja poliittisissa oloissa. Vahva kansallinen yhteisymmärrys mahdollisti kansallisen energian fokuosoinnin talouden elvyttämiseen ja kasvuun. Toisen Maailmansodan jälkeen valtio salli kartellit ja päätetyt hinnat, joka johti oligopolistiseen asetelmaan markkinoilla. (Yamamura 1982: 79) Murakami (Yamamura 1982: 11) toteaa, että kartellit olivat pystyssä vain sodan jälkeisinä vuosina. Nousukaudella jokainen yritys yritti maksimoida oman tuotannonsa ja markkinaosuuden, joka loi pohjan kovalle hinnoittelukilpailulle ja hektiselle investointikilpailulle.

Vuorinen (2010) toteaa, että *keiretsut* ja *sogo soshat* eivät enää nauti hallitsevasta asemasta Japanin tuontimarkkinoilla, vaikka ne kuitenkin rahoittavat maahantuojia. Heidän toiminta ja vaikutukset vaikuttavat vain epäsuorasti markkinoille tuojaan. Vuorinen näkee viisaampana investoinnin suoraan jakelijaan, kuin yleiskauppahuoneisiin eli *sogo soshiin*. Työntekijöiden rotaatio työtehtävästä toiseen on yleistä, joten vaarana on arvokkaan yhteyden menettäminen. Kilpailu maahantuoduissa käsityö- ja designituotteissa on yleisesti kovaa ja menestyminen vaikeata. Vuorisen mukaan suomalaiset design-yritykset ovat menestyneet uusien innovaatioiden, tuotantotekniikoiden ja yksilöllisen skandinaavisen designin sekä vahvojen brandien avulla. Vahvat brandit suojaavat yritystä halvoilta, mutta laadukkailta kopioilta Taiwanista ja muista ympäröivistä maista. (Vuorinen 2010)

### 3.1.3 Sosiaalinen ympäristö

Japanin markkinat ovat luonteeltaan hektiset ja jatkuvasti muutoksessa. Tuotteiden ja materiaalien jakelun määrät ylittivät jo 1980-luvulla todellisen tarpeen määrät. Markkinat ovat siirtyneet kohti aineettomien palveluiden ja symbolisen kulutuksen suuntaan. Japani onkin yksi maailman johtavista erilaisten brandien ja symbolisten tuotteiden kuluttajista. (Serita ym. 2009: 40.)

Globaali kilpailu ja globaalit trendit ovat johtaneet laajasti levinneeseen universaaliin kuluttajakäyttäytymisen käsitykseen, että kaikkia kuluttajia ohjaavat samat tarpeet ja halut. Universaalikäsitys kuluttajakäyttäytymisestä kuitenkin vähättelee kulttuurin vaikutusta ja erityisesti Japanissa omat arvot ja tunteet heijastuvat suoraan ryhmän arvoista ja tavoista. On sanomattakin selvää, että aasialainen kulttuuri eroaa länsimaalaisesta, mutta tarvitaan tietämystä ja kriittistä ”silmää”, jotta erot voi huomata. (Lasserre & Schütte 2006: 75.)

Japanilaisilla on ollut taipumus suosia kotimaisia tuotteita, sillä niitä on pidetty korkealaatuisina. Poikkeuksena on usein ilmaistu luksustuotteet, sekä designtuotteet, joita ei ole saatavilla Japanin markkinoilla. (Pecotich & Schultz 1998: 318) Aasiasta onkin tullut nopeimmin kasvava markkina-alue monille länsimaalaisille huippubrändeille. Designtuotteiden valmistajien ja muotisuunnittelijoiden uskotaan saavan yli kolmanneksen tuloistaan Aasiasta. On ennustettu, että kymmenen vuoden kuluttua Aasia vastaa puolia maailman ylellisyystuotteiden markkinoista. (Cateora, Graham & Ghauri 2000: 19.)

Japanin yleinen kulutuskulttuuri saa etenkin nuorten keskuudessa runsaasti vaikutteita Amerikan ja Euroopan trendeistä, vaikka erityisesti amerikkalaisen elämäntavan ihannoiti on ollut laskussa 1980-luvun lopusta asti. (Pecotich & Schultz 1998: 318.)

Kasvojen menettäminen ja ryhmän paine kuuluvat osana kollektiiviseen kuluttamiseen Japanin markkinoilla. Ostopäätöksiin vaikutta voimakkaasti ryhmä, johon yksilö kuuluu, sekä kasvojen menettämisen pelko, mikäli henkilö ei pysty täyttämään sosiaalisia odotuksia. Henkilökohtaiset halut tulevat vasta ryhmätarpeiden jälkeen. Japanissa, kuten monissa muissakin Itä-Aasian maissa yksilöä ei arvostella hänen persoonansa tai käyttäytymisen perusteella, vaan hänen suhteillansa ryhmän muiden jäsenten kanssa. Omien tarpeiden tyydyttämistä onkin pidetty hyvin länsimaalaisena ilmiönä, jota tavataan Japanissa vain hyvin harvoin. Tämä japanilaiselle kulttuurille tyypillinen käyttäytymismalli viittaa, että kuluttaminen johtuu enemmän sosiaalisesta paineesta kuin yksilön omista todellisista haluista ja tarpeista. (Lasserre & Schütte 2006: 76-77.)

Länsimaalaisten ylellisyys- ja designtuotteet ovat suosittuja erityisesti hyvätuloisten ja nuorten keskuudessa. Tämä ei kuitenkaan ole merkki siitä, että japanilaiset olisivat ottamassa länsimaalaiset kulutustavat käyttöön, vaan tuotetta saatetaan käyttää eriyistä kuin länsimaissa. Designlaukut ovat suosittuja, niiden statusta nostattavan vaikutuksen ja toisten ihmisten mielipiteiden takia, enemmän kuin henkilökohtaisesta mieltymyksestä laukkuihin. Ryhmän normit voivat myös suosia tuontituotteita, joten niiden hankkimiseen kohdistuu paineita. Jotkut myös väittävät, että japanilaiset kuluttajat etsisivät nykyään enemmän persoonallisia ja yksilöllisiä brandeja, kaikkein tunnetuimpien ja arvostetuimpien brandien sijaan. Japanilaiset kuluttajat ovat hyvin tietoisia tunnetuista suunnittelijoista ja heidän tuotteistaan. Brandien nimien lisäksi usein mainitaan myös suunnittelijan nimi, joka auttaa taustatarinan luonnissa, jota Japanissa arvostetaan. Ne myös lisäävät symbolista tuotteen arvoa, josta ollaan valmiita maksamaan enemmän. Suomalaisista suunnittelijoista tunnetuimpia ovat Alvar Aalto, Harri Koskinen ja Stefan Lindfors. (Serita ym. 2009: 46-48; Lasserre & Schütte 2006: 76.)

Japanilainen kuluttaja on erityisen kiinnostunut tuotteen laadusta, ja se onkin suurin yksittäinen tekijä ostosta tehdessä. Japanilainen kuluttaja käyttää hintaa laadun mittarina ja yhdistää korkean hinnan usein korkeaan laatuun. Laadukkaan tuotteen tuleekin olla kallis, jotta sen imago ei kärsi japanilaisen kuluttajan silmissä. Ensi asiakkaiden hankinnassa matala hinta on tehoton väline Japanissa ja sen takia harvoin käytetty markkinointitapa. Tuotteiden välinen kilpailu tapahtuukin lähinnä laadun avulla. (Lasserre & Schütte 2006: 83.)

Japanilaisiin tuotteisiin verrattuna ulkomaiset tuotteet koetaan vetoaviksi niiden designin ja yksilöllisyyden vuoksi. Japanilaiset eivät kuitenkaan välttämättä pidä niiden toimivuutta ja laatua luotettavina. Ulkomaisilla designtuotteilla voi olla hyvätkin menestymismahdollisuudet Japanin markkinoilla, jos puhutaan tuotedesignista ja erilaisista tuoteominaisuuksista. Menestyminen vaatii paljon muutakin kuin hyvää designia, koska ulkomaisia tuotteita pidetään yleisesti huonompilaatuisina kuin kotimaisia. Japanilaisten kuluttajien laatuvaatimukset ovat korkeita, mutta pystyttäessä vastaamaan niihin, ulkomainen yritys voi menestyä loistavasti näillä vaikeilla markkinoilla. Designin uskotaan tulevaisuudessa olevan yhä tärkeämpi rooli japanilaisessa kulttuurissa ja japanilaisessa elintasossa. (Masuda 1996: 29-31.)

### *Kommunikaatio*

Koivisto (1998: 275) löysi hänen tutkimuksestaan, että japanilaisten epäsuora kommunikaatio tuottaa suomalaisille kumppaneille toistuvasti ongelmia ja

väärinkäsityksiä. Japanilaisten haastateltavien mielestä suomalaisten suurimpia ongelmia kommunikaatiossa oli heidän tapansa olla liian tulevaisuuteen fokusoituneita, liian avoimia ja itsepäisiä. Kuitenkin Koivisto sanoo, että suomalaisten ja japanilaisten yhteinen päätöksenteko ja yhteistyö on helppoa, koska molemmat ovat eteenpäin orientoituneita ja yleisesti hidasliikkeisiä. (Koivisto 1998: 271, 275-276) Suomalaisten tulisi pystyä yhdistämään tunteet ja tietämys, jotta he voisivat kommunikoida menestyksekkäästi japanilaisten kanssa. Japanilaisille kaikki kommunikaatio on liiketoimintasadonnaista ja suomalaisten tulisi olla valmiita vaikeisiin kysymyksiin, jopa kesken illallisen. Suomalaiset ovat huonoja kuuntelijoita, ja meillä on tapana kertoa liikaa tietoa yhdellä kertaa. Ryhmän toimintaa tulisi tarkkailla ja toimia sen odottamalla tavalla. (Vuorinen 2010: haastattelu)

Kommunikaatio japanilaisten ja ulkomaalaisten liikemiesten välillä on ongelma, vaikka japanilaiset kuluttavat paljon aikaa englannin opiskeluun, vain harva sitä kuitenkaan osaa sujuvasti. (De Mente 1991: 95-96) Vuorinen (2010) muistuttaa, että kansainväliset ja nuoret japanilaiset liikemiehet osaavat hyvin englantia. Liikemiehiltä löytyy nykyään myös kykyä analysoida englanniksi, jota taitoa heillä ei aikaisemmin ollut. Myös japaninkielen opiskelua arvostetaan, koska se helpottaa informaation keräystä, arvojen ja tapojen ymmärtämistä, jotka ovat olleet vaikeita suomalaisille yrityksille. De Mente (1991: 95-97) väittää, että japanilaiset eivät osaa erottaa toisistaan heidän kieltänsä ja sosiaalista systeemiä. Ongelmana ei ole sanallinen kommunikaatio vaan se, että kommunikaatio pitää sisällään niin suuren joukon henkilökohtaisia tapoja ja syviä arvoja.

Vaikka japanilaiset osaavat englantia, he tarvitsevat paljon aikaa informaation analysointiin. Heillä on tapa tarkistaa ja uudelleen tarkistaa tiedon oikeellisuus, vaikka kommunikointi tapahtuisi japaniksi. Sen takia kaiken yhteydenpidon tulisi olla selkeää ja hyvin strukturoitua. Japanilaisille on ominaista lukea faksin tai sähköpostin ensimmäinen kolmannes ja arvata loput. Tästä syystä tärkein informaatio tulisi olla viestin alussa. Kommunikaatio Japanissa on hyvin intensiivistä. Se synnyttää ymmärrystä, luottamusta ja uskollisuutta. Lupaukset tulee pitää ja virheet tulee korjata huolelta. (Vuorinen 2010)

#### *Kuluttajakäyttäytyminen*

Wells & Prenskey (1996: 374) sanovat, että taustatiedot tuotteesta, tuotteen ominaisuudet ja ostopöytä vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen. Japanilaiset kuluttajat vaativat korkealaatuisia tuotteita, hyvää myynninjälkeistä palvelua sekä

täsmällisiä toimituksia. Edelliset vaatimukset ovat yleinen standardi vaikka pääpaino onkin hyvässä myyminjälkeisessä palvelussa.

Nationalistinen ajattelutapa tuotteista johtaa juurensa menneisyydestä. Ensinnäkin shintolainen arvostus luonnollisista materiaaleista luotujen tuotteiden kauneudelle, valtava osaaminen, joka kuuluu kaikkeen japanilaiseen käsityöhön sekä maantieteellinen ja kulttuurillinen eristyneisyys, joka esti ulkomaisten tuotteiden näkemisen aina 1900-luvulle asti. (De Mente 1991: 85-87)

Valtion promootiokampanjat ja kollektiivinen käytös on johtanut ”osta japanilaista” mentaliteettiin, joka on taas johtanut länsimaalaisten tuotteiden laadun aliarvioimiseen. Japanilaiset kuluttajat ovat myös erittäin branditietoisia ja vain muutamat ulkomaalaiset brandit ovat onnistuneet tulemaan tunnetuiksi Japanin markkinoilla. (Samiee & Mayo 1990: 51-52) De Mente (1991: 87) kuitenkin muistuttaa, että lähiaikoina länsimaisten tuotteiden ihailu ja arvostus on lisääntynyt varsinkin nuorten japanilaisten kuluttajien keskuudessa.

Japanilaiset kuten muutkin aasialaiset ovat yleisesti yhtä huomioivia tunteellisista ja henkisistä tekijöistä kuin materiaalisista tekijöistä. Tämä ajattelutapa johti kulttuurin kehitykseen, jossa estetiikka usein nostettiin järjen yläpuolelle. Luonnollisesta kauneudesta ja luonnollisista tuotteista tuli ihailun ja jopa palvelon kohteita. Japanilaisten erityislaatuinen suhde estetiikkaan on antanut heille merkittävän edun tuotteiden suunnittelussa. (De Mente 1987: 121-122) Ulkomaisen designituotteiden viejän tulisi ottaa huomioon japanilaisten arvostus yksinkertaiseen ja luonnolliseen kauneuteen.

Vuorinen (2010) sanoo, että ymmärtääkseen muutokset kuluttajakäyttäytymisessä, on Japanin markkinoilla vierailtava säännöllisesti ja usein. Vain harvat suomalaiset yritykset ovat valmiita tutkimaan Japanin kuluttajakäyttäytymistä tai investoimaan rahaa ja aikaa siihen. Usein suomalaiset ovat tyytyväisiä siitä tiedosta, jonka he saavat maahantuojilta ja jakelijoilta. Tieto maahantuojilta on kyseenalaista ja puolueellista. Vuorinen muistuttaa, että ilman henkilökohtaista kontaktia ei Japanin markkinoiden muutoksia ja trendejä pysty ennustamaan.

### 3.2 Design

Designilla on merkittävä rooli liiketoiminnassa, olkoon kyseessä sitten palveluyritys, tuotantoyritys tai jälleenmyyjä. Luottokortin, auton tai pakkauksen muotoilu (design)

kuvastaa ja kertoo yrityksistä paljonkin. Muotoilu päätökset tehdään jokaisen tuotteesta, ottaen huomioon sen muoto, rakenne, väri ja materiaali. Laajassa kuvassa muotoilu on itse tehtyjen tuotteiden konseptointia ja suunnittelua. Muotoilu kulkee niin informaatioteknologian kuin urbaanin ympäristönkin läpi. (Bruce & Bessant 2002: 19) Design-sanan suomenkielisestä vastineesta ei vallitse yhteisymmärrystä. Tässä työssä käsitellään designia muotoilun synonyyminä, mutta joissakin tilanteissa jopa laajemmassa kokonaisuudessa kuin muotoilu. Designituotteella taas tarkoitetaan tuotetta, jonka tärkeimpiä elementtejä ovat tyyli, laatu, muoto ja kestävyys.

Designista ja muotoilusta puhutaan alan kirjallisuudessa melkein synonyymeinä. Suoraan englannista käännettynä design tarkoittaaakin muotoilua. Yleisessä puhekielessä esimerkiksi designvaate koetaan laadukkaaksi ja tyylikkääksi tuotteeksi. Design-sanaan yhdistetään usein positiivien, laadulliset kriteerit ylittävä ja muotoilullisesti tyylikäs lataus, jota taas suomenkielisellä vastineella 'muotoilulla' ei ole. Designin ja muotoilun asettaminen samalle viivalle osoittautuu ongelmallisemmaksi, kuin alku olettaisi antanut ymmärtää. Englanninkielisessä designkirjallisuudessa design-sanalla ei ole samanlaista positiivista latausta ja designin lisäksi esiintyy sana 'styling', joka voisi suoraan käännettynä tarkoittaa paremmin juuri muotoilua.

Sanaan design liittyy monia miellejhtymiä ja merkityksiä. Design voi myös viitata toiminnan lopputulokseen, jolloin sitä voidaan pitää suunnitelmana tai ideana, jonka mukaan tuote valmistetaan. Design voi myös tarkoittaa tuotteen muotoa, rakennetta, toimintaa ja ulkonäköä. Termistä on tullut tyylin, muodin, laadun ja statuksen synonyymi. Muotoilu (designin) tarkoittaa prosessia, joka alkaa ideasta ja päättyy tuotteeseen tai visuaaliseen materiaaliin tuotantoa tai implementointia varten. Kaikki design toiminnot vaativat kekseliästä konseptien, suunnitelmien, ideoiden ja mallien visualisointia, jotta voitaisiin tehdä jotain, jota ei ollut olemassa ennen. (Bruce & Cooper 1997: 8.)

Designin toimiessa substantiivina se usein tunnustetaan, jonkin suunnitellun toiminnan ulostuloksi, joka tähtää uuden luomiseen. Designin luonteen monimuotoisuus tekee sen arvioinnin hyvin haasteelliseksi, koska hyvän designin ja hyvän maun käsite ja arviointi on hyvin subjektiivista. Design onkin olennaisesti yhteydessä makuun ja mieltymyksiin. Design ei ole pelkästään subjektiivinen konsepti tai 'maun' arvostelukyky, sillä on myös tärkeä taloudellinen rooli. Design prosessissa yhdistyy raakamateriaalien tehokas yhdistäminen tavalla, jonka lopputulos vetoaa kuluttajiin. Voimme kuitenkin mitata hyvää ja huonoa designia niiden soveltavuudella tarkoitukseen, laatuun, muotoiluun, suoritukseen ja toimivuuteen. (Bruce & Bessant 2002: 19-20.)



### 3.2.1 Design Japanissa

Japanilla on pitkä historia perinteisessä käsityöläisyydessä ja sen juuret on nähtävissä myös tämän hetken japanilaisessa designissa. Yli 3000 japanilaista yritystä on perustettu yli 200 vuotta sitten, joista monet aloittivat toimintansa perinteisellä käsityöllä. Nykyään japanilaiset käsityöyritykset etsivät moderneja designeja, jotta he voisivat sovittaa tuotteensa tälle vuosikymmenelle. He käyttävät vieläkin samoja vanhoja tekniikoita ja paikallisia materiaaleja. Käsityöläiset tuottavat tuotteita, joissa yhdistyy vanha osaaminen ja moderni design. Monista näistä tuotteista on tulossa nopeasti yhä suosittumia Japanin ulkopuolella. (JETRO 2011)

Vuoteen 1985 mennessä moderni japanilainen design oli muodostunut. Japanilainen arkkitehtuuri, sisustussuunnittelu, ”high-tech” tuotteet, graafinen suunnittelu, tekstiilit ja muoti oli levinnyt laajalle maailmaan muotilehdistön sekä kansainvälisten näyttelyiden ansioista. 1900-luvun lopulla japanilaiset suunnittelijat alkoivat suunnata länteen opiskelemaan ja tekemään töitä, samoihin aikoihin länsimaalaiset suunnittelijat suuntasit Japaniin opiskelemaan perinteistä käsityöläistaitoa ja työskentelemään Japanin design kulttuurin parissa, joka hyödynsi laajasti uutta teknologista osaamista. 1980-luvulta alkanut globaalinen yhteenkuuluvuuden laajentuminen tarkoitti, että mitään ei voitaisi enää pitää maan rajojen sisällä. Rajat ylittävä liike rohkaisi hybridikulttuureiden suunnittelua. Kun muotoilu tuli kyseeseen, monimuotoinen luonne tarjosi paranneltua kekseliäisyyttä ja innovointia. (MoMa, Penny Spark 2009: 30)

Skandinaavinen design nauttii tasaisesta tunnettavuudesta Japanissa ja suomalaisien design-yrityksien mielenkiinto on myös kasvanut Japanin markkinoista. Suomalaisen ja japanilaisen designin ollaan usein sanottu pitävän sisällään samankaltaisia esteettisiä arvoja, vaikka kulttuurilliset erilaisuudet ovat huomattavia. Japanilaiset ammattilaiset ylistävät suomalaisen designin korkeaa laatua, muotojen ja värien yksinkertaisuutta. Keski- ja nuorisokuluttajalla ei kuitenkaan ole selvää kuvaa suomalaisesta designista tai eroa suomalaisen ja skandinaavisen designin välillä. Suomalaisen designin erona skandinaaviseen designiin on pidetty yksinkertaisuutta, koruttomuutta ja rehellisyyttä. Japanilaisten tietämys suomalaisista yrityksistä on hyvin suppea. Nokia, Marimekko, Iittala ja Arabia ovat tunnetuimpien suomalaisten yritysten joukossa, vaikka aina japanilainen kuluttaja ei tiedä edes edellisten yritysten olevan Suomesta. (Serita ym. 2009: 37, 55-57.)

1990-luvun lama muutti asioita dramaattisesti. Japanin talouden kehityksen hiipuminen toi mukanaan muotoiluun herkkyyden. Trendi vaihtui lyhytaikaisista

vempaimista ja pop-kulttuurista vaihteluvälin toiselle puolelle universaalimpaan käsityöläisdesigniin. Arkkitehtuuri ja sisustussuunnittelu löysi uudelleen juurensa japanilaisista perinteistä. Yritysten suunnittelijoita alettiin arvostaa yksilöinä ja heitä alettiin nostaa esille länsimaisen esimerkin saattelemina. Suunnittelijoita alettiin pitää taiteilijoina, joilla oli luovuus ja runollisuus taiteen luomiseen. Muotoilijoiden uusi sukupolvi saapui 1990-luvulla. Heistä monet olivat opiskelleet ja työskennelleet arvostettujen muotoilijoiden kuten Shiro Kuramatan ja Issey Miyaken kansa. (MoMa, Penny Sparks 2009: 33)

Japanilaiselle wishmasterille ja sen muotoilijalle Natsumi Nakanishille henkisyys on tärkeämpää kuin materia ja menestys. Lontooseen ja Pariisiin levinnyt wishmaster sanoo ei sponsoreille, materiaalille ja isoille yhteistyökumppaneille. Muotoilija pariskunnan Natsumi Nakanishin ja Oyoshi Hiroyukin suhtautuminen muotimaailmaan on tyypillisen kaksijakoinen: he elävät muodille ja muodista, mutta eivät halua mukaan muodin isoon talouskoneistoon ja massatuotantoon. Nakanishi sanoo, että on surullista, kun muodista tulee bisnestä. He haluavat pitää oman toiminnan pienenä, jotta voivat säilyttää vapautensa. Menestyminen ei ole ainoa tärkeä asia elämässä. Wishmasterin vaatteet on suunnattu henkisistä arvoista kiinnostuneille naisille. Henkisyyttä symboloivat helmikirjaillut pentagrammit ja pääkallot. ”Kuolema ei merkitse lopullista katoamista”, Nakanishi sanoo. (Muoto 3, 2006: 15)

Yritykselle on erittäin tärkeää ymmärtää, että tuotteen tyyppin perusteella tulee valita sopiva strategia, jonka avulla penetroidutaan Japanin markkinoille. Nopeasti muuttuvien trendituotteiden osalta tarvitaan paikallista osallistumista ja tietoa, muotituotteet tarvitsevat vahvan ja kalliin brandin sekä tavallisten tuotteiden myynnissä tarvitaan tiiviit suhteet kumppaneihin ja jakelukanaviin. Japanilaisten mieltymysten ymmärtäminen on erittäin tärkeää. Yleisesti japanilaisista on tulossa yhä länsimaisempia, vaikka erojakin vielä löytyy. Japanilaiset ovat muotitietoisia ja arvostavat tunnettuja brandejä. Japanilaiset miehet arvostavat myös tuotteiden ”high-tech” ominaisuuksia. (Serita ym. 2009: 33)

### 3.2.2 Suomalainen design

Hyvin pitkään on tuntunut, että luonto on toiminut suomalaisen tuotesuunnittelun ainoana inspiraation lähteenä. Luovuuden lähteet eivät perustu kuitenkaan yhteen totuuteen. Ideat tulevat hajanaisesta maailman kuvasta, jota globalisaatio entisestään ruokkii. Paikallinen elämäntunne elää vahvasti suomalaisessa muotoilussa. Se luo designillemme kulttuurista kaikupohjaa, joka erottaa meidät skandinaavisesta

tyylipuhtaudesta karumpana, omaperäisempänä ja ulkopuolisen silmissä jopa yllätyksellisempänä. (Hienonen 2007: 6)

Yksittäisten tähtien aika on päättymässä. Yksin puurtavien taiteilijoiden tilalle nousevat ryhmät ja yhteistyö. Enää inspiraatiota ja ideoita ei ammenneta vain Suomesta vaan koko maailmasta: kansainvälisyys on menestyksen ehto. Ryhmien lisäksi suuri trendi on ympäristöstä huolehtiminen. Kestävä suunnittelu on noussut halpakuulttuurin rinnalle, jossa ei vastata käyttäjien tarpeisiin vaan luodaan uusia. (Avotakka 2010: 39) Avotakan artikkelissa: Minne matka, muotoilu, Susanna Cygnel on ymmärtänyt asian väärin tai kirjoittanut asian harhaanjohtavalla tavalla. Miten uusien tarpeiden luominen tarkoittaa ympäristöstä huolehtimista? Halpakuulttuurin rinnalle luodut uudet tarpeet vain lisäävät ympäristön rasiutusta. Ymmärrettävää on, että kiihtynyt kilpailu luo paineita myös muotoilulle, mutta eikö halpakuulttuuria edustavien halpatuotteiden korvaaminen ympäristöystävällisillä, kestäväillä ja toimivilla uusilla tuotteilla olisi järkevämpi idea?

Mikko Kalhama, Design Forum Finlandin toimitusjohtaja toteaa, että designmaailma on avautunut terveellä tavalla, muotoilijat ovat entistä itsekriittisempiä. Siksi moni suomalainen muotoilija tekee läpimurtoa juuri nyt. Nuorten suunnittelijoiden työhön vaikuttaa kansainvälisyyden lisäksi taloustilanne: laman takia on monissa teollisuusyrityksissä ajettu alas juuri designereiden tuotekehitystä. Tuotteita ei uusita niin paljon kuin ennen. Ilmastonmuutos muuttaa myös suunnittelua. Vaikka muotoilumaailmassa ajatellaan ympäristöä, esteettisyys on silti tärkeää. Mirkku Kullberg, Artekin toimitusjohtaja sanoo, että designin tehtävä on luoda jotain ennennäkemätöntä, kaunista ja hyödyllistä – ja oikeaan hintaan. Suuria muutoksia ei kuitenkaan ole enää tulossa, vaan uudet tuotteet kehittyvät edellisistä. Talouden suhdanteet ja yhteiskunnan muutokset vaikuttavat kuluttamiseen ja siten designin kehitykseen. Esimerkiksi 1990-luvun kulutushuuma leimasi muodin ja designin liitto. Muotoilu oli silloin kritiikitöntä niin ekologisesti, eettisesti kuin esteettisesti. Pinnallisuus ja lyhytikäisyys sallittiin. Ympäristötietoisuus on muuttanut muotoilua, mutta toisaalta ekoargumentteja viljellään aika kevyesti tuotteiden markkinoinnissa ja mediassa. Kullberg lisää, että nykyään design on tuloshakuista: toimeksiannot ovat löysiä ja vailla selkeää yhteyttä yhteiskunnallisiin muutoksiin. Teollinen muotoilija Harri Koskinen selventää, että on entistä tärkeämpää ratkoa muotoilun ongelmia Suomessa, vaikka tuotanto tapahtuisikin muualla. Koskisen mielestä käsityöläiset ovat edelleen merkittävä ammattiryhmä, koska tulevaisuudessa on tärkeää, että tuotteella on tarina. (Avotakka 2010: 40-41)

Taiteilijaprofessori Hannu Kähönen sanoo, että designin kehitykseen vaikuttavat toisaalta kansainväliset muotoilutrendit, arvojen muutokset ja ympäristötietoisuuden

kasvu. Luonto on aina yhtä ajankohtainen, mutta sitä tulkitaan eri tavoin eri aikoina. Nyt tuotteiden suunnittelussa painottuu muodon ohella eettinen näkökulma: monet muotoilijat pyrkivät vastaamaan ympäristökysymyksiin. Ajankohtaisia aiheita ovat myös lähituotanto, itse tekeminen sekä uudet materiaalit ja valmistustekniikat. Kähönen toteaa, että yksinkertaisella ja pelkistetyllä suomalaisella muotoilulla on yhä suurempi kansainvälinen merkitys. Se on toiminut esikuvana monelle muotoilijalle maailmalla. Suomalainen design voisi profiloitua edelleen puhtaana ja luonnollisena. Meillä on jo olemassa valmis brandi, jota ei muualta löydy. Sen jälleen kehitykseen tarvitaan entistä enemmän resursseja, jotta emme häviäisi muun maailman muotoilun sekaan. (Avotakka 2010: 41-42)

”On siis kyse enemmän sisällöstä kuin muodosta”

- Hannu Kähönen  
(Avotakka 2010: 42)

Suomalaisesta muodista kun puhutaan, niin yleensä tarkoitetaan vaatesuunnittelijaa tai tekstiilialan yrityksen toimitusjohtajaa. Muodin kenttä koetaan Suomessa hyvin suppeaksi: vaatesuunnittelijaksi, joka on käynyt suunnittelukoulun ja siinä sitten suunnittelee tuotteita kauppojen hyllyille, tai sitten toimitusjohtajaksi, joka kertoo, että suomalaisella muodilla on huonosti pullat uunissa, kun täällä tuottaminen on kallista ja halvalla pitäisi myydä. Karhu Originalsin Commercial Managerin Harri Kankaan mukaan tämä toiminta johtaa siihen, että meillä on isoja tekstiilialan yrityksiä, joiden tuotteita on kotimaassa ja marginaalisesti ulkomailla myynnissä. Tai sitten meillä on uusia nuorten suunnittelijoiden vetämiä merkkejä, joita myydään parissa myymälässä pääkaupunkiseudulla ja jotka hyvällä tuurilla löytävät tiensä muutamiin jälleenmyyntipisteisiin maailman suurkaupunkeihin. Missä ovat meidän tiger of swedenit, nudiet, acnet ja lindebergit? (Muoto 01 2005: 55) Ruotsissa muotiteollisuus kukoistaa: maassa on osattu tehdä se mitä Suomessa ei. Muotia on osattu markkinoida, toiminta on kaupallistettu ja volyymia on uskallettu hakea alusta asti ulkomailta. Muotiin suhtaudutaan Ruotsissa kuin mihin tahansa liiketoimintaan, vakavasti. Ruotsalaiset ovat ymmärtäneet muutosten nopeuden ja elävät ajan hermolla. Ruotsissa on Suomea paremmin ymmärretty muodin ohimenevyys, osattu toimia sen mukaisesti - ja ennen kaikkea kaupallistettu nämä oivallukset. (Muoto 01 2005: 53)

Aalto-yliopiston akatemiatutkija Mika Pantzar sanoo, että median rooli on korostunut teollisessa muotoilussa yhä enemmän. Se näkyy niin suunnittelijoiden työssä kuin tuotteiden markkinoinnissa. Pantzar toteaa, että nykyisin ei olisi enää yhtenäistä suomalaista designia. Tai jos onkin, niin se lepää enää muutaman muotoilijan varassa.

Esimerkiksi Kaliforniassa puhutaan skandinaavisesta designista, siksi suomalaisten kannattaisi identifioitua skandinaavisiksi. (Avotakka 2010: 42) Mainostoimisto Pundan johtaja Riikka Merisalo taas sanoo, että tulevaisuuden persoonallisuutta haetaan myös juurista: alueellisen identiteetin ainutlaatuisuutta halutaan painottaa. Toisaalta erilaisia kulttuureja yhdistellään ennakkoluulottomammin kuin ennen. (Avotakka 2010: 42) Merisalo toteaa, että uudet kierrätysmateriaalit ovat varmasti suurin inspiraation lähde kuluvan vuosikymmenen muotoilussa. (Avotakka 2010: 42) Suomalainen muotoilu voisi ottaa mallia skandinaavisesta muotoilusta, kuitenkin säilyttäen juurensa ja ainutlaatuisen identiteettinsä. Jos nouseva trendi on juuret, omaleimainen design ja alueellinen identiteetti, niin miksi suomalaisen muotoilun tulisi identifioitua skandinaaviseen muotoiluun? Patzarin näkemys vaikuttaa nopealta ja helpolta ratkaisulta, jossa luovutaan omista juurista ja liitytään yhteen voittavan ruotsalaisen ja skandinaavisen koneiston kanssa. Enemmänkin muotoilun markkinoinnissa, uskalluksessa ja ideoinnissa voitaisiin ottaa mallia länsinaapurilta ja miettiä mitä Suomessa tehdään väärin ja mitä Ruotsissa tehdään oikein. Suomalaisten juuret ja identiteetti ovat ainutlaatuisia ja niitä tulisikin käyttää hyväkseen eikä unohtaa. Suomalainen muotoilu on lähellä skandinaavista muotoilua, mutta meidän koruttomuus ja jopa radikaalius erottaa meidät skandinaavisesta muotoilusta. Skandinaavisen muotoilun tunnettavuutta ja sen uniikkia ilmettä tulisi käyttää hyväksi kuitenkin muuttumatta osaksi sitä.

Harri Koskinen sanoo, että tietenkin hänen töissään näkyy suomalaisuus, mutta hän ei pidä itsensä kuuluvan mihinkään tiettyyn tyylilajiin eikä hän erityisesti työstä suomalaista designia. Muotoilu ei ole enää sama asia kuin 1950-luvulla, jolloin kansallinen identiteetti luotiin vaan nykyään suomalainen muotoilu on suomalaisten muotoilijoiden omien luomusten joukko. Koskinen toteaa, että mainonta ja markkinointi ovat vaikeita suomalaisille. Meiltä puuttuu johtajia, jotka näkisivät designin taloudellisen potentiaalin ja meidän tulisi viedä designia ulkomaille aggressiivisemmin. Jotkut ihmiset haluavat muotoilla vain muotoilun takia, mutta itse haluan työskennellä muodon funktioiden kanssa ja luoda konkreettisia parannuksia esimerkiksi teknologian kanssa. (Muoto 3, 2005: 56)

”I’m not an artist - yet.”

- Harri Koskinen

(Muoto 3, 2005: 56)

Hienonen (2007) toteaa, että muotoilulla on nykyään yhä keskeisempi rooli ulkomaankaupassa. Muotoilupainotteisten tuotteiden viennistä koostuu runsas viidennes koko ulkomaankaupasta. Tekesin vuonna 2006 julkaiseman teknologiaohjelman mukaan yhtenä muotoilun tulevaisuuden tavoitteista on lisätä yritysten kilpailukykyä ja luoda kilpailuetua. (Hienonen 2007: 7)

Suomalaisen muotoilun Hirameki-vientihanke Tokiossa toteutettiin Marraskuussa 2010. Hiramekin järjestäjä Design Forum teettää hankkeesta tutkimuksen Aalto-yliopistolta, joka valmistuu toukokuussa 2011. Sitä varten osallistujia haastateltiin ennen hanketta, heti hankkeen jälkeen ja myöhemmin kevään 2011 aikana. Vasta kun hanketta on seurattu vuosi, voidaan sanoa kannattiko suursatsaus Japaniin vai ei. Hiramekia pohjustettiin kaksi vuotta ja siihen osallistui 64 muotoilijaa, muotoilutoimistoa ja yritystä. Hankkeeseen palkattiin japanilainen konsulttiyritys etsimään suomalaisille osallistujille japanilaisia neuvottelukumppaneita. Kuitenkin perinteiset suomalaiset muotoiluyritykset, kuten Artek, Iittala, Fiskars, Marimekko ja Nokia puuttuivat näyttelystä. Projektipäällikkö Matti Luukkonen totesi, että Japanin kaupan käynnistäminen ei ole nopeaa, vaan vaatii paljon Suomessa tehtävää työtä. Sisustusarkkitehti Tapio Anttila muistuttaa, että design-vienti vaatii aina kärsivällisyyttä ja sanoi, että ”Nämä ovat ensimmäisiä askeleita, ja vasta sen jälkeen alkaa työ. Suomalaiset liian herkästi kuvittelevat, että yksi messu ja tapahtuma riittää.” (HS 16.12.2010)

Suomen mittakaavassa Hirameki-vientihanke on poikkeuksellisen suuri. Hankkeen kustannukset nousivat 650 000 euroon, josta julkisen rahoituksen osuus oli 220 000 euroa. Hankkeeseen osallistuvilta kysyttiin etukäteen muun muassa, että kenellä on aito motivaatio ja yhteys tuotantoon. Julkisesta rahoituksesta vastasi työ- ja elinkeinoministeriö (TEM), jonka neuvotteleva virkamies Raila Kehälinna totesi, että ”hyvä tulos voi olla myös sellainen, että osallistuja toteaa, ettei markkina ollut soveltuva yritykselle eikä sen tuotteille. Voi käydä myös niin, että ostaja haluaa tilata esimerkiksi tuhat kappaletta tuotetta, jolloin pieni yritys voi todeta, ettei kykene niin suurii määriä tuottamaan.” (HS 16.12.2010) Työ- ja Elinkeinoministeriön virkamiehen Raila Kehälinnan kommentti herättää kysymyksiä. Ministeriö on valmis investoimaan 220 000 euroa ja odottaa vastapalveluksi kommenttia, että Japanin markkina ei ollutkaan soveltuva yritykselle. Odotukset ovat alhaalla, mutta silti ollaan valmiita odottamaan vuosi, jos jotain hyvää tapahtuisikin itsestään. Ensinnäkin yritykseltä voisi odottaa omaa perehdytystä Japanin markkinoihin ja sen erityispiirteisiin, ennen kuin lähdetään kokeilemaan markkinoita julkisen rahoituksen turvin. Varsinkin suomalaisessa muotoilussa naiivi ja epäammattimainen lähestymistapa kilpailuja markkinoita kohtaan ihmetyttää. Toiseksi ihmetyttää

Hiramekin projektijohtaja Sirpa Fourastien kysymys aidosta motivaatiosta ja yhteyksistä tuotantoon. Minkä takia hankkeeseen olisi otettu mukaan muotoiluyritys, jolla ei olisi aitoa motivaatiota? Eikö kyseinen tieto olisi ollut tärkeä valittaessa yrityksiä hankkeeseen ja julkisen vientirahoituksen piiriin. Vuorinen (2010) toteaa, että suomalaisilla yrityksillä on epärealistiset käsitykset Japanin markkinoista. Ainoastaan maineen tai preferenssin takia markkinoille penetroitumista tulisi harkita. Tapahtumalla on todellinen riski jäädä vain kalliiksi promootio- ja markkinointihankkeeksi, jonkalaisia Japanissa on järjestetty ennenkin.

Korvenmaa (1998) mukailee Vuorisen (2010) linjaa ja toteaa, että näyttelyt ovat ongelmallisia, kun lähdemme kansainvälisille markkinapaikoille tarjoamaan suomalaisten muotoilijoiden osaamista ja edistämään muotoilua. Näyttelyt eivät toimi muotoilun kannalta oleellisten päättäjien, ammattilaisten ja ammattiryhmien kohtaamispaikkoina. Tästä syystä on harkittava alakohtaisten, tematisoitujen ja runsaalla oheisinformaatiolla varustettujen näyttelyiden lisäämistä. Näiden vientiin tulisi kussakin kohteessa kytkeä sikäläiset muotoilun verkostot, jolloin näyttelyt toimisivat kohdennettuina iskuina ja kehyksinä kontaktien luomiselle muotoilukentän ammattilaisten kesken. (Korvenmaa 1998: 79)

Design Forum Finlandin toimintaa on kehitettävä lähemmäs teollisuuden, muotoilijoiden ja markkinoiden yhteensaattamista. Tämä edellyttää sen nykyisten toimintamuotojen vaikuttavuuden arviointia, joka koskee erityisesti näyttelytoimintaa. (Korvenmaa 1998: 97) Herää kysymys, että onko Design Forum Finlandin toimintamuotojen vaikuttavuutta arvioitu 12 vuotta? Eikö organisaatio ole oppinut sille annetusta kritiikistä, joka sille annettiin yli vuosikymmen sitten? Korvenmaan teoksen on tilannut Sitra ja kartoitushankkeen johtoryhmään kuului Design Forum Finlandin toimitusjohtaja Anne Stenros, joten teoksen Suomalaisen muotoilun kehittämisen pääalueet ei ole voinut mennä ohi Design Forumin johdolta. Kuitenkin Korvenmaan (1998) ja Vuorisen (2010) kritiikeissä on aihetta, vaikka aikaa niiden välillä on kulunut 12 vuotta. Missä onkaan suomalaisen muotoilun ongelma?

Hienosen (2007) mielestä suomalaisen muotoilun todelliset kansainväliset haasteet ovat kiinnostavuuden ja kysynnän lisääminen sekä muotoilun tunnettavuuden lisääminen niin kansainvälisten valmistajien kuin ostajien silmissä. (Hienonen 2007: 7)

Jotta design voitaisiin määritellä syvemmin on otetta huomioon, että sen ulkomuoto, tyyli, väri, esteettiset ja subjektiiviset ominaisuudet on yleisesti liitetty vain osaan koko muotoiluprosessista. Myös tuotteen käyttö, markkinointi, tuotanto sekä lukuisat

tekniset resurssit ja vaatimukset liittyvät muotoiluun. (Bruce & Cooper 1997: 161-162.)

Bruce & Biemans (1995: 87) erottelevat kolme erilaista design tieteenalaa tuotantoteollisuudessa: ergonomian, insinööritaidon ja teollisenmuotoilun. Jokaisen tieteenalan suhteellinen tärkeys vaihtelee tuotteittain, on useimmissa tuotteissa vaikutteita kaikista kolmesta alasta. Asiakas ei erottele designin tyyppiä ostotapahtumahetkellä, joten yhtenäisen tuotteen tuottamiseksi kaikkien tieteenalojen on integroitava osaamisensa alusta lähtien. Tämä voi olla vaikeaa, sillä teollisten muotoilijoiden ja designinsinöörien välillä katsotaan olevan kulttuurillinen kuilu. Monet insinöörit uskovat osaavansa ottaa huomioon jokaisen design-tieteenalan opit, ja kuuluvansa niistä tärkeimpään. Monet uskovat ymmärtävänsä designin estetiikkaa ja pystyvänsä hoitamaan teollisen muotoilun itse. Erityisesti designinsinöörien keskuudessa teollista muotoilua pidetään tuotteen pyyntäämisinä. Loppuen lopuksi on selvää, että kaikkien design tieteenalojen harjoittajien panosta, keskinäistä kunnioitusta ja yhteistyötä tarvitaan. (Bruce & Biemans 1995: 86-87.)

Yksi osuvimmista designin määritelmistä on kolmeosainen vision, prosessin ja tuloksen yhdistelmä, jossa design on visio, design on prosessi vision toteuttamiseksi, sekä design on lopputulos. Yrityksen designia koskeva visio on läheisesti yhteydessä strategiaan päätöksiin niistä keinoista, joilla yritys haluaa kilpailla. Designprosessi on osa yrityksen sisäisen toiminnan organisointia ja resurssien allokointia. Prosessissa on keskeistä yrityksen toiminta osaavien muotoilijoiden käytössä ja käytön tavoissa. Design vaikuttaa myös yrityksen visuaalisen viestinnän osatekijöihin. Designin tuloksena on osa yrityksen tuotteen ominaisuuksia, ulkonäköä ja käytettävyyttä. Tutkimuksien mukaan designilla on havaittu olevan myös yhteyttä yrityksen sisäiseen tehokkuuteen. (Salimäki 2003: 17-18.)

Artek – rauhallisen teknologian puolesta. Vuosikymmenet vaihtuvat ja elämäntyyli muuttuvat, silti Artek-tuotteet pysyvät nuorina ja rakentavat kestävää kulttuuria. Niissä yhdistyy perinteiden kunnioittaminen ja radikalismi kiinnostavalla tavalla. Artek- tuotteen hankinta on ympäristön arvostuksesta kertova kannanotto. Se on tuote johon voi luottaa kulutuksen ääri rajoilla elävässä maailmassa. Yritys vastaa rauhallisella tavalla puhtaamman ympäristön puolesta, oman perintönsä velvoittamana, ennakkoluulottomasti ja kyseenalaistamatta. (Hienonen 2007: 38)

Vuonna 1935 perustetun Artekin perustaja jäsen Nils-Gustav Hahl määritteli Artekin tarkoituksen ” Tehdä propagandaa järkipäisen asumisen ja sisustamisen puolesta”. Artek viitoittikin tietä pohjoismaisen modernismin suomalaiselle tulkinnalle, jossa muotoilun ennakkoluuloton selkeys ja teknologia oli yhdistetty



viihtyvyyteen ja inhimillisyyteen. (Hienonen 2007: 13) Vuonna 1935 valmistunut Artekin Paimio-tuoli onkin mainio esimerkki tästä muotoilun selkeydestä ja modernista otteesta viihtyvyyteen. Vielä 76 vuoden jälkeenkin voidaan pitää Paimio-tuolia modernina tuotteena, joka oli silloin ja edelleen radikaali tuote järkipäisen asumisen puolesta.

Hienosen (2007) mukaan Marimekon design-voiman taustalla on luovuuden vapaus. Siihen liittyy myös aina vastuu yrityksen liiketoiminnan menestyksen kannalta kuin myös vastuu asiakkaiden arjen ilahduttamisesta. Marimekon suunnittelijoilla on kautta aikojen ollut kyky yhdistää omasta luovuudesta kumpuavat ideat kasvavaan yhteiskunnalliseen muutokseen. Usein vahvoistakin näkemyksistä lähteneet tuotteet ovat iän myötä kypsyneet klassikoiksi. Marimekko onkin suomalaisten ihmisten sielunmaiseman viestinviejä ja kansainvälistäkin suosiota saavutettuaan, on omalta osaltaan vaikuttanut kansainväliseen käsitykseen muodostumiseen Suomi-designista. (Hienonen 2007: 96)

### 3.2.3 Designin merkitys

Markkinointi ja design ovat yhteydessä toisiinsa. Tuotesuunnittelu, markkinointitutkimus, kilpailija-analyysi ja budjettien seuranta kuuluvat markkinointiasiantuntijoiden toimintoihin, ja edelliset markkinointitoimenpiteet vaikuttavat designiin. Markkinointi voi myös olla laukaisin design muutoksille. Heikentynyt markkinaosuus saattaa johtaa tuoteportfolion uudelleen arviointiin, designin muuntamiseen tai menekinedistämistoimintoihin myynnin elvyttämiseksi. Design on markkinointiresurssi, joka koskee tuotteen laatuun ja arvoon vaikuttavia päätöksiä ja valintoja. Tuotteen design voi tarjota asiakkaalle laatua ja vastinetta rahoille oli kyseessä tyyli, tekninen toimivuus, turvallisuus, luotettavuus, helppokäyttöisyys tai edellisten yhdistelmä. Tuotteen design ja sen kyky tarjota rahoille vastiketta vaikuttavat kuluttajien ostohalukkuuteen ja mielikuviin tuotteesta. Kuluttaja saattaa ostaa tuotteen sen ainutlaatuisen designin vuoksi, jolloin design vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn ja menestymiseen liiketoiminnassa. Yrityksen epäonnistuminen trendien seurannassa ja asiakkaiden miellyttävien tuotteiden suunnittelussa voi vaikeuttaa yrityksen menestymistä ja selviytymistä kilpailussa. (Bruce & Cooper 1997: 16-17.)

Designilla katsotaan olevan laaja vaikutus yritysten toimintaan ja niiden tuotteisiin. Crawfordin (1996: 280-281) mukaan design vaikuttaa:

- *Tuotantoon.* Hyvä design säästää aikaa ja rahaa, sekä parantaa laatua. Huonoa designia ei pelasta tuotelinjaston automaatiokaan. Joissakin tuotekategorioissa 80 % tuotteen kustannuksista on selvitetty sen suunnitteluvaiheessa.
- *Tuotteen käyttöön.* Hyvin muotoiltu tuote on helppokäyttöinen ja helposti selitettävissä.
- *Palveluun.* Asianmukaisesti suunnitellut tuotteet on helppo asentaa, pitää yllä ja korjata.
- *Tuotteesta eroon hankkiutumiseen.* Nykyään tuotteet suunnitellaan silmällä pitäen tuotteen hävittäminen ja purkaminen.
- *Elämään.* Tuotteiden lisäksi, muotoilua ja suunnittelua tapahtuu ympäristössä. Puistoista, teistä ja maisemista pyritään tekemään toimivimpia ja houkuttelevimpia.

Crawfordin väitteitä ei voi mielestäni yleistää koskemaan/sopimaan kaikkiin tuotteisiin. Crawfordin esittämät argumentit sopivat enemmänkin tekniseen pitkäaikaiseen kulutukseen suunniteltuun tuotteeseen, kuten paperikoneeseen, tietokoneeseen, kännykkään tai hissiin. Listassa tulevat myös hyvin vahvasti esille taloudellisen ja tehokkaan linjatuotannon näkökulma. Viime aikoina on vahvasti tullut esille kestävän kehityksen käsite, joka myös ottaa huomioon tuotteiden jälkikäsitteilyn ja kierrätysmateriaalien käytön tuotteiden valmistusvaiheessa. Crawford on ollut edellä aikaansa, sillä laajempi keskustelu kestävästä kehityksestä on alkanut vasta 1990-luvun lopulla. Nämä samat argumentit eivät päde esimerkiksi muotisuunnittelijoiden pieniin eriin rajoittuneisiin design vaatteisiin, yritysten jatkuvasti vaihtuviin kampanjatuotteisiin tai henkilökohtaisesti räätälöityyn mittatilauspukuun. Mitä uniikimpi tuote, sitä pienemmät eräkoot ja sitä hitaampaa ja kalliimpaa on tuotanto.

Bruce & Cooperin (1997: 204-214) kirjassa ilmestyneessä artikkelissa Design: a powerful but neglected strategic tool (Kotler & Rath) sanovat designin olevan potentiaalinen strateginen työväline, jonka avulla yritykset voivat saada pysyvää kilpailuetua. Silti monet yritykset laiminlyövät designin käytön strategisena apuvälineenä. Niiltä yrityksiltä jää huomioimatta, hyvä design voi parantaa tuotteita, ympäristöä, kommunikaatiota ja yritysidentiteettiä. Hyvin johdettu ja korkealaatuinen design antaa yrityksille joitakin etuja. Se voi luoda yritykselle erottuvuutta tuote- ja imagoäynteisillä markkinoilla. Se voi luoda uudelle tuotteelle persoonallisuuden, joka erottuu arkipäiväisistä kilpailijoista. Sitä voidaan käyttää elvyttämään mielenkiintoa kypsyysvaiheen tuotteisiin. Design kommunikoi arvon kuluttajille, tekee valinnasta helpompaa, informoi ja viihdyttää. Design management voi johtaa korkeampaan visuaaliseen vaikutukseen, parempaan informaation tehokkuuteen ja huomattavaan

asiakastyytyväisyyteen. Kotlerin ja Rathin mukaan designia käytetään kuvaamaan tuotteen visualisuutta ja toiminnallisuutta. Kalliisti hinnoitellut designvaatteet ja designhuonekalut luottavat niiden visuaalisuuden herättämään arvoon asiakkaiden silmissä. Heidän mukaan Italia, Suomi, Tanska ja Saksa ovat poikkeuksellisen hyviä design maita. Kaikille maille tyypillistä on designin käyttö markkinointivälineenä. Design herättääkin erilaisia assosiaatioita riippuen maasta: italialaista designia pidetään taiteellisena, suomalaista eleganttina, tanskalaista puhtaana ja saksalaista toimivana. (Bruce & Cooper 1997: 204-214.)

Myös Kotler, Ang, Leong & Tan (1996: 358) pitävät tiettyjä maita designjohtajina. Heidän mukaan italialainen design liitetään helposti vaatteisiin ja huonekaluihin, skandinaavinen design toimivuuteen, estetiikkaan ja ympäristötietoisuuteen ja saksalainen design taas koruttomuuteen ja kestävyys. Vaikka vakiintuneen käsitteen mukaan voidaan sanoa, että skandinaaviaan kuuluu vain Ruotsi, Norja ja Tanska, niin usein englanninkielisessä kirjallisuudessa käsitteeseen liitetään myös Suomi ja Islanti, jolloin sana on synonyymi Pohjoismaille. Joten Kotlerin et al. (1996) teoksessa Suomen voidaan sanoa kuuluvan korkealaatuisen ja esteettisen designin piiriin.

### 3.2.4 Muotoilun luoma kilpailuetu

Alati muuttuvien trendien ennustaminen ja seuraaminen ei välttämättä ole designyrityksen ainoa kilpailumuoto. Erityisesti vaatetusallalla uusien mallistojen syklit saattavat olla vain kuusi viikkoa, joten jatkuvasti uusien mallistojen luominen varsinkin pienille suomalaisyrityksille voi olla hankalaa tai jopa mahdotonta. Taloudellisten-, henkilö-, taidollistenressurssien rajallisuus tuo omat ongelmansa yrityksille. Japanilaiset kuluttajat, ovat nykyään omaleimaisempia, yksilöllisiä ja designyritykselle voi jopa olla hyödyllistä ja taloudellisesti kannattavaa siirtyä yksilölliseen ja kestäväan muotoiluun. (Serita ym. 2009: 37) Vaikka niin sanottuun hitaaseen muotiin keskittyvä yritys on irti pintatrendien muuttuvista tyyli suunnista, on yritykselle kuitenkin tärkeätä huomata varsinkin omien asiakkaiden muutokset mielilymyksissä ja käytöksessä, ja osattava reagoida niihin.

Muotoilu tuottaa haluttua arvoa vain jos sen asemointi strategisessa päätöksenteossa, tuotevalikoimien ennakkoinnissa sekä yleensä konseptivassa vaiheessa integroidaan muihin keinovaloihin ja resursseihin. (Korvenmaa 1998: 7)

Suomalaisten design-yrityksien heikko menestys kansainvälisesti ohjaa myös osaltaan tutkimusta ja sen keskeisiä valintoja. Kuitenkin Salimäki (2003) muistuttaa, että myös onnistumisia ja merkittäviä tuloksia on saavutettu design-yrityksissä. Vaikka perinteinen design-teollisuus onkin merkitykseltään Suomessa vähäinen, on design kilpailutekijänä noussut kansallisen innovaatiojärjestelmän ja kilpailukyyn keskeiseksi tekijäksi. Tästä osoituksena valtionneuvoston ”muotoilu 2005!” –hanke, Tekesin vuonna 2002 käynnistämän ”teollisen muotoilun teknologiaohjelma”, sekä vuonna 2003 alkanut Suomen Akatemian ”teollisen muotoilun tutkimusohjelma”.

Japanilaisia kuluttajia analysoidessa tulee ottaa huomioon heidän taipumus arvostaa laadukkaita tuotteita, yksinkertaista designia ja korkeaa imagoa. Edellisten sitominen yhteen tulee tehdä hallitusti ja arvokkaasti. Juuri designtuotteella olisi paremmat mahdollisuudet pärjätä Japanin markkinoilla kuin normaali hyödykkeellä.

Usein kansainvälistyittäessä suomalainen designyritys siirtyy monopolistisesta niche-kilpailusta aitoon oligopolikilpailuun, joka merkitsee laajan kansainvälisen kilpailun kohtaamista. Tutkijat olettavatkin, että juuri kilpailutilanteen vaikeutumisen takia vahvan markkina-aseman saaminen on suomalaiselle design-yritykselle vaikein ja kriittisin vaihe. (Salimäki 2003: 71-72) Salimäen (2003: 1) tutkimuksen kohteena oli design-aloja edustavien yritysten kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen. Case aineiston analyysissä tuli esille design-linjan keskeinen ylivoima. Muiden ylivoimatekijöiden (tuotteen materiaali ja tekninen rakenne, käyttöominaisuudet, tarjottavat lisäpalvelut) vaikutus voitiinkin arvioida vähäisiksi. Yrityksen design-linja on edelläkävijä, kun se tuo markkinoille jatkuvasti uusia design ratkaisuja, joita kilpailijat kopioivat. Yrityksen visuaalista linjaa ohjataan kokonaisuutena, kun ohjaus kattaa ulkonäön lisäksi kommunikoinnin ja ympäristön. (Salimäki 2003: 88-89.)

Kilpailussa menestyäkseen yrityksen täytyy tuntea kilpailijansa ja erottua niistä positiivisesti. On tärkeää määritellä, missä asioissa pyritään olemaan kilpailijoita parempi. Muotoilun avulla voidaan korostaa näitä eroja ja tehdä niiden sisältämä lisäarvo selkeämmin havaittavaksi. (Korvenmaa 1998: 64)

Design on ensisijaisesti huolissaan ongelmanratkaisuista. Muuttuvat kuluttamisen, maun ja kaupallisen välttämättömyyden kaavat palvelevat designin ajureina. Kilpailukykyisten tuotteiden luonnin tarve on ajanut designia monipuolisempaan suuntaan. Design ei ole ainoastaan tuotantoon linkitetty prosessi, vaan enemmänkin voimakas vakuuttavien ideoiden, mieltymysten ja arvojen kuljettaja. (Bruce & Bessant 2002: 19.)

Salimäen (1996) mukaan designprosessin tärkein tekijä, on tapa, jolla yrityksen designkonsepti yhdistetään markkinoiden trendiin. Tämä markkinaorientoitunut

operointitapa pitää sisällään kumppanuuden asiakkaiden kanssa, yhteisoperoinnin jakelukanavan kanssa, markkinoiden informaation keruun sekä markkinaorientoituneen tuotekehitys prosessin. (Salimäki 1996: 8-9)

Designin ja innovaatioiden yhteydestä puhutaan paljon. Designin on sanottu olevan innovaation sydän ja sen aikaan saava voima, joka auttaa tuotteen kuvittelussa, keksimisessä, sekä prototyypin valmistuksessa. Designia pidetään ratkaisevan tärkeäksi innovaatiolle ja sen on sanottu olevan jopa ulottuvuus, jossa tekniset mahdollisuudet yhdistyvät markkinoiden tarpeeseen. (Bruce & Bessant 2002: 30.)

Suomalaisten designtuotteiden kilpailuetuna on korkea laatu, hyvä imago ja suomalaisen designin esteettisyys, yksinkertaisuus, rehellisyys ja ympäristötietoisuus. Japanilaisten arvostaessa yksinkertaisuutta, rehellisyyttä, eleganttiutta ja ympäristöä, on suomalaisella designilla juuri niitä ominaisuuksia joita Japanissa arvostetaan.

Salimäki (2003: 105) toteaa, että design-alalla on meneillään voimakas uudelleensuuntautuminen kotimarkkinaperusteisesta kulttuurista kohti kansainvälistä kulttuuria. Tälle yritysryhmälle on ominaista kaksi samanaikaista strategiaprosessia:

- (home marketers) yritysten on jatkettava kotimaapainotteista strategiaa, koska ne eivät voi nopeasti purkaa kotimaan tuotanto- ja jakelujärjestelmää
- (turn-around) markkinat pakottavat yritykset uskottavan kansainvälistymisstrategian luomiseen

Salimäen (2003: 105) teoria kulttuurin uudelleensuuntaamisesta on kuitenkin vain yksi teoria designyrityksien fokuksen muutoksesta. Kotimaiden markkinoilla designyritykset ovat usein vanhoja ja tunnettuja toimijoita, joilla saattaa olla monopolistinen asema jo saturoituneilla markkinoilla. Laajan kilpailun kohtaaminen ja kansainvälisten markkinoiden oligopolimainen luonne voi tulla yllätyksenä, jos siihen ei ole varauduttu tarvittavalla tavalla. Kuitenkaan kotimaan tuotanto- tai jakelujärjestelmän purkaminen tuskin olisi oikea ratkaisu kansainvälistymisen kannalta. Tuotannon siirtäminen tietenkin voi olla vaihtoehto, mikäli kustannukset käyvät liian suuriksi kotimaassa ja kysynnän kasvu keskittyy ulkomaille, mutta kotimaan toiminnan tuottoisuus juuri mahdollistaa kansainväliset toimenpiteet.

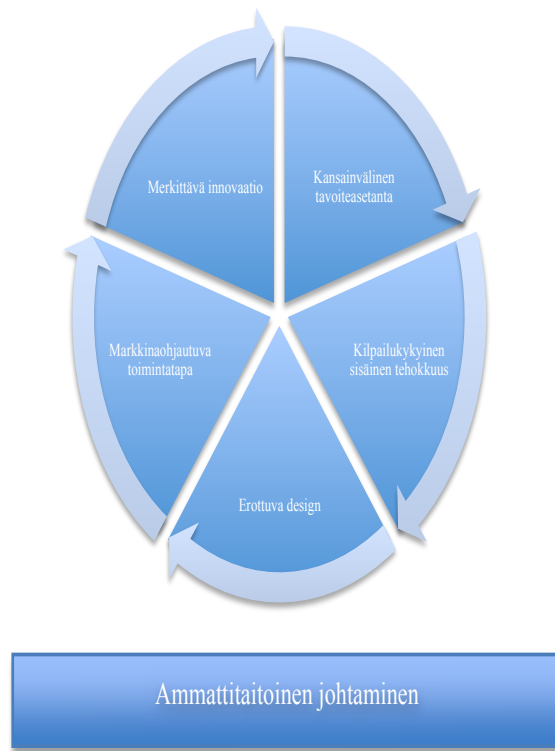
### 3.3 Suomalaisen design-yrityksen sisäinen tehokkuus

Sisäisellä tehokkuudella tarkoitetaan operatiivista ylivoimaisuutta, joka pitää sisällään laadun, hinnan ja oston vaivattomuuden yhdistelmän, johon kukaan markkinoilla oleva ei pysty vastaamaan. (Huomo, Mäkelin & Vuoria 1995: 87) Operatiivisesti ylivoimainen yritys pyrkii matalimpiin kokonaiskustannuksiin. Se ei kuitenkaan tarkoita yksinomaan hintaa, vaan tuotteen ostamisen, omistamisen ja käyttämisen kokonaiskustannuksia. Yritykset voivat korostaa esimerkiksi luotettavuutta, kestävyyttä tai vaivattomuutta, keskeistä on muunnelmien vähäisyys sekä puutteiden tekeminen hyveiksi. Tracy & Wiersema tarkastelevat operatiivisesti erinomaisten yritysten toimintaa neljän tekijän kautta.

- *Ydinprosessit* ovat virtaviivaistetut toimitusprosessit, jotka tarjoavat peruspalvelun ja joiden kustannukset on minimoitu.
- *Rakenne* joka koostuu keskitetysti suunnitelluista prosesseista, jotka jättävät vähän tilaa ihmisten oma-aloitteiselle päätöksenteolle. Jatkuva parantaminen tärkeätä.
- *Johtamisjärjestelmä* joka keskittyy integroituihin, luotettaviin, nopeisiin tapahtumiin ja normien noudattamiseen.
- *Yrityskulttuuri* joka inhoaa tuhlausta ja palkitsee tehokkuuden.

Operatiivisesti erinomaisten yritysten on tärkeätä pitää kysyntä tasaisena, pyrkiä maksimoimaan resurssiensa käyttöaste ja kyettävä monistamaan niitä ympäri maailmaa. (Huomo ym. 1995: 88) Salimäki (2003: 172) toteaa, että yrityksen sisäisen tehokkuuden on oltava kilpailukykyistä kohdemarkkinoilla toimiviin kilpailijoihin. Kilpailukykyinen sisäinen tehokkuus antaa yritykselle mahdollisuuden markkina-asemointia vastaavaan hinnoitteluun ja riittävään kannattavuustasoon.

Salimäen (2003) suomalaisen design-yrityksen kansainvälinen menestymismalli keskittyy yrityksen strategiaan ja ylimmän johdon päätöksentekoon.



Kuvio 5. Suomalaisen design-yrityksen kansainvälinen menestymismalli. (Salimäki 2002: 121)

Salimäki (2002) loi Suomalaisen design-yrityksen kansainvälisen menestymismallin tarkastelemalla oman tutkimuksensa *established exporters (kokeneet viejät)* ryhmän laadullisia ominaisuuksia. Vallitsevat ominaisuudet on tutkijan harkinnan mukaan ryhmitelty muutamaksi laajemmaksi ominaisuudeksi. Ominaisuuteen ”ammattimainen johtaminen” on kerätty ne tekijät, jotka olivat teema-analyyssissä tunnistettavissa, mutta eivät Salimäen mukaan ole erityisen keskeisiä design-aloilla. (Salimäki 2002: 120)

Kilpailukykyiseen sisäiseen tehokkuuteen Salimäki (2002: 122) on sisällyttänyt ominaisuudet:

- kansainvälisesti hyvä hintakilpailu
- harkittu asemointi arvoketjuun: ydinosaaminen – alihankinta
- kiinteät toimittajasuhteet
- kilpailukykyinen teknologia
- tavoitteellinen laatupolitiikka
- reagoitukyky/joustavuus
- koko ketjun logistinen ohjaus

- jatkuva kehittäminen
- henkilöstön osallistuminen

Vuorisen (2010) mukaan design-yrityksen vientimenestykseen Japanissa vaikuttaa erityisesti aikajänne, ajoitus, henkilöresurssit, tuotteen modifointi, logistiikka, jakelukanavat sekä ”pelisilmä”. Vuorinen painottaa myös että, kokemuksen ja tiedon puuttuminen johtaa helposti epäonnistumiseen Japanin markkinoilla.

Hamel ja Prahalad varoittavat nostamasta operatiivista erinomaisuutta ja asiakasläheisyyttä – prosesseja, laatua ja markkinointia – kilpailueduksi. Heidän mukaansa ne ovat tärkeitä, mutta nykyisin helposti samanlaisia kilpailijoiden kanssa, eikä siksi niiden kanssa voi erottua ratkaisevasti kilpailusta. (Huomo ym. 1995: 85-86)

Huomo ym. (1995) muistuttavat, että joidenkin prosessien merkityksen aleneminen on sama asia, kuin aikaisemmin diversifikaatiostrategian kohdalla. 1960-luvulla yritykset saattoivat menestyä sillä, että he laajenivat ostamalla eri alojen yrityksiä. Selityksenä oli *yleinen liikkeenjohdollinen kyvykkyys*, joka oli ominaisuutena niin niukkaa, että tarjosi kilpailuedun. Myöhemmin akateemisissa piireissä diversifikaatiosta tuli kirosana, kun yleinen liikkeenjohdollinen kyvykkyys oli minkä tahansa yrityksen käytettävissä, eikä tarjonnut enää kilpailuetua. (Huomo ym. 1995: 86)

Professori Kay katselee kyvykkyysia markkinoiden ja talouden näkökulmasta. Hänen mukaansa maine eli asiakkaisiin liittyvä kyvykkyys on vaikeammin rakennettavissa tai kopioitavissa kuin arkkitehtuuriin (yrityskulttuuri ja prosessit) tai innovaatioon liittyvä kyvykkyys. (Huomo ym. 1995: 86)

Kaikki kolme vaihtoehtoa – Treacyn & Wiersemanin perinteinen ”ulkoinen”, Hamelin & Prahaladin ”sisäistä” kyvykkyyttä korostava ja Kayn asiakkaita painottava lähestymistapa on hieman rajoittunut. Mooren mukaan täytyy ottaa huomioon yrityksen elinkaarenvaihe ja sopeuttaa strategia siihen. Alussa tulisi keskittyä tuotejohtajuuteen ja asiakasläheisyyteen, kasvuvaiheessa panostaa operatiiviseen ylivoimaisuuteen ja tuotejohtajuuteen ja kypsässä vaiheessa operatiiviseen ylivoimaisuuteen ja asiakasläheisyyteen. Asiakasläheisyyden tulisi erottaa kilpailusta, antaa asiakkaalle lisäarvoa, mutta ei lisätä kustannuksia. (Huomo ym. 1995: 87)

Cooper & Kleinschmidt (1985) esittivät mallin, joka kuvaa vientistrategian ja siihen vaikuttavien tekijöiden vaikutusta vientimenestykseen. Heidän mukaansa yritykseen ja markkinoihin liittyvät tekijät ovat avainasemassa sekä strategialle että vientimenestykselle. (Cooper & Kleinschmidt 1985: 39) Tämä tutkimus käsittelee



niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä, jotta saataisiin kuva niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksien menestymiseen Japanissa.

Gemünden (1991) laati meta-analyysin 50 vientimenestystutkimuksesta, jolloin hän jakoi menestystekijät yrityksen ominaisuuksiin, markkinointiaktiviteetteihin, johtajien ominaisuuksiin sekä kotimaata että vientimaata koskeviin tekijöihin, jotka joko suoraan tai välillisesti vaikuttivat vientimenestykseen. Gemündenin tutkimus osoitti, että menestystekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja vaikuttavat menestykseen joko suoraan tai välillisesti. (Gemünden 1991: 38) Tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeimmät tekijät ovat yrityksen ominaisuudet sekä vientimarkkinoiden ominaisuuksia koskevat tekijät.

### 3.3.1 Resurssit

Larimon (2000) tutkimuksessa löydettiin oletusten mukaisesti positiivinen korrelaatio yritys-koon ja vientimenestymisen välille. Näin oletamus suurempien yritysten laajempien resurssien positiivisesta vaikutuksesta vientimenestykseen saa osittaista tukea. (Larimo 2000: 16)

Yrityksen Strategian toteuttamiseen tarvitaan resursseja. Ilman resursseja yritys ei pysty toimimaan. Yrityksen resurssit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin resursseihin. Sisäiset resurssit ovat yrityksen sisällä olevaa aineetonta ja aineellista pääomaa. Ulkoiset resurssit ovat yrityksen ympäristössä olevia, yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Resurssiperustainen näkökulma tutkii yrityksen sisäisten ominaisuuksien ja tuloksenteon välistä yhteyttä. (Barney 1991)

Barneyn (1991) ja Vuorisen (2005: 60-67) mukaan resurssipohjaiseen näkemykseen perustuu kaksi kilpailukyvyn oletusta. Ensimmäinen oletus on, että yrityksillä on erivahvuiset resurssit ja toinen oletus on, että resurssit eivät ole täydellisesti siirrettävissä. Resurssien voimakkuus perustuu siihen, kuinka hyvin yritys pystyy tuottamaan kilpailuetua markkinoilla. Barneyn (1991) mukaan resurssiperustainen teoria perustuu yrityksen strategiseen kilpailukykyyn, joka puolestaan perustuu niihin voimavaroihin, jotka ovat syntyneet yrityksen toimintahistorian aikana. Toisin sanoen resurssipohjainen lähestymistapa perustuu yritys-ominaisuuksiin, jotka ovat erittäin vaikeita kopioida. Vaikeasti kopioitavat resurssit ovat yrityksen arvokkaimpia resursseja. Lisäksi resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yritys maksimoi arvonsa

resursseja käyttäen. Tämä tapahtuu yhdistämällä ja hyödyntämällä arvokkaita resursseja. (Barney 1991 ;Vuorinen 2005: 80-85)

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan yrityksellä pitää olla sellaisia resursseja, joita ei pysty helposti jäljittelemään. Kilpailuedun lähteenä toimivat resurssit voidaan jakaa kolmeen erilaiseen luokkaan: fyysisen pääoman resursseihin, organisaation resursseihin sekä henkisen pääoman resursseihin. (Barney 1991; Grant 1996)

### 3.3.2 Ammattitaitoinen johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen

Johtajalla on kaksi tärkeää tehtävää: Heidän täytyy huolehtia sekä työasioista että työntekijöistä. Heidän tulisi managereina järjestellä moniselkoisia asioita ja leadereina johtaa organisaatiota ja sen jäseniä. He ovat molemmissa rooleissaan yhtä tärkeitä yritykselle. Menestyäkseen yritys tarvitsee sekä johtajuutta että johtajaa. Yritys tarvitsee managereitaan organisoimaan ja kontrolloimaan yrityksen toimintaa, ja he toivovat leadereiden toimivan motivoivasti ja inspiroivasti yrityksen johdossa. He molemmat käsittelevät samanlaisia työasioita, heidän täytyy organisoida asioita, aktiviteetteja ja ihmisiä sekä heidän molempien tehtävä on saada organisaation työntekijät työskentelemään hyvin. Heillä on samanlaiset päämäärät, mutta he tekevät työnsä hieman eri tavalla. Nimitykset manageri ja leaderi eivät ole toisiaan pois sulkevia ja rooleja harvemmin erotetaan toisistaan yritysmaailmassa. (Stringer 2002: 104- 107)

Johtamisen taidosta puhuttaessa meidän on nähtävä johtajuuden eri tasot. Johtaja toimii merkittävässä roolissa varojen ja henkisen pääoman hoitajana ja näiden lisäksi johtajan vastuulla ovat toiminnan jatkuminen, tehokkuus, alaisten huomioiminen sekä yrityksen arvojen hoitaminen. Johtajuuden mittari ei ole johtajan laatu vaan koko organisaation toimintavire. Johtajan on ihmisten johtajana otettava erilaiset ihmiset huomioon, koska hänen on johdettava yrityksen toimintaa ihmisten avulla. Yrityksen tavoitteita ja tehokkuutta tulisi miettiä työntekijöiden kannalta: mikä on kyseisen työntekijän mielipide, jonka avulla pyritään pääsemään tavoitteisiin ja jolta odotetaan tehokkuutta. (De Pree 1990: 26-33, 40-41)

Japanin operaatio on usein ylimmän johdon lempilapsi, jonka huolehtimisessa haluavat kaikki olla aluksi mukana. Vuorinen toteaa, että alun innostuksen jälkeen suomalaiset johtajat jättävät Japanin operaation usein heitteille, eikä jatkuvalla operaatiolle meinaa löytyä selkeää vetäjää, johon japanilaiset voisivat olla yhteydessä. Japanilaiset haluavat, että heillä on selkeä yhteyshenkilö johon ottaa yhteyttä ja kysyä

neuvoa. Tietenkään kaikissa tapauksissa ei näin ole käynyt ja hyviäkin johtajia ja hyviä toimintotapoja on olemassa ja käytössä. (Vuorinen 2010)

### *Henkilöstön sitouttaminen*

Työn tekeminen on paljon aikaisempaa haastavampaa. Työntekijöiltä vaaditaan jatkuvasti enemmän ja usein myös vähäisemmällä voimavaroilla. Kun yritykset eivät pidä kiinni vanhasta sopimuksesta, jonka perustana oli työpaikkaturva ja etenemismahdollisuudet, joutuu työntekijä arvioimaan uudelleen sitoutumisensa yritykseen ja oman panoksensa. Työntekijän toiminnasta tulee pragmaattista: työntekijä antaa aikansa yrityksen käyttöön, mutta ei tee kaikkeaan yrityksen menestymisen eteen. (Ulrich 2007: 159)

Ulrich (2007) jatkaa, että henkilöstön sitouttaminen on liiketoiminnan kannalta ratkaisevan tärkeä kysymys, koska yritysten on saatava myös työntekijän mieli mukaan niiden pyrkiessä suurempaan menestykseen pienemmällä henkilöstömäärällä. Henkilöstön sitoutuminen kasvaa silloin, kun he tuntevat voivansa vapaasti esittää ideoita, kun he uskovat yrityksen avainhenkilöiden ajavan heidän asioitansa ja kun he kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeitä yritykselle. (Ulrich 2007: 160)

Ulrich, Zenger & Smallwood (1999) toteavat, että osaamispääoma on osa yrityksen markkina-arvoa. Selkeän ja hyväksytyt määrittelyn puuttuminen jättää osaamispääoman konseptin merkitykselliseksi, ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, mutta samaan aikaan myös epäselväksi ja vaisuksi. Tutkijat antavat osaamispääomalle määritelmän, jossa osaamispääoma koostuu työntekijän kyvykkyydestä ja työntekijän sitoutumisen asteesta. Työntekijän kyvykkyydet kasvavat ajan mittaan, mutta pelkkä kyvykkyys ei varmista korkeata osaamispääomaa. Kyvykkyyksien tai sitoutumisen puuttuminen on vaarallista, koska menestyminen tarvitsee molempia ominaisuuksia. Osaamispääoman merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Johtajien tulee lisätä työntekijöiden kyvykkyyksiä ja sitoutumista, mikäli haluavat saada työntekijöistensä enemmän irti. (Ulrich, Zenger & Smallwood 1999: 54-55)

Henkilöstön kehittäjinä toimivien henkilöstöammattilaisten tärkein tehtävä on löytää oikea tasapaino vaatimusten ja voimavarojen välille. He auttavat johtoa perustelemaan työntekijöihin kohdistuvia vaatimuksia, ja he opettavat työntekijöille, kuinka nämä pystyvät selviytymään vaatimuksista olennaiseen keskittymällä ja asettamalla asioita tärkeysjärjestykseen. Henkilöstöammattilaiset keksivät myös luovia tapoja käyttää voimavaroja hyväkseen niin, että työntekijät eivät muserru liiallisten odotusten alle. Uskottavuus lisääntyy kuuntelemalla työntekijöitä, kunnioittamalla luottamuksellisuutta ja olemalla itse luotettavia. (Ulrich 2007: 187)



Kuvio 6. Koneen malli: Näin Kone tekee muutoksesta totta. Talouselämä 9/2011

### 3.3.3 Kokemus ja jatkuva kehittäminen

Pirnes (2000) toteaa, että johtaminen ja johtaja toiminnan kehittyminen on oppimista. Kullekin johtajalle ominainen tapa oppia näkyy oppimiskäyttäytymisessä.

Oppimistapa säätelee myös johtajan kehittymistä johtajana. Oppiminen on prosessi, jossa ihminen luo kokemustensa perusteella käsitteitä, sääntöjä ja periaatteita ohjaamaan itseään uusissa tilanteissa sekä muokkaa niitä parantaakseen niiden käyttökelpoisuutta ja tehoa. Tämä tapahtuma voidaan käsitellä nelivaiheiseksi prosessiksi, jossa

1. tapahtumien, asioiden ja tilanteiden konkreettista ja samalla tunnepainotteista kokemista seuraa
2. tarkkojen havaintojen tekeminen
3. havaintojen pohjalta muodostetaan käsitteitä, yleistyksiä ja teorioita, jotka puolestaan antavat viitteitä
4. toiminnan jatkuvalle tarkistamiselle ja uuden toiminnan suunnittelulle.

(Pirnes 2000: 186)

Tarkistusten ja uusien suunnitelmien toteuttaminen ja kokeileminen käytännössä johtavat taas uusiin tilanteisiin, tapahtumiin ja kokemuksiin. Johtamistehtävät ja ihmisten johtamistilanteet ovat aina vaiheittaisia prosesseja. Tässä mielessä kokemuksesta oppimisen vaiheet liittyvät aina tehtävien ja tilanteiden tulokselliseen hoitamiseen sekä ihmissuhdeongelmien ratkaisuun. Liiallinen harkinta ja pohtiminen voivat johtaa tilaisuuksien ohimeneeseen, liiallinen kokeilunhalu ja toiminnallisuus puolestaan impulsiiviseen ja pinnalliseen asioiden hoitamiseen. (Pirnes 2000: 186-188)

Vaihtoehtojen valinta ja suunnitelmien toimeenpano sekä niihin liittyvä vuorovaikutus edellyttävät kokeilevan oppimistyylin käyttöä. Kokemuksista oppiminen ja käyttäytymismuutosten aikaansaaminen edellyttää kaikkien oppimistyylien käyttöä. Osallistuvaan oppimistyyliin liittyvä osapuolten sitoutuminen päätökseen ja avoimuus uudelle, havainnoivan oppimistyylin jälkiarviointi, ajattelevan oppimistyylin mallien hahmottaminen sekä niiden kokeilu ovat kaikki kokemuksista oppimisen ominaisuuksia. Kokemuksista oppija on eläytynyt osallistuja ja kokija, joka antautuu avoimin mielin uusiin mahdollisuuksiin oppia. Näin oppimistyylien tasapainoinen ja tilanteiden mukainen hallinta ja soveltaminen ovat johtajan kehittymisen välttämättömiä edellytyksiä. (Pirnes 2000: 189)

#### *Jatkuva kehittyminen*

Yrityksen näkökulmasta jatkuva kehittäminen mahdollistaa tuotteiden, palveluiden ja prosessien tehokkaamman tuotannon. Henkilöstön kokemusten ja oppimisen kerääminen on yrityksen kehittymisen kannalta myös tärkeitä.

Tuotantoa siirretään halvempiin maihin, jotta saadaan säästettyä henkilöstö-, tuotanto-, kierrätys-, materiaali- ja verotuskustannuksissa. Kuitenkin suurin osa voitoista siirtyvät pois tuotantomaasta. Onko väärin, että yritys siirtää varojaan mantereelta toiselle? Onko kuitenkaan oikein, että yritys käyttää kylmästi hyväkseen globalisaation tarjoamaa mahdollisuutta menestyä hinnalla millä hyvänsä? Yrityksen toiminnalla täytyy olla perusta ja perustelu omalle toiminnalleen. Palveluiden tavoite on saada kuluttaja kuluttamaan enemmän ja useammin. Laaja markkinointi ja materialismin ihannoiti on saanut kuluttajan itse uskomaan, että hän tarvitsee uuden tuotteen tai palvelun, vaikka kysymys on halusta. Pitäisikö haluihin vastata tarjoamalla uusia tuotteita vai puuttua markkinointiin, joka luo ihmisille mielikuvia haluista? Mihin ihmisen itsensä toteuttamisen rajoittaminen johtaa? Idea itse säätelevistä markkinoista on mennyt ja menossa harhaan. Itse säätelevien markkinoiden tulisi yhteiskunnan vastaliikkeenä sulkeutua ja laajentua itsestään. (Polanyi 2009) Tietotyöläisethän - uusin työmuoto - tavallaan uskovat olevansa rajoittamatonta työvoimaa, jota ei sido aika tai paikka. Ongelma on työurien pirstaloituminen, joka johtaa siihen ettei pitkän aikavälin suunnitelmia enää voi tulla. Tämä on siis ongelma, kun vanhat elinikäiset työurat katoavat. Työpaikan siteettömyys ja ajattomuus myös ajaa ihmiset tekemään enemmän töitä ja vapaa-aika vähenee. Vapaa-ajan tarve kasvaa, mutta usein sen paikan ottaa perhe.

Pidentyneet työpäivät ja -urat sekä pienentynyt vapaa-aika saa ihmisessä esille haluamisen identiteetin. Kova työ vaatii kovat hovit. Viihde- ja palvelusektori on paisunut, koska se yrittää tyydyttää yhä individualistisemmän kuluttajan kaikki toiveet, rahaa vastaan. Arlie Hochild (1997) puhuu kolmannesta vuorosta. Kuitenkin ihmiset alkavat sekoittaa paikkoja. ”How work becomes home and home becomes work”. Vapaa-ajan puutteessa stressi purkautuu kotona, jossa on entistä enemmän painetta vähentyneen ajan kanssa. Tällöin työpaikka alkaa tuntua vahvemmin mukavalta paikalta.

Tehotuotantoa lisätään, jotta saataisiin suurempia mittakaavaetuja, joka johtaa aggressiivisempaan markkinointiin, jonka tehtävä on suunnitella uusia ja viettelevämpiä mielikuvia, jotta vanha ja ominaisuuksiltaan vain marginaalisesti parempi tuote saataisiin myytyä uudelleen kuluttajalle pukeutuneena uuteen ja kiiltävään kuoreen. Onko yritysten olemassaololle keksittävä uusia tarkoituksia modernissa yhteiskunnassa?

Useiden liiketoimintakonseptien taustalla on ajatus, että kestävä tuote ei tuota tarpeeksi kauppaa ja tuloja yrityksille. Tuote voisi olla kestävä ja hinta voisi olla sen mukainen. Kuluttajalla on viimeinen sana ja myös vastuu. Tuotteiden kestämissä paradoksaaliluonne tekee nykykuluttajalle vaikean päätöksen: ostaa uusi tuote

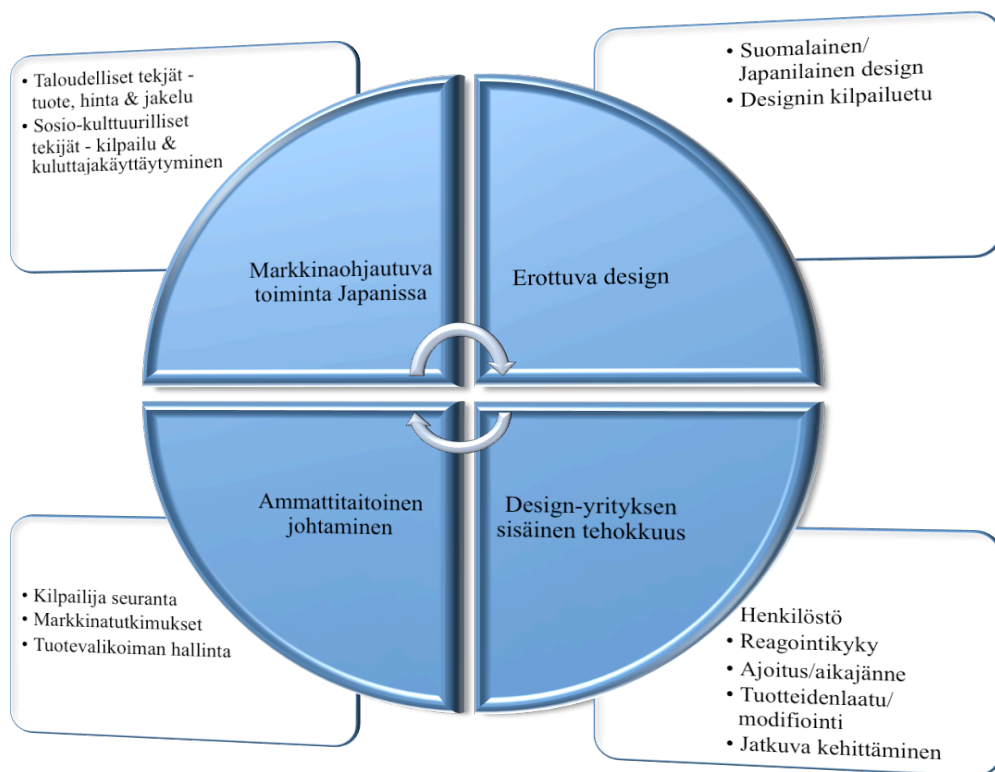
halvalla vai korjata vanha kalliilla. Kestävästä kehityksestä, eettisestä liiketoiminnasta kuin vihreistä arvoistakin puhutaan 2010-luvun kriittisinä tekijöinä, silti kaikki kolme usein jäävät vain uudistuneen markkinoinnin työvälineiksi. Miksi eettisen yrityksen täytyy viestiä omasta eettisyydestään? Koska yritys haluaa viestiä eettisille kuluttajille, että heidän tuotteita kannattaa ostaa. Eettisen toiminnan taustalla on kuitenkin liiketoiminnan tehokkuus ja tuottavuus. Yritysten tulisi perehtyä yrityksen arvojen, etiikan ja toiminnan läpinäkyvyyteen, jotta kuluttajalle tulisi selkeämpi kuva yrityksestä. Yrityksen läpinäkyvyys voisi johtaa uskollisempaan kuluttajakäyttäytymiseen.

### 3.4 Suomalaisen designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksen menestysmalli Japanissa (SDMJ-malli)

Suomalaisen designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksen menestysmalli Japanissa rakentuu neljästä tekijästä, jotka pitävät sisällään joukon ominaisuuksia. Neljä päätekijää ovat: markkinaohjautuva toimintatapa ”ulkoinen tehokkuus”, ammattitaitoinen johtaminen, erottuva design ja kilpailukykyinen ”sisäinen tehokkuus”. Malli on mukailtu Salimäen (2003) Suomalaisen design-yrityksen kansainvälisestä menestysmallista, Gemundenin (1991) vientimenestystekijöistä koostuvasta teoreettisesta viitekehuksesta sekä Vuorisen (2010) vientimenestystekijöiden listasta. Salimäki (2003) ei pitänyt ammattitaitoisen johtamisen merkitystä merkittävänä design-alojen teema-analyyseissä, mutta painotti sen tärkeyttä kansainvälistymisprosessin kulmakivenä. Luostarisen (1994) voittokierteen sipulimallissa johdon rooli on sijoitettu ”sipulin” ytimeen osoittamaan, että koko prosessi on mahdollista ainoastaan, jos johto on valmis sitoutumaan siihen. Johdon keskeistä roolia painotti Gemunden (1991) sekä Vuorinen (2010). Mallin pohjana toimii Salimäen Suomalaisen design-yrityksen kansainvälinen menestymismalli, jota on täydennetty Vuorisen (2010) Japanin markkinoiden tuntemuksella sekä laajalla kokemuksella designorientoituneesta alasta. Malliin on lisätty Gemundenin (1991) näkemys vientimenestymistekijöiden vaikutuksesta vientimenestykseen sekä karttuvan kokemuksen ja johdon keskeisin roolin tärkeys menestymiselle pitkällä aikavälillä. Huomo ym. (1995) painottivat, että yleinen liikkeenjohdollinen kyvykkyys ei luo kilpailuetua, koska se ei enää ole ominaisuutena

niukka vaan jokaisen yrityksen käytettävissä. Tässä mallissa ammattimainen johtaminen otetaan huomioon, mutta ei aseteta sitä mallia kannattelevaksi kivijalaksi.

Markkinaohjautuvaan toimintaan Japanissa kuuluu taloudellisista tekijöistä tuote, hinta ja jakelu. Sosio-kulttuurilliset tekijät pitävät sisällään kilpailun ja kuluttajakäyttäytymisen. Erottuvaan designiin kuuluu suomalainen ja japanilainen design sekä designin kilpailuetu. Ammattitaitoinen johtaminen pitää sisällään kilpailijaseurannan, markkinatutkimukset ja tuotevalikoiman hallinnan. Design yrityksen sisäinen tehokkuus koostuu henkilöstö, reagointikyky, ajoitus, tuotteiden laatu ja modifiointi sekä jatkuva kehittäminen. Mallia seuraa karttuva kokemus ja lisääntyvät tiedot markkinoista, jotka toimivat toiminnan seuraajina kuin toiminnan kehittäjinä.



Kuvio 7. SDMJ-malli.



## 4 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen aihealuetta ja kohdeilmiöitä on edellisissä luvuissa tarkasteltu olemassa olevan teoriakirjallisuuden ja alustavien teemahaastatteluiden pohjalta. Niiden yhteenvetona on muodostettu tutkimuksen viitekehysmalli. Viitekehysmalli on toiminut pohjana designorientoituneella alalla toimivan suomalaisen design-yrityksen menestysmallille Japanin markkinoilla. Uutta menestymismallia käytetään pohjana analysoitaessa teemahaastatteluista saatuja vastauksista ja selvittää, kuinka uuden menestymismallin elementit vaikuttavat menestykseen Japanin markkinoilla.

Empiirinen tutkimus suoritetaan teemahaastatteluna, joka suoritetaan yhdessä Marimekon, Iittalan, Artekin ja Woodnotesin kanssa.

Seuraavaksi kuvataan tarkemmin empiirisen osan tutkimusmenetelmää koskevat valinnat. Tämä pitää sisällään valitun tutkimusotteen, tapaustutkimusotteen, tutkielman analyysimenetelmät, teemahaastattelurungon sekä tutkimuksen luotettavuuden kuvaukset sekä arvioinnin ja teemahaastatteluyritysten esittelyn.

### 4.1 Tutkimusote

Liiketaloustieteellisten empiiristen tutkimusten tutkimusotteet jaetaan yleisesti kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Yksinkertaisimmillaan näiden voidaan sanoa eroavan siinä, että kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on esitettävä numeerisessa ja kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto sanallisessa tai visuaalisessa muodossa. (Uusitalo 1991: 79) Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa tutkimuksen kohteita ovat moniselitteiset ilmiöt. Sille ominaisia ovat syvähaastattelut ja case study –tyyppiset menettelyt. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii tutkimuskohteen ulkokohtaisen tarkastelun sijaan näkemään maailman sellaisena kuin tutkittavat sen näkevät. (Hirsjärvi ja Hurme 1980: 15) Kvalitatiivisella tutkimusotteella on liiketaloustieteissä erityisen vahva asema etenkin hallintoa ja

markkinointia koskevissa tutkimuksissa. (Uusitalo 1991: 79) Myös tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tilastolliseen edustavuuteen, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistosta nostetaan esille vain tutkimusongelman kannalta olennaiset havainnot. (Uusitalo 1991: 80) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaankin usein verrattain pientä määrää tapauksia, mutta ne pyritään sen sijaan analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 1998: 18) Tämä on myös tutkimusasetelma tämän tutkielman empiirisessä osassa, joka perustuu vain neljää tapausta koskevaan aineistoon ja analyysiin. Kvalitatiivisella tutkimusotteella pyritään ennustettavuuden, yleistettävyyden ja syy-seuraussuhteiden selvittämisen sijaan kontekstuaalisuuden, tulkinnan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 22) Nämä ovat myös tämän tutkimuksen tavoitteita, sillä tapaustutkimuksesta saatavat tulokset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia ja toimijoista ja heidän tulkinnastaan riippuvaisia.

Merkittävä ero kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä on myös, että kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään teorian testaamiseen ja kvalitatiivisella sen kehittämiseen. (Uusitalo 1991: 81) Voidaan myös sanoa, että kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selittää ja kvalitatiivisen ymmärtää tutkimuksen kohdeilmiötä. (Eskola & Suoranta 1998: 14) Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan induktiivista: etenemistä yksittäisestä yleiseen. Ennalta muodostettujen hypoteesien testaamisen sijaan kvalitatiivinen tutkimus päätyy hypoteeseihin ja ankkuroituun teoriaan (grounded theory). (Hirsjärvi & Hurme 2008: 25) Tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen tavoitteena on saada parempi ymmärrys designorientoituneella alalla toimivan suomalaisen design-yrityksen menestyksestä Japanin markkinoilla sekä design-yrityksen menestyksen kehittäminen. Kvalitatiivinen tutkimusote ja induktiivisen teorian ymmärtämiseen ja syventämiseen pyrkivä lähestymistapa ovat siis perusteluja myös kohdeilmiön ja tutkimusongelman luonteen kannalta.

## 4.2 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimushaastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Vilkka 2005: 101) Tässä tutkimuksessa

tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, sillä sen tuottama tieto antaa syvällisen kuvan kohdeilmioista. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkkamuoto ja järjestys ovat avoimia. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 49-51) Tämä haastattelumuoto antaa vapautta tarkentaa kysymyksiä ja toisaalta antaa haastateltavalle vapauden antaa oman persoonallisen kuvauksen kustakin teema-alueesta. (Vilkkä 2005: 101-102)

Haastattelututkimuksen etuna esimerkiksi lomakekyselyyn verrattuna on muun muassa se, että haastattelussa vastaajien motivoiminen on helpompaa. Lisäksi menetelmä on joustavampi ja sallii täsmennykset ja sen avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 29) Tutkimusmenetelmän heikkoutena ovat aineiston luotettavuuden kannalta haastattelijan mahdollinen vaikutus aineistoon sekä sen, että haastateltavilla on usein taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 195)

Teemahaastattelun hyviä puolia on sen muodon avoimuus ja se, että vastaaja pääsee siinä puhumaan halutessaan hyvin vapaamuotoisesti, jolloin materiaalin voi katsoa edustavan vastaajan puhetta itsessään. Toisaalta käytettävät teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on puhuttu samoista asioista. (Eskola & Suoranta 1998: 86)

### 4.3 Teemahaastattelurunko

Haastattelujen teemat muodostettiin tutkimuksen teoreettisen osuuden viitekehyksen mukaisesti sekä uuden menestysmallin perusteella. Haastattelurungon teema-alueuuttelo toimi haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelun teemoiksi valittiin: Yrityksen sisäinen tehokkuus, markkinaohjautuvatoiminta, ammattitaitoinen johtaminen, erottuva design ja menestyminen Japanissa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat suomalaisten design-yrityksien yleisimmät ja merkittävimmät vienninmenestystekijät Japanin markkinoilla? Kuinka hyvin menestystekijät tunnistetaan ja kuinka niitä käytetään hyväksi.

1. Miksi lähditte myymän tuotteitanne Japaniin? Kuinka kauan olette olleet Japanin markkinoilla?

#### Sisäinen tehokkuus

2. Onko tuotteitanne sopeutettu Japanin markkinoille? Jos on, miksi ja miten?
3. Kuinka tärkeäksi kokisitte toiminnan ajoituksen ja aikajänteen Japanissa?
4. Japanilaisten tiedetään arvostavan laatua, kuinka tärkeäksi kokisitte sen yrityksen menestyksen kannalta?

#### Markkinaohjautuvatoiminata

5. Miten jakelukanava/yhteistyökumppani valittu? Mistä löydetty?
6. Vaikuttaako jakelukanavan imago teidän omaan imagoonne Japanissa?
7. Kuinka kovaksi luonnehtisitte Japanin markkinoiden kilpailua? Millä tavoilla pyritte erottumaan kilpailussa?
8. Kuinka vaativiksi koette japanilaiset kuluttajat? Millä tavalla pyritte vastaamaan japanilaisen kuluttajan tarpeisiin?

#### Ammattitaitoinen johtaminen

9. Kuinka paljon kokisitte yrityksen johdon vaikuttaneen menestymiseen Japanin markkinoilla? Jos vaikuttanut, niin millä tavalla?
10. Ollaanko yrityksen johdon toimesta teetetty markkinatutkimus Japanin markkinoista?

#### Erottuva design

11. Kokisitteko designinne luovan kilpailuetua Japanissa?
12. Arvostaako japanilainen kuluttaja suomalaista designia?

#### Menestyminen Japanissa

13. Onko kokemuksen tuoma tieto/taito Japanin markkinoista parantanut menestymistä? Jos parantaa, niin miten?
14. Millä mittarilla olette menestyneet? Japanin viennin osuus liikevaihdosta/Viennin kasvu/Johdon arvio

Tutkimuksen alussa tehtiin yksi koehaastattelu haastattelurungon etukäteistestaamiseksi. Esihaastattelussa valittujen teemojen todettiin soveltuvan hyvin aiheen tutkimiseen ja saadut tulokset tutkimuksen teoreettista osuutta. Esille tuli myös joitakin uusia asioita, joita tutkija ei ollut huomionnut aiemmin ja

haastattelurunkoa muokattiin siksi hieman koehaastattelun jälkeen ennen tutkimuksen varsinaisia haastatteluja.

#### 4.4 Aineiston analysointimenetelmät

Teemahaastattelun aineiston runsaus ja elämänläheisyys tekee analyysivaiheen mielenkiintoiseksi ja haastavaksi, mutta samalla melko työlääksi. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 108) Hirsjärven ja Hurmeen mukaan (2004: 144) mukaan haastatteluaineiston analyysia voidaan kuvata spiraalimaiseksi prosessiksi, jossa aineiston kuvaus, koodaus, luokittelu ja yhdistäminen sekä raportointi toimivat limittäin.

Tutkimuksen analysointi alkaa jo aineiston purkuvaiheessa, jolloin nauhoissa oleva aineisto puretaan eli kirjoitetaan tekstiksi. Tällöin niin sanottu sanasanainen puhtaaksikirjoitus tehdään koko haastatteludialogista, minkä aikana ja jälkeen tutkija analysoi haastattelussa nousseita näkemyksiä. Jo ensimmäisessä käsittelyvaiheessa tutkijalle syntyy jonkinlainen käsitys aineiston yhtäläisyyksistä ja eroavaisuuksista. (Hirsjärvi & Hurme 1980: 109)

Haastatteluilla hankitun aineiston analyysiin ja tulkintaan käytetään sisällönanalyysiä. Tuomi & Sarajärvi (2002) liittyvät Kyngäksen ja Vanhasen määritelmään siitä, että sisällönanalyysi on menettelytapa, jossa analysoidaan dokumentteja järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Dokumentilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi kirjoja, artikkeleita, haastatteluja, puheita, keskustelua ja raportteja, eli melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua aineistoa. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105)

Tuomi & Sarajärvi (2002) tarkastelevat sisällönanalyysiä yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimusperinteen näkökulmasta, ja kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysiä Milesin ja Hubermanin teorian mukaan kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimustehtävään, ja johtopäätökset tehdään pohtimalla, mitä asiat merkitsevät. Sisällönanalyysin etenemistä voidaan kuvata myös seuraavien vaiheiden kautta: Haastatteluja litterointi, lukeminen, pelkistäminen, pelkistettyjen ilmausten listaaminen, samankaltaisuuksien tai erilaisuuksien yhdistäminen ja kokoavan

käsitteen muodostus. Analyysiä voidaan jatkaa myös tuottamalla määrällisiä tuloksia sanallisesti kuvatusta aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 109-111, 115) Tässä tutkimuksessa on edetty Tuomen ja Sarajärven kuvaamalla tavalla: aineisto on pelkistetty, tietoa on ryhmitelty ja sen perusteella on muodostettu käsitteitä, jotka vastaavat alussa asetettuun tutkimustehtävään.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Empiirisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden kautta. Käsitteet ovat peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja perustuvat ajatukselle että ” tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen”. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 185-186) Eskola & Suoranta (1998) lisäävät, että perinteisesti ymmärrettynä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden arviointiin. Sen sijaan he ovat sitä mieltä, että kvalitatiivista tutkimusta tekevän tutkijan tulee jatkuvasti pohtia tekemiään ratkaisuja ja ottaa näin kantaa sekä analyysin kattavuuteen että yleensä työnsä luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen pätevyyttä tulisikin arvioida lähinnä tutkimusprosessin luotettavuuden kautta. (Eskola & Suoranta 1998: 210-211)

Uusitalo (1991) toteaa, että tutkimusaineiston luotettavuutta voidaan käsitellä myös kvantitatiivisen tutkimuksen keskeisten käsitteiden: mittauksen validiuden ja reliabiliteetin kautta, vaikka käsitteiden soveltuvuudesta kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiin ollaan monta mieltä. Luotettavampaa on kuitenkin puhua väljemmin analyysin arvioitavuudesta, eli siitä, että lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. Tutkijan käyttämien luokittelu- ja tulkintasääntöjen tulisi olla yksiselitteiset ja johdonmukaiset. (Uusitalo 1991: 82)

Eskolan ja Suorannan (2000: 210-212) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse, ja tämän takia luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Kvalitatiivisen tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, miten hyvin tutkijan tekemä työ on arvioitavissa. Tutkijan on annettava lukijalle mahdollisimman tarkka kuva teknisistä päätöksistä, kuten luokittelusäännöistä sekä ajatusprosessista, jotka ovat raportoitujen tulosten takana. Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on, että kriittinen ja asioista perillä oleva lukija vakuuttuu tehdyistä päätöksistä. (Raunio 1999: 329-330)

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetilla tarkoitetaan analyysin toistettavuutta, eli sen kykyä tuottaa samanlaisia tuloksia, jos tutkimus uusitaan. Tutkimus on reliaabeli silloin, kun tutkimus pystytään toistamaan siten, että tutkimustulokset eivät poikkea merkittävästi alkuperäisestä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 186) Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin vaatimuksiin voidaan pyrkiä vastaamaan mahdollisimman tarkalla tutkimuksen toteuttamisen raportoinnilla, jossa tutkimusmenetelmiin liittyvät valinnat ja vaiheet selostetaan tarkasti. Tutkimuksen reliabiliteettia kasvatetaan muistiinpanojen lisäksi nauhoittamalla haastattelut. Tämä vähentää haastattelijan riskiä unohtaa jokin haastattelussa mainittu asia tai muistaa asia väärin.

Validiuteen liittyviä ongelmia ovat esimerkiksi vastaajan halu antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia, ero vastaajan todellisten ajatusten ja sanojen välillä sekä ero vastaajan ilmausten ja todellisen käyttäytymisen välillä. (Jyrinki 1976: 129-130) Teemahaastatteluiden osalta halu antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia korostuu, koska haastattelijan läsnäolo voi vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta validin tiedon antamista saattaa heikentää tutkimuksen avoimuus.

Teemahaastatteluna tapahtuvan tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tekemällä etukäteen hyvä haastattelurunko. Lisäksi luotettavuutta parantaa se, jos jo ennalta käsin mietitään keinoja teemojen syventämiseen ja mahdollisia lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 184) Teemahaastatteluiden tukena on valmiiksi laadittu teemahaastattelurunko, joka lähetetään etukäteen kaikille haastateltaville, jotta heillä olisi aikaa tutustua kysymyksiin ja mahdollisesti miettiä vastauksia etukäteen. Lisäksi haastateltava pystyy muodostamaan kokonaiskuvan haastattelun etenemisestä ja sen sisällöstä.

Haastatteluvaiheen aikana tutkimuksen laatua voi parantaa huolehtimalla, että tekninen välineistö on kunnossa. (Hirsjärvi & Hurme 2004: 184) Tutkimuksen haastattelut nauhoitetaan digitaalisella nauhurilla.

Hirsjärvi & Hurme (2004: 185) toteavat, että haastattelun laatua voidaan parantaa litteroimalla haastattelu mahdollisimman nopeasti. Tutkimuksen haastattelut tullaan litteroimaan haastattelupäivänä tai viimeistään sitä seuraavana päivänä.

## 4.6 Tutkittavat yritykset

Tämän tutkimuksen empiriaosuus koostuu neljässä eri yrityksessä tehdyissä teemahaastatteluisissa. Tutkimusta varten haastateltiin neljää henkilöä. Tutkimukseen mukaan otettujen yritysten valinnassa tärkeimpinä kriteereinä olivat, että yritykset toimivat designorientoituneella alalla, yrityksillä on jo ollut vientitoimintaa Japaniin ja yrityksissä design on osana liiketoimintaa.

Haastateltavat henkilöt valittiin siten, että kaikki ovat mukana yrityksen vientitoiminnassa ja erityisesti mukana Japanin viennissä. Näin pyrittiin varmistamaan, että haastatteluisissa saatiin mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa.

### MARIMEKKO

Marimekko on suomalainen tekstiili- ja vaatedesign yritys. Liiketoiminnan ydin on ajattomien, yksilöllisten, käytännöllisten ja kauniiden kuluttajahyödykkeiden suunnittelu ja valmistus. Marimekolla on laaja kokoelma tuotteita niin sisustuskankaissa, pöytäkoristeissa, vaatteissa, laukuissa kuin pienemmissä koriste-esineissä kaiken ikäisille ihmisille. Kun Marimekko perustettiin 1951 sen printtikankaiden epäsäännölliset kuviot ja värit antoi sille vahvan ja uniikin identiteetin. Vuosikymmenten saatossa saatu perintö ja sen arvot ja legendat on kiistämätön rikkaus, josta on hyvä hakea voimaa ja rohkeutta uudistuksiin tänä päivänäkin. Marimekon designin tarkoitus on luoda esteettisiä kokemuksia elämän kaikkiin hetkiin. (Marimekon vuosikertomus 2010: 1)

2010 Marimekon liikevaihto oli 73,3 miljoonaa euroa, josta saatiin kansainvälisesti 29,4 %. Marimekon tuotteita myydään melkein 40 maassa ja sillä oli vuonna 2010 388 työntekijää. (Marimekon vuosikertomus 2010: 1)

### IITTALA

Iittala Group Oy Ab on johtava kodintuotealan yritys, jolla on laaja valikoima moderneja skandinaavisia designtuotteita. Yhtiö suunnittelee, valmistaa, markkinoi ja myy eri brändeillä kodin- ja sisustustuotteita, kuten lasia, posliinia, keitto- ja paistoasioita sekä aterimia. Yhtiö on markkinajohtaja kotimarkkinoillaan Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Iittala Groupilla on vahva kokemus kodintuotteiden



muotoilussa. Viime vuosina yhtiön liiketoiminnan ja strategian kehittämisen painopisteinä ovat olleet vähittäismyynnin kehittäminen, brändinhallinta, tuotannon tehokkuus sekä liiketoiminnan kansainvälistäminen Iittala-brändin ja myymäläkonseptien avulla. Iittala Group Oy Ab:sta tuli osa kansainvälistä Fiskars-konsernia vuonna 2007. (Iittala Group Oy Ab yritysesittely 2010)

Vuonna 1881 syntynsä saanut Iittala on kansainvälisestikin tunnettu designbrändi, jonka tuotevalikoimaan kuuluu korkealuokkaisia, monikäyttöisiä kodintuotteita ja sisustusesineitä. (Iittalan kotisivut – Iittalan tarina)

Muotoilu ja tuotekehitys ovat tärkeässä roolissa, kun kehitetään arvostettuja laatubrändejä ja luodaan uusia designklassikoita. Iittalalla on ollut tapana kutsua arvostettuja muotoilijoita suunnittelemaan uusia tuotesarjoja. Nuorista muotoilijoista mm. Vuoden 2008 graafikoksi valittu Klaus Haapaniemi on suunnitellut kuvion suosittuihin Taika-astioihin ja Alekski Perälän Iittalalle suunnittelema Ote-lasi voitti Design Plus-palkinnon vuonna 2008. Lisäksi Iittalan kanssa yhteistyötä ovat tehneet useat kansainväliset muotoilijat, kuten italialainen taiteilija ja korusuunnittelija Giorgio Vigna. (Fiskars-konsernin vuosikertomus 2008: 25)

Vuonna 2010 Fiskarsin Home liiketoiminta alueen, johon mm. Iittala, Hackman ja Arabia kuuluvat liikevaihto oli 309 miljoona euroa, joka oli 43% koko konsernin liikevaihdosta. Home liiketoiminta alueessa työskentelee 1560 henkilöä. (Fiskars-konsernin vuosikertomus 2010: 28)

## ARTEK

Vuonna 1935 neljä nuorta idealistia, Alvar ja Aino Aalto, Maire Gullichsen ja Nils-Gustav Hahl, päättivät perustaa yrityksen. Liikeideana oli ”harjoittaa huonekalujen kauppaa sekä näyttelyiden avulla ja muulla tavoin edistää nykyaikaista asutuskulttuuria”. Artek oli syntynyt. Yhtiökumppanit olivat uudenlaisen arkiympäristön puolestapuhujia. He uskoivat eri taidelajien synteisiin ja halusivat vaikuttaa kaupunkisuunnitteluun, arkkitehtuurin ja muotoilun kehitykseen. Samoja traditioita vaalitaan yhä, mutta Artek on silti astunut uuteen aikakauteen. Perustajiensa radikaalissa hengessä Artek haluaa olla etujoukoissa etsimässä tulevaisuuden polkuja muotoilun, arkkitehtuurin ja taiteen alueilla, niiden risteyksissä. (Artekin kotisivut – yritys)

Artek on edelleen yksi modernin muotoilun innovatiivisimmista yrityksistä. Artekin kattava huonekalujärjestelmä perustuu standardi- ja systeemiajatteluun, mikä tekee

siitä monipuolisen ja mahdollistaa huonekalujen räätälöinnin tarpeiden mukaan yksilöllisiin projektikohteisiin. Artekin huonekaluja löytyy hyvin monenlaisista tiloista: julkisista tiloista koteihin, museoista kouluihin ja hotelleista toimistotiloihin. (Artekin kotisivut – yritys)

Artek koki finanssikriisin seuraukset vuoden 2009 aikana. Artekillä oli positiivinen kasvu vuonna 2008, mutta menetti myynneissä arvioilta 23 miljoonaa kruunua vuonna 2009 verrattuna edelliseen vuoteen. 130,6 miljoonan kruunun myynneistä huolimatta yritys ei pysynyt voitollisena vaan tulos verojen jälkeen jäi 7,9 miljoonaa kruunua tappiolliseksi ja joutui vähentämään henkilöstöään kuudella henkilöllä. (Proventus vuosikertomus 2009)

## WOODNOTES

Woodnotes on suomalainen designyritys, jonka tekstiilisuunnittelija Ritva Puotila ja hänen poikansa Mikko Puotila perustivat vuonna 1987. Yritys on edelleen perustajiensa omistuksessa. (Woodnotes kotisivut – yritys)

Woodnotes-tuotteiden alkuperäisenä ideana oli yhdistää karun suomalaisen luonnon inspiroima taiteellinen luovuus kehittyneeseen teknologiaan hyödyntäen suomalaisia perusraaka-aineita, puuta ja paperia. Woodnotes alkoi käyttää paperinarua käyttötekstiileissä modernilla tavalla ensimmäisenä yrityksenä maailmassa. Ritva Puotila ryhtyi käyttämään paperinarua materiaalin ainutlaatuisten ominaisuuksien ja luonteenpiirteiden vuoksi, ei vaihtoehtona muille materiaaleille. (Woodnotes kotisivut – yritys)

Woodnotes-tuotteet tunnetaan kansainvälisesti tyylikkäästä ja ajattomasta designistaan ja korkeasta laadustaan. Tällä hetkellä Woodnotesin tuotannosta 64 % suuntautuu vientiin yli 30 eri maahan. Woodnotesin tuotteita löytyy maailman johtavimpien sisustus- ja designliikkeiden valikoimista. (Woodnotes kotisivut – yritys)

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastatteluissa esille tulleet asiat ja suoritetaan vertailua niiden kesken. Haastatteluiden raportoinnissa käytetään samoja teemoja kuin teemahaastattelurungossa. Aluksi käsitellään yrityksen sisäistä tehokkuutta, tämän jälkeen markkinaohjautuvaa toimintaa, sitten ammattitaitoista johtamista, sen jälkeen erottuvan designin roolia ja lopuksi käsitellään menestymistä sekä kokemuksen vaikutusta menestymiseen.

Teemahaastatteluiden ensimmäisten kysymysten tarkoituksena oli selvittää motiiveja Japanin kaupan aloittamisen takana sekä saada selville kuinka kauan yritykset ovat olleet Japanin markkinoilla. Japanin markkinoille on viime aikoina pyrkinyt yhä useampi suomalaisyritys motiiveina kansainvälinen referenssi, Japanin markkinoilla olemisen referenssi, suomalais-japanilaisen estetiikan samankaltaisuus, tuotteen japanilaishenkisyys tai suuren markkinan houkuttelevuus. Suurella osalla Hirameki messuun osallistuneista yrityksistä oli aivan epärealistiset käsitykset Japanin markkinoista ja niillä pärjäämisen edellytyksistä.

Haastattelu yritykset ovat Japanin markkinoilla jo kokeneita tekijöitä. Marimekon 40 vuoden, Artekin 30 vuoden, Woodnotesin 20 vuoden ja Iittalan yli 10 vuoden kokemukset kertovat osaltansa jo pitkäjänteisestä ja järjestäytyneestä toiminnasta. Motiivit vaihtelevat kuitenkin myös kokeneiden toimijoiden kesken. Osaksi siksi, että ensimmäisten Japanin operaatioiden työntekijät ovat poistuneet yrityksen toiminnasta, siirtyneet eläkkeelle tai jopa kuolleet. Ensikäden tiedon puuttuminen tuli esille haastateltavien puutteellisista vastauksista.

Iittalan, Arabian ja Hackmanin bändit ovat hyvin vahvat Suomessa ja niiden kasvu mahdollisuudet jo hyvin saturoituneilla markkinoilla ovat rajoitetut, joten suuret kasvuvolyymit tulevat ulkomailta. Iittalan Japanin myynnin aloittamisen takana oli myynnin kasvu ja jakelun laajentaminen. Ensikäden tiedon puuttumisen takia motiivi jää arvailun varaan.

*” Yli kymmenen vuotta ollaan oltu. Ihan tarkkaan en osaa sanoa, koska olen itse tullut taloon vasta neljä vuotta sitten, mutta olettaisin että 12 vuotta oltaisiin oltu Japanin markkinoilla.. Kasvu on ollut syy Japanin operation aloittamiseen. Myynnin kasvu ja jakelun laajentaminen. Mitä Japanin markkinoille tulee, niin siellä ainakin tällä hetkellä on selkeä kysyntää skandinaavisille tuotteille ja hyvin luonnollista siksi meidänkin olla siellä. ” (Marcus Magns 2010)*

Marimekko on toiminut Japanissa jo 40 vuotta. Marimekon Japanin myynnin aloittamisen takana oli kansainvälistyminen. 40 vuoden takaisista päätöksistä ei löydy Marimekollakaan mitään arkistoitua tietoa. Kansainvälistymisen takana olevat motiivit jäävät selvittämättä.

*” Koen, että Suomella ja Japanilla on kuitenkin enemmän yhtäläisyyksiä, kuin esimerkiksi Japanin ja Ruotsin tai Norjan välillä. Luonnon läheisyys, tietynlainen kylmyys, vetäytyneisyys ja rauhallinen lähestymistapa asioihin ovat enemmän Suomen ja Japanin välisiä asioita ja kokisin, että juuri ne ovat vaikuttaneet siihen, että me olemme menestyneet Japanin markkinoilla niin hyvin. ” (Jan-Timm Utecht 2010)*

*” Ensimmäinen sopimus on ollut lisenssisopimus vuodesta 1971 ja siitä lähtien me olemme olleet Japanin markkinoilla. Lisenssisopimus tehtiin ihan kansainvälistymisen merkeissä. 1960- luvulla Marimekko tuli Yhdysvalloissa hyvin tunnetuksi ja sitten se vaan valui myös Japaniin. Partnerit olivat hyvin lojaaleja sillä lisenssisopimus jatkui 2000-luvun alkuun, siihen asti kunnes Mitsubishi tuli meidän maahantuojaksi. ” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Artek on toiminut 30 vuotta Japanissa ja arkistoidun tiedon puuttumisesta johtuen joudutaan myös Artekilla arvioimaan alkuperäisiä motiiveita. Ailinpieti arvio, että Japanin operaation taustalla olisi ollut Japanista käsin tullut kiinnostus.

*” Meillä on aika pitkä historia Japanissa, ainakin 30 vuoden taakse. Vaikea arvioida miksi 30 vuotta sitten ollaan lähdetty myymään tuotteita Japaniin. Hyvin mahdollista on, että silloin on esitetty kiinnostusta Artekin tuotteita kohtaan. Uskoisin, että joku firma on ollut yhteydessä meihin ja se on toiminut käynnistävänä tekijä taustalla. ” (Anni Ailinpieti 2010)*

Woodnotesin Toimitusjohtaja Mikko Puotila muisteli Japanin toiminnan aloittamisen liittyneen yrityksen yleiseen kansainvälisyyteen, mutta keskustelun edetessä varmistuikin, että yhteydenotto tulikin japanilaisilta.

*”Saimme alussa yleistä kiinnostusta ihan ympäri maailmaa. Tietty erikoistuote, joka herätti kiinnostusta tietyissä piireissä. Pienissä piireissä, arkkitehtiammattilaispiireissä. Voi olla, että moni mieltää tämän hyvin japanilaisenhenkiseksi tuotteeksi. En tiedä onko sillä ollut mitään merkitystä tässä. 1991 aloitettiin toiminta Japanissa. Taisi tulla yhteydenotto japanilaisilta siinä. Ei varsinaisesti lähdetty hakemaan sitä, vaan Japanista käsin tuli kiinnostusta. Siitä se lähti. ” (Mikko Puotila 2010)*

Iittalan ja Marimekon Japanin operaation aloittamisen taustalla vaikuttaisi motiivit olleen oman toiminnan laajentamisessa ja päätös on tullut yrityksen sisältä, kun taas Artekin ja Woodnotesin tapauksissa vaikuttaisi olevan taustalla vetävät voimat, kun Iittalan ja Marimekon päätöstä olisivat pohjustaneet työntävät voimat. Analyysi jää kuitenkin arvailuksi, koska kerätty data on osittain arvailua.

## 5.1 Yrityksen sisäinen tehokkuus

Teemahaastattelurungon ensimmäisen teeman tarkoituksena oli selvittää, että vaikuttaako yrityksen sisäinen tehokkuus yrityksen menestymiseen Japanin markkinoilla. Tätä käsiteltiin keskustelemalla tuotteiden sopeuttamisesta, toiminnan ajoituksen ja aikajänteen tärkeydestä sekä laadusta kokonaisuutena ja mitä sen takaamiseksi ollaan tehty. Yrityksen sisäinen tehokkuus on osa suomalaisen designorientoituneella alalla toimivan design-yrityksen menestysmallia Japanissa (SDMJ –malli). Mallin taustalla on oletamus, että yrityksen sisäinen tehokkuus on olennainen osa matkalla menestykseen. Tutkijan tekemä hypoteesi on, että yrityksen sisäinen tehokkuus ja sen ala kategoriat nousevat esille keskusteltaessa menestykseen vaikuttavista tekijöistä.

### **Tuotteiden sopeuttaminen**

Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikissa tutkittavissa yrityksissä tuotteita on sopeutettu Japanin markkinoita varten. Tuotteiden sopeuttamisen aste kuitenkin vaihteli hyvinkin paljon. Iittala eteni pitkälti standardi tuoteportfoliolla, kun taas Marimekko kuunteli hyvinkin tarkasti japanilaisten muutosehdotuksia niin, väreistä sekä malleista ja toteutti niitä jopa maailmanlaajuisesti. Artekin sopeuttaminen oli pieni muotoista, mutta contract puolella molemmat olivat valmiit tekemään muutoksia, kun myyntivolyymit nousivat. Woodnotesin tuotteiden kustomointi on muutenkin yleistä ja esimerkiksi mattoja tehdään mittatilaustöinä. Woodnotesin sopeuttaminen kuitenkin kosketti vain vähittäiskauppa puolta.

Iittalan tuotesopeutus oli suppeinta kaikista tutkittavista yrityksistä. Iittala tarjoaa pitkälti samaa tuoteportfoliota Japaniin kuin muillekin vientimarkkinoille. Tuotteiden sopeuttaminen tuli lähinnä esille kampanjoissa, joissa käytetään sovellettuja tuotteita, joita myydään vain rajoitetun ajan.

*”Japanissa kuluttajilla on selkeä trendi hakea tämänlaisia eklusiivisia tuotteita ja limited edition tuotteita, jotka ovat standardisarjan ulkopuolella. Lähinnä uusi väri tai kuvio, tuotteen fyysisiin ominaisuuksiin, kuten muotoilun tai koon muuttamisiin ei olla lähdetty. Koon muuttaminen on kuitenkin iso projekti, joten silloin volyymit pitää olla todella mittavia. Joten lähinnä värimaailman ja kuosin muuttamista.”* (Marcus Mangs 2010)

Marimekon tuotesopeuttaminen oli laajinta kaikista tutkittavista yrityksistä. Kolmannes kaikista Marimekon myymälöistä sijaitsee Japanissa, joka osaltaan lisää Japanin päätösvaltaa sekä vaatimuksia. Myyntivolyyymien lisääntyessä on helpompi suostua tuotteiden sopeuttamiseen. Aino-sarjan tasaraita mikit tulivat Marimekon malliostoon Japanin jakelijan pyynnöstä.

*”Japani jättää ostamatta kokonaisia sarjoja, niin he tarvitsevat jotain toisia sitten enemmän. Sellaisia tuotantoeriä, joita he ostavat kokonaan, niin voidaan muokata heille tai sitten sellaisia tuotteita, jotka istuvat hyvin meidän tuotteisiin, niin olemme muokanneet, mutta pyyntö on lähtenyt heiltä. Jos muutos pyynnöt istuu meidän omaan mallistoon, niin muutokset tehdään muillekin markkinoille.”* (Jan-Timm Utecht 2010)

Marimekolla on neljä kertaa vuodessa global design meeting, johon eri maiden organisaatiot ja maahantuojat osallistuvat. Vuosi etukäteen on nähtävillä sesongin ensimmäiset ideat printeistä, silueteista sekä sisustustuotteita. Ostajilla on kuukausi aikaa kommentoida, antaa ehdotuksia ja toivomuksia, jotka otetaan huomioon malliston luonnissa, joka on valmis seuraavan kerran, kun he tulevat käymään.

*”Olisi tyhmää, jos me emme kuuntelisi asiakkaita, jotka ostavat meidän tuotteita. Osittain myös meidän tulee tehdä sellaista, jota ei tulla myymään niin paljon, koska me olemme trend setter, emmekä seuraaja. Ainakin kankailla ja sisustustuotteilla, mutta siellä täytyy olla myös mukana se kaupallinen osuus toimivana ja tasapaino pitää olla kunnossa, pitää olla imago tuotteita ja pitää olla tuotteita, jotka tuovat liikevaihdon ja tekevät liiketoiminnan kannattavaksi.”* (Jan-Timm Utecht 2010)

Artekilla ollaan mietitty standardituotteiden modifiointia Japanin markkinoille, mutta niistä suunnitelmista luovuttiin jakelijan toiveista.

*”Aloitetaanko näin, että meidän tuotteet, jotka on olleet mallistossa pitkään eli Alvar Aallon tuotteet, on standardeiltaan sopivat Japaniin. Uusien tuotteiden modifioinnista oli enemmänkin logistisia ongelmia, kun se pidensi toimitusaikaa ja he totesivat itse, että mennään vanhoilla koilla. Joten modifioinnista luovuttiin maahantuojan toiveista.”* (Anni Ailinpieti 2010)

Contract-markkinat kattavat Artekin toiminnasta puolet kansainvälisesti ja suhde on sama myös Japanissa. Contract-markkinoilla muutokset pintakäsittelyyn ja korkeuden vaihtoon ovat mahdollisia, kun puhutaan suuremmista määristä.

*”Jos tilaa paljon, niin saa enemmän vaikuttaa modifointiin, sitä on tapahtunut aina ja myös Suomessa. Aika pienistäkin määristä voidaan modifioida ja se on ollut meidän toiminta tapa aina, ei pelkästään Japanissa. Pieniä rajoituksia on, jos halutaan lähteä muuttamaan tuotetta, jonka suunnittelija ei enää elä, kuten Ilmari Tapiovaara tai Alvar Aalto, niin silloin meidän täytyy toimia säätiön kanssa. Yleensä voidaan tällaiset pienet muutokset tehdä.”* (Anni Ailimpieti 2010)

Woodnotesin tuotteita on jonkin verran sopeutettu Japanin markkinoille. Sopeutusta on tapahtunut vain vähittäistavarapuolella ja se on pitänyt sisällään kokojen muutoksia ja tietyille asiakkaille tehtyjä erikoiskassimalleja. Ideoitakin japanilaisilta on saatu, sillä idea kapeamman ja pienemmän K-tuolin tekemiseen tuli japanilaiselta asiakkaalta.

*”Jonkun verran kyllä, vähän on sopeutettu. Jotain tiettyjä malleja ollaan tehty vain joillekin tietyille asiakkaalle. Muun muassa Beamsille ollaan tehty kassimalleja ja Arcolle ollaan tehty malleja, on sitä tapahtunut. Jotain kassien kokoja ollaan tehty pienemmäksi. Kokoja ollaan myös muutettu pienemmiksi japanilaisille. Lähtöidea K-tuolin kapeampaan ja pienempään versioon tuli japanilaiselta asiakkaalta. Myymme sitä enimmäkseen Suomessa, mutta idea tuli japanilaiselta. Sopeutus ei ole mikään iso juttu meidän busineksessä. Kyllä me enemmän myydään kokoelmassa olevaa tavaraa.”* (Mikko Puotila 2010)

### **Toiminnan ajoitus ja aikajänne Japanissa**

Toiminnan ajoituksen suhteen tutkittavissa yrityksissä oli vaihtelua, mutta Iittala ja Marimekko painottivat ajoituksen tärkeyttä tuote näkökulmassa. Kaikille tutkittaville yrityksille pitkän aikajänteen kärsivällinen, rauhallinen ja harkittu toiminta oli tärkeätä.

Iittalan tuotteiden lanseerausten ajoitus on lähinnä tärkeätä seasonal tuotteiden osalta, mutta myös isommassa perspektiivissä jakelun muuttamisen ajoittaminen konseptimyymläpohjaiseksi on osoittautunut menestyksekkääksi. Japani on Artekin yksi fokusmaista ja toiminnan aikajännettä katsotaan ja analysoidaan tarkasti.

*”Toki siinä pitää muistaa, että Japanissa pitää olla kärsivällinen ja pitkäjänteinen. Mitään nopeita voittoja sieltä ei tulla hakemaan. Toisaalta taas mahdollisuudet ovat*

*isot siellä. Ja meillä on vielä paljon mahdollisuuksia laajentua ja kasvattaa. Kuitenkin step by step periaatteella mennään eteenpäin.”* (Marcus Mangs 2010)

Marimekon tuotteiden lanseerauksen ajoitus on nykyään globaali, joten maakohtaista vaihtelua ei oikeastaan ole. Lisääntynyt informaatio ja sosiaalinen media vaikuttavat siihen että, tuotteet pitää lanseerata kaikkialla lähes samaan aikaan. Marimekon toimintaa helpottaa jakelijan suuret ennakkotilaukset, jotka helpottavat logistista ja tuotannollista ajoitusta.

*”Japani on maa josta me saamme niin paljon ja niin aikaisessa vaiheessa ennakkotilauksia, että riski laskee. Ennakko tilauksia tulee, jopa puolivuotta etukäteen, joten me pystymme ajoittamaan tuotantoa paremmin ja eikä meidän tarvitse pitää niin suuria varastoja. Se onkin ainoa tapa toimia, koska jos kaikki Japanin 21 myymälää sanoisivat, että tasaraita mukiit myyvät niin emme saisi millään kaikkiin myymälöihin tuhansia mukeja. Aikajänne on ollut jatkuva Japanissa, mutta varsinainen kasvu on tapahtunut viimeisen 5 vuoden aikana.”* (Jan-Timm Utecht 2010)

Artekin huonekalu- ja sisustusosalalla asiat tapahtuvat pitkällä aikavälillä, eikä trendeillä ole kauheasti merkitystä.

*”Aikajänneet ovat pitkät ja trendeillä ei ole kauheasti merkitystä tässä meidän alalla, jos puhutaan markkinalle menosta. Kaikki muutokset tulisi tehdä hyvin harkitusti ja rauhallisesti Japanin markkinoilla. Sekä odottaa tuloksia rauhallisesti verrattuna moneen muuhun markkinaan. --- Rauhallisia ja perusteltuja askelia tulisi tehdä.”* (Anni Ailinpieti 2010)

Woodnotes painotti ajoitusta ja totesi, että se on tärkeätä. Aikajänneen tärkeys tulee esille Woodnotesin muissakin toiminnoissa ja muillakin markkinoilla.

*”Japanissa on tietyt jutut. Kyllä se periaatteessa on tärkeätä olla suhteellisen ajoissa liikkeellä. Puoli vuotta aikaisemmin. Kyllä se tärkeätä on.--- Aikajänne on meillä kaikessa, että pyritään pitkäikäisiin asiakassuhteisiin. Mutta kyllähän me uusiakin etsitään kokoajan. Sehän on investointi meidän puolelta asiakkaaseen ja asiakkaalta meille päin. Se on tärkeätä, että se jatkuisi siellä, jotta päästään voitoille.”* (Mikko Puotila 2010)

**Kuinka tärkeä on laatu menestymisen kannalta ja mitkä laadun osa-alueet nousevat esille.**



Kaikki tutkittavat yritykset painottivat laadun tärkeyttä. Dokumentoinnin, kommunikoinnin, yksityiskohtien laatu nousi myös esille tuotteen faktisen laadun lisäksi.

Iittalalla on ollut pieniä ongelmia tuotteen laadussa Japanissa. Tuotteen laatu ei ole ollut ongelma vastaavasti Euroopassa, joka kertoo japanilaisen kuluttajan erittäin korkeasta laatustandardista. Iittalan pakkausten laatu ja dokumentoinnin laatu on kunnossa.

*”Sanoisin, että tavaramerkin ja tuotteen tunnettavuuden lisäksi tärkeimmäksi tekijäksi. Laatukriteeri on Japanissa erittäin, erittäin tärkeä. Paljon tärkeämpi kuin missään muussa maassa, jossa kuluttajat, etenkin brändätyissä tuotteissa vaatii korkeaa laatua ja aika minimalistisella tasolla. Heidän laatustandardit ovat korkeammalla kuin millään muilla markkinoilla.”* (Marcus Mangs 2010)

Marimekolla on ollut tuotannossa lähinnä inhimillisiä virheitä, joista palautuksia on tullut. Japanilaisten laatuvaatimuksista kertoo hyvin peltipurkkien markkinoilta pois vetäminen, sillä niistä tuli niin paljon valituksia, palautuksia ja ne lopulta jäivät kauppoihin.

*”Laatu on tärkeä meille muutenkin. Korkealla hinnalla ja korkealla brändiarvolla, mutta huonolla laadulla me emme pitkälle pääsisi. Korkea brändi ja korkea laatu tulee meillä käsikädessä. --- Kuluttajan tasolla meidän laatu on siellä, missä se pitää olla ja aika vähän on reklamaatioita tullut.”* (Jan-Timm Utecht 2010)

Artekin tuotteita on ollut Japanin markkinoilla jo yli 30 vuotta ja muutenkin suuri osa tuotteista on yli 70 vuotta vanhoja, joten muutokset eivät ole kauhean dramaattisia. Artek pyrkii nostamaan ongelmiaan esille ja korjaamaan ne kauttaaltaan, eikä pelkästään Japanin markkinoita varten.

*”Laatu on erittäin tärkeä Japanin markkinoilla. Designalalla ei ole kauhean liioiteltua sanoa, että Tokioon pyrkivät kaikki tulemaan. Kilpailu on äärettömän kovaa, koska kuluttajalle on huomattavasti enemmän valinnan varaa kuin mitä meillä täällä Suomessa on. Silloin he pystyvät valitsemaan parhaat päältä.--- Japanilaisessa kulttuurissa yksityiskohtiin keskittyminen on hyvin tärkeätä, ei pelkästään tällä alalla vaan kulttuurissa läpikotaisin, joten he myös vaativat tarkkaa työtä. Jos japanilaiset itse tekevät jotain, niin se on laadukasta ja tarkkaa työtä, niin miksi silloin he ostaisivat jostain muualta huonompaa.”* (Anni Ailinpieti 2010)

Artek puuttuu ongelmiin, kun ne nousevat esille. Ongelmat ja niiden syyt pyritään kommunikoidaan partnerille. On tilanteita, jolloin ei muutoksia tehdä ja tilanteita, jolloin muutokset tehdään kauttaaltaan koko tuotevalmistuksessa

*”Jos japanilaiset laatuvaatimukset pystytään täyttämään, niin aika hyvin tuote menee myös muille markkinoille. Minun mielestäni laatuvaatimuksia voidaan käyttää aika hyvin bechmarkkina muille markkinoille ” (Anni Ailinpieti 2010)*

Woodnotes on sitä mieltä, että hyvästä laadusta täytyy lähteä liikkeelle Japanin markkinoilla ja muilla keinoilla kilpailla.

*”Japanilaiset on tarkkoja laadusta. Se on huomattu, mutta se ei ratkaise sitä sinne pääsyä meidän tapauksessa. Tavallaan se pitää olla riittävällä tasolla. Mutta kilpailutekijänä en minä tiedä. Kaikilla on laatua. Se on tavallaan itsestään selvyys, jos siellä haluaa olla. Siitä lähdetään liikkeelle ja kilpaillaan muilla tekijöillä. Tärkeä asia tietysti, japanilaiset ovat tarkkoja kuten saksalaiset.” (Mikko Puotila 2010)*

Japanin markkina ei ole mikään erikoistapaus. Woodnotes pyrkii takaamaan laadun normaaleilla toimenpiteillä. Samoilla toimintatavoilla laatu varmistetaan ja myydään myös muille markkinoille.

*”Ei tehdä Japania varten mitään erikoistoimenpiteitä laadun suhteen. Jonkun kankaiden suhteen on ollut tupla chekkauksia, mutta ei sen kummempaa. Jotain pientä kangaspuolella on ollut, että ollaan jouduttu muuttamaan kankaita asiakkaan vaatimusten takia. Joo jotain sellaista pientä on tapahtunut, joo.” (Mikko Puotila 2010)*

## 5.2 Yrityksen markkinaohjautuvatoiminta

Haastatteluiden toisen teeman tavoitteena oli selvittää, onko yrityksen markkinaohjautuvalla toiminnalla vaikutusta yrityksen menestykseen. Mitkä taloudelliset tai sosio-kulttuurilliset tekijät nousevat esille haastatteluiden aikana?

Yrityksen markkinaohjautuvatoiminta Japanissa pitää sisällään taloudelliset tekijät: tuote, hinta ja jakelu, sekä sosio-kulttuurilliset tekijät: kilpailu- ja kuluttajakäyttäytyminen.

### **Jakelukanava ratkaisuiden tärkeys menestymisen kannalta Japanissa**

Kaikki tutkittavat yritykset painottivat jakelukanavaratkaisuiden tärkeyttä menestymisen kannalta Japanissa. Marimekko ja Artek nostivat jakelukanavat tärkeimmäksi menestystekijäksi Japanissa. Iittala ja Marimekko painottivat jakelijan fokuksen tärkeyttä, jakelijan täytyy ymmärtää, kuinka brändiä pitää rakentaa ja mihin suuntaan. Iittalan ja Marimekon yhden jakelijan/maahantuojan ratkaisu toimii paremmin konseptimyymälä liiketoiminnassa, jossa lisääntynyt fokuksen-, kommunikaation-, investointiaste edesauttaa toimintaa ja tuottaa synergiaetua. Artek painottaa balanssin löytämistä jakelukanavaratkaisuissa, että voimavarat ja resurssit vastaavat valittua kanavaa. Artekin tuotteita on helpompi myydä monien jakelijoiden kautta, koska omia konseptimyymälöitä ei vielä ole. Keskustelu jakelukanavaratkaisuista ja valinnoista on hieman harhaanjohtava, sillä niin Marimekon kuin Iittalankin maahantuojat itse löysivät yritykset.

Iittala korostaa jakelukanavaratkaisun tärkeyttä, kun puhutaan kuluttaja tuotteista. Tuotteen, brändäyksen ja markkinointiviestinnän lisäksi jakelukanava nousee esille menestymisestä puhuttaessa.

*”Jakelukanava ja sen toimivuus ja dynaamisuus on elinehto menestymiselle Japanissa”.* (Marcus Mangs 2010)

Iittala painottaa yhteistyökumppanin hyvää kontaktirajapintaa, verkostoitumista ja avointa kommunikaatiota. Kumppanin valinta tapahtui kuitenkin japanilaisen maahantuojan aloitteesta.

*”Tehdään laajaa yhteistyötä, joka tiivistynyt näiden Iittala konseptimyymälöiden ansioista. Se melkein toimii omana tytäryhtiönä, vaikka se ei ole. Erittäin avointa kommunikaatiota ja päivittäistä keskustelua sähköpostitse. --- Pieni tuote ja sen fokus helposti häviää, jos kyseessä on iso jakelija. Tässä meidän tilanteessa ei ole sitä ongelmaa, koska Skandex jakelee meidän lisäksi vain yhtä tanskalaista valaisinvalmistajaa (le klint). Meillä ei ole mitään epäkohtaa siinä. Fokus on täysin kohdallaan ja ei ole mitään negatiivista sanottavaa Skandexista. Toimii erittäin hyvin.”*(Marcus Mangs 2010)

Marimekolla korostetaan jakelukanavaratkaisuiden tärkeyttä menestymisen kannalta. Yhteistyökumppanin oikea fokus ja investointihalut nousevat esille tärkeinä tekijöinä.

*”Emme voi käydä Japanissa päivittäin ja tarkistaa ja varmistaa, että yhteistyökumppani tekee työn niin hyvin kuin toivoisimme. Kun myymme tuotteet Japaniin niin ne ovat poissa meiltä ja meidän pitää toivoa, että yhteistyökumppani*

*tajuaa miten ja millä lailla meidän brändit pitää rakentaa. Meiltä tulee ohjeistukset, mutta kuinka ne menevät jakeluun ja paikallisen kumppanin täytyy tajuta, mitä haemme takaa ja mihin suuntaan me haluamme viedä tätä yritystä ja brändiä.” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Uusi yhteistyökumppani löysi Marimekon ja vakuutti johdon uusilla ideoilla, uusilla mahdollisuuksilla ja toiminnan tehostamilla sekä investointihalulla. Vanha maahantuojaja toimi puhtaasti tukkukauppana, joten päätös ei ollut vaikea.

*”Japanissa meillä on oman tytäryhtiö tavoin toimiva yhtiö, jolla on oma maaorganisaatio ja varasto. Joka on valmis investoimaan, mutta ei jaa tuottoja. He tietenkään kantavat koko riskin. Investoimalla meihin he saavat myös liikevoittoa ja tavoitteena on etsiä samanlaisia kumppaneita muualtakin.” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Japanin mallia on kuitenkin vaikea monistaa, koska se toimii niin omana. Siellä on maahantuojaja ja jakelija -kuvio, mitä ei ole missään muualla maailmassa käytössä.

*”Hajautettu jakelu ei toimisi Japanissa. Voisi toimia, jos halutaan myydä vain tuotteita, mutta jos halutaan myydä brändiä, niin ongelma olisi eri jakelijoiden erilaiset investointihalut brändiin. Muuten toisten investoinnit hyödyttäisivät myös kilpailijoita, sen takia jakelun täytyy olla yhden sateenvarjon alla.” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Artek korostaa myös jakelukanavien tärkeyttä menestymisen kannalta. Artekilla on pitkä historia erilaisista rakenteista ja nyt ratkaisu tuntuu oikealta. Valituilla kanavilla on myös vaikutus suoraan myyntitulokseen. Yhtä oikeata ratkaisua ei kuitenkaan ole Artekin mielestä olemassa Japanin markkinoilla.

*”Tässä on monia tekijöitä, jotka siihen vaikuttaa, että mikä jakelukanavaratkaisu on kenellekin oikea. Eli minun mielestä siihen vaikuttaa se, että mikä on oman yrityksen koko ja minkälaista markkinaosaa halutaan Japanin markkinalta. Balanssi on oltava maahantuojan kanssa, eli jos on pieni tekijä Suomessa ja hänellä on iso partneri Japanissa, niin siinä on pelkona, että tälle isolle partnerille tämä suomalaisen firman tuote on vain yksi pieni osa isosta massasta. Joten tämän tuotteen kehittyminen Japanin markkinoille ei vaikuta ison partnerin tulokseen juurikaan ollenkaan. Vaikka se triplaantuisi, niin heidän tulos ei juuri muutu. Pienelle firmalle on pelkona hukkaa ison jakelija isoon massaan.” (Anni Ailinpieti 2010)*

Artek painottaa balanssin löytämistä jakelukanavaratkaisuissa sekä omien voimavarojen ja resurssien suhteuttamista valittavaan jakelukanavaratkaisuun.

Onnistuessaan iso tai pieni jakelija toimii hyvin, mutta ongelma tapauksissa jakelun hajottaminen moneen jakelijaa vähentää riskiä.

*”Jos pieni yritys valitsee pienen ja tuntemattoman maahantuojan, niin japanilaiselle maahantuojalle on todella tärkeitä, kuinka sinun tuote menestyy ja he laittavat siihen kaiken energian, koska he syövät myös sen tuotteen menestyksestä itse. Se voi onnistuessaan onnistua hirveän hyvin, mutta jos Japanissa on tuntematon, niin voi olla, että ei pääse ollenkaan mukaan isojen partnereiden myymälöihin tai jälleenmyyntijakeluun. Japanissa partnerit täytyy olla tietyissä listauksissa mukana, jotta pääsee yhteistyöhön. Eli riskejä on molemmissa, niin isoissa kuin pienissä partnereissa.”* (Anni Ailimpieti 2010)

*”Halutaan olla paljon esillä, mutta ei paikoissa, jotka antavat negatiivista kuvaa brändistä. Kolme partneria oli parempi meille kuin yksi. Kymmenenkin on parempi kuin yksi.”* (Anni Ailimpieti 2010)

Artekin organisaatiota ei ole tarkoitus kasvattaa Japanissa. Luotettavien partnereiden löytäminen on ensiarvoisen tärkeätä, joiden kanssa kommunikoidaan ja huolehditaan, että he kommunikoivat sitten omia partnereitaan.

*”Kysymys on omista voimavaroista ja resursseista, että kuinka monen kanssa pystyy tekemään yhteistyötä. Erittäin varteenotettava vaihtoehto on tilanne, jossa on eri jakelijat hoitaisivat eri markkina segmentit ja eri maantieteelliset alueet. Ja meilläkin on juuri näin ajateltu, mutta sitten löytyy myös tilanteita, joissa meille on kaksi kilpailijaa partnereina, sekin on aivan tyypillistä, kun puhutaan tuotteista, jotka ovat jollain tavalla tunnettuja siellä markkinoilla.”* (Anni Ailimpieti 2010)

Partnereiden välillä on oltava arvostus ja partnerin täytyy nauttia myös markkinoiden arvostusta.

*”Isot jakelijat tuppaaavat työskentelemään toisten suurten yritysten kanssa. Ei tietenkään ainoastaan, mutta tämä on hyvin tyypillistä. Ja toiset pienet toimijat toimivat toisten pienten kanssa. Ja molemmissa segmenteissä on tärkeitä organisaatioita, partnereita ja myymälöitä. Minun mielestä on ihan hyvä olla mix jakelussa. Erilaisia ja erikokoisia toimijoita. Yrityksen omat elementit vaikuttavat, mikä jakelija tai jakelija mix on paras juuri sille yritykselle.”* (Anni Ailimpieti 2010)

Woodnotes painottaa jakelun tärkeyttä myös muilla markkinoilla. Oikean jakelun löytäminen on ehdottoman tärkeätä.

*”Meillä on yksinoikeudella maahantuojia muualla maailmassa, mutta Japanissa meillä on ollut harmoninen jakelu. Ei ole yksinoikeudella jakelijaa, mutta jakelu on*

*selektiivinen. Me otamme kyllä huomioon, että kenelle tietyllä business alueella jakelu on annettu. Meillä on ollut monta maahantuoja ja monta jakelijaa. Nyt meillä on työn alla yksi asiakas, jolle me annettaisiin yksinoikeus vähittäismyynti puolelle Japaniin. Se on sen verran vahva, että se pystyisi kattamaan koko markkinan. Ja sitten projekti puoli olisi sitten erikseen.” (Mikko Puotila 2010)*

Yritykselle on tärkeätä, että jakelijan kanssa saadaan yhteistyö toimimaan ja jakelija tekemään töitä. Olisi tärkeätä saada asiakas investoimaan aikaa ja rahaa tuotteeseen.

*”Siellä on musta kolme pääelementtiä: yksi on saada tilaa liikkeestä tai myymälästä, että saat tuotetta esille, toiseksi pitää kouluttaa henkilökunta, että ne ymmärtää tuotteen ja että ne on luottavaisia myymään sitä ja, että ne uskaltaa myydä sitä. Joskus voi olla niin, että myyjät eivät uskalla myydä tuotetta, koska ne eivät tiedä siitä mitään, ja kolmas on, että tehdään sitten markkinointia yhdessä, järjestetään juttuja, mainostetaan, on näyttelyitä, ja kaikkea mahdollista tapahtumaa ja muuta. Tehdään sitä markkinointia.” (Mikko Puotila 2010)*

Mikko Puotila sanoo, että jakelukanavaratkaisuissa pitää ottaa huomioon omat resurssit ja oma tilanne sekä korostaa, että pitää valita minne omat voimavarat ja resurssit ohjaa.

*”Toiminnassa pitää löytää tasapaino. Asiakas voi todeta, että ne ei saa työrauhaa, tai että investoinnit voi mennä toisen hyödyksi. Paljon riippuu omista rahkeista, paljon pystyy investoimaan markkinointiin. Me olemme eri kokoluokkaa kun vaikka Marimekko.” (Mikko Puotila 2010)*

Woodnotesin liikevaihto oli viime vuonna 2,5 miljoonaa euroa ja myynti 2,8 miljoonaa euroa. Woodnotes on kärsinyt finanssikriisistä, sillä sen liikevaihto on pudonnut neljästä miljoonasta alas. Vuosi 2007 oli Woodnotesin huippuvuosi ja sen jälkeen finanssikriisi on nakertanut myyntiä, joka on eniten näkynyt projektipuolella, jossa isot projektit ovat jääneet toteutumatta.

### **Vaikuttaako jakelukanavan imago teidän imagoon Japanin markkinoilla?**

Kaikkien haastateltavien yritysten edustajat korostava jakelukanavan imagon vaikutusta omien yritysten imagoon. Jakelukanavien imago vaikuttaa mahdollisuuksiin päästä paremmille paikoille kauppakeskuksissa ja tuotteiden pääsyä myyntiin parempiin ja arvostetumpiin liikkeisiin ja ketjuihin.

Iittala korostaa jakelukanavan imagon vaikutusta omaan imagoon, kun puhutaan brändätyistä tuotteista ja etenkin premium tason tavaramerkeistä. Jakelukanavan imago on selkeästi tärkeä asia varsinkin niille tuotteille ja tavaramerkeille, jota siinä kanavassa tai myyntipisteessä myydään.

*”Ja se on selkeä tahtotila myöskin meille, tällä hetkellä meidän tuotteita myydään tavarataloissa, erikoisliikkeissä ja sitten näissä maahantuojan kanssa yhdessä pyöritetyissä konseptimyymälöissä. Tavarataloissa ollaan myyty jo muutama vuosi, ja syynä siihen on, että ne edustavat tämänlaisia premium tuotekonsepteja. Jos verrataan Suomeen, niin Iittalaa ja Arabiaa myydään supermarketeissa. Meidän tuotteita ei kuitenkaan myydä supermarketeissa Japanissa. Syynä on, että hyper- ja supermarkettien imago on ehkä senlainen, joka ei edusta meidän tahtotilaa ja meidän brändiä. Suomessa tilanne on toinen, koska Iittalan ja Arabian brändi ja tavaramerkit on tunnettuja ja niin vahvoja, että ollaan uskallettu lähteä mukaan massajakeluun ja kanaviin pilaamatta sillä kuitenkaan brändin imagoa.” (Mancus Mangs 2010)*

Marimekon jakelijan imagon on helpottanut Marimekkoa pääsemään helpommin kauppakeskuksiin sisälle. Marimekon myymälöistä viisi on ns. free standing ja 16 on kauppakeskuksen sisällä olevia omia myymälöitä. Mutta eivät kuitenkaan shop-in-shoppeja tavaratalon sisällä.

*”Siitä on hyötyä. Lookin business-to-business imago on auttanut meitä pääsemään sisälle kauppakeskuksiin, joihin voisi muuten olla vaikea päästä. Kerran kun liikkeitä on jo niin paljon, niin niitä on hyvä pitää referenssinä, mutta kuluttajan mielessä sillä ei ole mitään merkitystä.” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Artekin jakelijan imago vaikuttaa myös Artekiin ja sen imagoon. Artekilla ei ole omia liikkeitä, niin liikkeiden imago vaikuttaa Artekin imagoon.

*”Ehdottomasti vaikuttaa. Meillä on Helsingissä kaksi myymälää ja Espoosta löytyy myymälä. Nämä kaikki ovat vahvasti meidän imagoonme vaikuttavia tekijöitä. Ja samalla tavalla myös Japanissa, koska meillä ei ole siellä omaa myymälää eikä konkreettisissa suunnitelmisakaan. Niin sillä, missä ja miten meidän tuotteet ovat esille on imagoon vaikuttava vaikutus.” (Anni Ailinpieti 2010)*

Jakelukanavan imagolla on myös vaikutus Woodnotesin imagoon. Woodnotes korostaa jakelukanavan imagon merkitystä, koska kyse on pienestä yrityksestä, jonka omat markkinointi- ja investointikustannukset ovat rajoitetut.

*”Vaikuttaa. Joo. Tosi paljon. Se on musta äärimmäisen tärkeä. Se jakelutien imago vaikuttaa siellä päässä kauheasti siihen meidän imagoon. Se on tosi tärkeä. Me*

*ollaan kuitenkin pieni siellä isoilla markkinoilla, jonka jakelija voi olla iso ja merkittävä ja kyllä sen imago vaikuttaa meihin paljonkin. Se on tärkeä asia.”* (Mikko Puotila 2010)

### **Kilpailu Japanin markkinoilla ja erottautuminen kilpailusta**

Kaikki haastatellut yritykset korostivat kilpailun kovuutta Japanin markkinoilla. Yritykset erottuvat kuitenkin eri tavoilla. Iittala luottaa omaan Premium-luokan skandinaaviseen design perinteeseen, oman lähtökohtaan ja perintöön. Marimekko painottaa omien tuotteiden ja imagon sekä omien konseptimyymälöiden merkitystä erottautumisessa. Artek pyrkii erottumaan tuomalla esiin tuotteiden taustaa ja tarinaa, materiaaleja sekä yksityiskohtia. Woodnotes erottuu konseptilla, tuotteiden materiaalilla ja ainutlaatuisella tuotepaletilla. Kaikki yritykset kuitenkin korostivat omia tuotteitansa erottautumisessa Japanin markkinoilla.

Iittala tuotekategorioissa kilpailu on kovaa ja paikalliset brändit ovat markkinajohtajia. Liuta lähinnä eurooppalaisia brändejä kilpailee Iittalan kanssa suoraan hyllytilasta ja myynnistä.

*”Erottautuminen on meille aika selkeä, kun edustamme Premium-luokan skandinaavista designperinnettä. Ja sillä saralla ei oikein ole montaa muuta. Meidän muut eurooppalaiset kilpailijat ovat ehkä profiloituneet eri tavalla, keskittyen enemmän traditionaaliseen, keskieurooppalaisista traditionaaliseen, designkulttuuriin ja siihen liittyviin tuotteisiin. Meillä on aika selkeä oma lähtökohta ja oma perintö.”* (Marcus Mangs 2010)

Samalla sektorilla ei ole toista vartenotettavaa skandinaavista kilpailijaa. Operatiivinen toiminta jää Iittalan jakelijan harteille. Erottautuminen tapahtuu strategisilla linjauksilla, eikä käytännöntason toiminnalla.

*”Kyllähän jakelija vastaa melkein 100% siitä operatiivisesta toiminnasta. Ja minun toimenkuva on tukea sitä jakelijaa. vastata, helpottaa ja edesauttaa meidän tavaramerkkien tunnettavuutta Japanin markkinoilla. Mutta kyllä se vetovastuu ja vastuu on selkeästi sen jakelijan.”* (Marcus Mangs 2010)

Iittalan jakelijalta tulee paljon ideoita, mitä ei olla ehkä koskaan toteutettu Euroopassa tai Suomessakaan. Japanilaiset hyvin usein kysyvät ensiksi feedbackia ja lupaa tehdä asioita.

*”Itse olen analysoinut tälle syyksi, että japanilaiset ovat, en nyt sanoisi varovaisia, mutta kasvojen menettäminen on iso asia Japanissa ja halutaan varmistaa, että ei tehdä jotain virhettä, joka voi kostautua myöhemmässä vaiheessa. Se on ehkä se syy,*



*että miksi asioita kysellään paljon ja usein ihan minimalistisellakin tasolla. Mikrotasolla, ihan pikku asioita, jotka kuulostavat vähän ihmeelliseltäkin joskus, mutta kun siihen tottuu, niin ymmärtää ne syyt niin se on ihan selkeätä.”* (Marcus Mangs 2010)

Kilpailu on kovaa myös Marimekon kategoriassa. Marimekolla on selkeästi erilainen tuote ja he arvioivat, että se kiinnostaa 2-5 % japanilaisista kuluttajista.

*”Myös kivalla myymäläkonseptilla on merkitystä, mutta luulen, että puhtaasti tuotteella ja imagolla erotutaan. Kuluttajat haluavat ostaa jotain, mihin ne uskovat ja mihin ne luovat sen tunnelman, voi olla, että ovat käyneet Suomessa. Mitä he haluavat viestiä omalla pukeutumisellaan.”* (Jan-Timm Utecht 2010)

Jakelija hoitaa kaiken Marimekon operatiivisen toiminnan, joilla pyritään erottumaan Japanin markkinoilla. Suomesta tulee ohjeistukset, jakelija toteuttaa ja raportoi takaisin. Pr-toimet ja markkinoinnin hoitaa Japanin jakelija Suomesta tulleiden ohjeistuksien mukaan.

*”Nyt meiltä tulee hyväntekeväisyyskassit, joiden tuotto menee suoraan Japanin katastrofin jälkeiseen jälleenrakentamiseen. Emme halua tietenkään rahastaa katastrofilla mitään, mutta onhan se erottava tekijä, kun me lahjoitamme kaiken tuoton Punaiselle Ristille. Kyllähän se näkyy vahvasti Facebook-sivuilla ja japanilaisilla verkkosivuilla.”* (Jan-Timm Utecht 2010)

Yritysten sosiaalisen median käytössä on myös eroja. Esimerkiksi Marimekon Facebook ryhmään kuuluu 37500 jäsentä, Iittalalla 6300 jäsentä, Artekilla 2000 ja Woodnotesilla ei edes ole facebook ryhmää.

Artekin kategoriassa kilpailu on kovaa ja erottautuminen on erittäin tärkeätä. Materiaalit, tarina ja yksityiskohdat kiinnostavat ja ne pitää osata viestiä oikein.

*”Tällä hetkellä japanilaisia kiinnostavat tuotteet, joilla on tarina. Ja yksityiskohdat kiinnostavat, ja nyt ei puhuta pelkästään viimeistelystä, vaikka se on tärkeätä myös. Mistä materiaaleista tuotteet on tehty, miten ne on tehty ja miksi. Kaikki yksityiskohdat kiinnostavat. Mitä enemmän sitä tarinaa on ja mitä mielenkiintoisempi se tarina on, sitä helpompaa on saada japanilainen tekemään ostopäätös. Näin sanotaan, että Japanissa ostetaan muutakin kuin pelkästään ulkonäkö.”* (Anni Ailinpieti 2010)

Kyseinen asia on Artekin kohdalla etu, koska heillä on pitkä historia ja tarina. Haaste on siinä, että kuinka kommunikoida tämä tarina.

*”Pyritään erottumaan sillä, että tuodaan esille sitä meidän tuotteiden taustaa ja tarinaa, materiaaleja ja kaikkia yksityiskohtia.” (Anni Ailinpieti 2010)*

Artekin konkreettinen toiminta Japanin markkinoilla tapahtuu yhteistyössä. Laajaan partnereiden määrään ei ole resursseja, koska heidät täytyy tuntua henkilökohtaisesti ja yhteistyön täytyy olla jatkuvaa.

*”Me tarjotaan kaikki tieto, mitä meillä on tarjolla. He ovat ne, jotka viime kädessä sen päätöksen tekevät ja minun täytyy vain luottaa heidän visuaaliseen silmään. Tässä tullaan siihen että myymälän valitseminen on tärkeätä” (Anni Ailinpieti 2010)*

Woodnotes kategoriassa kilpailu on kovaa ja varsinkin projektikaupan puolella hintakilpailu on korostunut. Woodnotesin kotimaan valmistus on vaikuttanut hintakilpailu mahdollisuuksiin ja he ovatkin menettäneet kilpailukykyä. Perheyriyksen idealistisuus tulee esille kotimaisessa valmistuksessa, mutta jatkuvat palkkojen nousut saavat omistajan miettimään myös vaihtoehtoja.

*”Me edelleen erottaudutaan kilpailusta materiaalilla, me käytetään paperinarua. Niin se erottaa meidät kilpailijoista antamalla tietyn erilaisen lookin. Toinen asia, joka erottaa meidät on konsepti. Meidän tuotepaletteit on kuitenkin aika ainutlaatuinen. Konsepti, materiaali ja sitten ehkä se, että meillä on taiteellista näkökulmaa tuotekehityksessä. Ja me esitetäänkin taidetekstiileitä, uniikkeja töitä. Ja sekin erottaa meidät. Neuleita ja käsintehtyjä erikoisjuttuja. Silleen vaikeata myydä, mutta ne erottaa. Sanoisin, et se erottuvuus meillä on suhteellisen hyvin hanskassa ja kyllä meidät tunnetaan ja erotetaan. Meitä ei sotketa kehenkään hyvin helposti. ” (Mikko Puotila 2010)*

### **Japanilaiset kuluttajat**

Marimekon, Artekin ja Woodnotesin edustajat pitivät japanilaisia kuluttajia vaativina, kun taas Iittalan edustaja ei pitänyt. Japanilaiset kuluttajat etsivät koko ajan jotain uutta ja ovat erittäin kiinnostuneita tuotteiden ominaisuuksista, laadusta sekä vihreistä arvoista.

Iittalalla japanilaisia kuluttajia ei pidetty vaativina, vaan todettiin, että kun tietää mitä he haluavat ja kuinka he toimivat, niin ei heissä kauhean suuria haasteita ole.

*”En mä koe niitä vaativiksi, sillä kun tulin neljä vuotta sitten taloon niin kyllä mäkin olin, että huh huh onpa tarkkaa touhua, mutta kun rupeaa oikeen miettimään sitä, niin en mä ainakaan itse koe niitä vaativiksi. Kyllähän siinä mielessä voi olettaa, että ne ovat vaativia, kun tulee paljon juuri mikrotason kyselyitä. Ja ehkä on asioita, jotka meillä länsimaissa voidaan olettaa, tai olevan jopa turhamaisiakin, mutta toisaalta*

*kun sitä mieltii ja siihen prosessiin tottuu, niin en ainakaan henkilökohtaisesti pidä että heissä olisi kauhean suuria haasteita. Kun asiat hoidetaan kunnolla ja asianmukaisesti, ja mitä olen itse huomannut, että nopeasti vastataan asioihin niin homma toimii. ” (Marcus Mangs 2010)*

Iittalan edustaja painotti, että on tärkeätä, että on yksi ja sama henkilö, joka hoitaa kaiken kommunikoinnin japanilaisten kanssa.

*”Erittäin tärkeätä, olen saanut kunnian olla tämä henkilö ja olen onnistunut luomaan hyvät välit kaikkiin meidän japanin kontakteihin ja kyllä se on kannattanut. On selkeästi tärkeä asia, hyvin tärkeä.”(Marcus Mangs 2010)*

Japanilaisen kuluttajan tarpeisiin Iittala pyrkii vastaamaan oman brändin ja osaamisen avulla. Tuotesalkkua ja kilpailuetuja pyritään hyödyntämään tuomalla Japanin markkinoille tuotteita, joilla on kysyntää.

*”Kuten aikaisemmin mainitsin niin skandinaavinen design on selkeä trendi Japanissa, eikä pelkästään meidän kategoriassa, mutta muutkin pohjoismaiset brändit ja tuotteet on hyvin kysytyjä tavaroita tällä hetkellä. Totta kai Japani on iso markkina ja pitää muistaa se, että ei kaikki pohjoismaalaisesta designista tai meidän kategorian tuotteista niin paljon välitä, mutta kuitenkin siellä on iso ryhmä, jotka näistä on kiinnostunut. ” (Marcus Mangs 2010)*

Marimekolla on kuitenkin hyvin vaativa kuva japanilaisista kuluttajista, joka käy ilmi pienistä kyselyistä ja ongelmista, joita ilmenee. Usein ongelmat selviävät ja kyse on usein ollut väärinkäsityksestä.

Kuluttajatutkimukset tulevat Marimekolle keskitetysti jakelijan kautta. Viisi kertaa vuodessa olevissa tapaamisissa keskustellaan Japanin markkinoista, kuluttajista ja myös esille nousseista ongelmista.

*”He vastaavat siitä ja ovat vastuussa sen raportoinnista meille, jotta me pystytään reagoimaan siihen ja toisaalta me pyrimme toteuttamaan mahdollisimman paljon mitä parannettavaa tai korjattavaa Japanista tulee. ” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Artek kokee Japanilaiset kuluttajat myös vaativiksi ja heidän tutkimus on keskustelua partnereiden kanssa. Keskustelu kuluttajista tapahtuu välikäden kautta, partnerit kertovat kuluttajien kommentit ja pyynnöt eteenpäin Artekin edustajalle. Kuluttajatutkimusta ei Artekin toimesta ole tehty, koska suurin osa tuotteista ei ole uusia.

*”Johdon kannalta minun lähettäminen Japaniin oli päätös saada tietoa Japanin markkinoista. Tätä tietoa tulisi meille huomattavasti niukemmin, jos me täältä käsin kyselisimme, kuinka ne asiakkaat meidän tuotteista tykkää. Oli iso päätös lähettää oma ihminen ja oma organisaatio, joka pystyy keskustelemaan tämän partnerin kanssa.” (Anni Ailinpieti 2010)*

Laadun hienosäädöllä Artek pyrkii vastaamaan kuluttajan tarpeisiin. Artek on myös pyrkinyt vastaamaan Japanin markkinoiden toivomuksiin kampanjoiden kautta.

Woodnotesin toimitusjohtaja Mikko Puotila tiedostaa oman tietämyksen rajallisuuden koskien japanilaista kuluttajaa. Pienen yrityksen mahdollisuudet lähteä tekemään pelkästään tietyn markkinan kuluttajille kohdistettuja tuotteita ovat rajalliset. Kuluttajien tarpeisiin Woodnotes pyrkii vaikuttamaan selektiivisen myyntipiste valinnan kautta.

*”Mutta käsitys on se että se on aika vaativa ja, että se on sellainen shoppailija, joka koko ajan etsii jotain uutta ostettavaa. Voi olla että siihen rytmiin ei riitä aina rahkeet kehittää jotain. Pientä säliää tehdään ja myydään. Onhan meilläkin pikku tavaraa, mutta me ei siihen tahtiin ja siihen hintaan pystytäkään tekemään tuotteita. Sen takia me ollaan oltu Japanissa nyt enemmän projekti puolella. Se sopii meidän kokonaiskonseptiin paremmin. Ei voida erikseen lähteä teettämään Japania varten tuotteita, vaan meidän pitäisi myydä niitä myös muualle, että tuotanto olisi tehokasta. Liika sopeuttaminen vie taas rahkeita joltain toiselta markkinalta.” (Mikko Puotila 2010)*

### 5.3 Ammattitaitoinen johtaminen

Ammattitaitoinen johtaminen nousi esille Salmimäen design-yrityksen kansainvälistymismallissa sekä Luostarisen sipulimallissa. Ammattitaitoinen johtaminen on kolmas teema, jonka tarkoituksena oli selvittää vaikuttaako johto ja johdon toiminta design-yrityksen menestymiseen Japanin markkinoilla.

#### **Johdon vaikutus menestymiseen Japanin markkinoilla**

Valtaosa yrityksistä piti, että johdolla on positiivinen vaikutus menestymiseen Japanin markkinoilla. Iittala painottaa johdon suhteiden ja kommunikaation roolia menestyksen avaimena Japanin markkinoilla. Marimekko korostaa myös suhteita ja

avointa kommunikaatiota ja sen pohjalta tapahtuvaa toimintaa. Artek painottaa japaninkielen merkitystä kommunikaatiossa, avointa kommunikaatiota ja järjestelmällistä päätöksentekoa. Pienempänä yrityksenä Woodnotes pitää tärkeänä, että johdon täytyy tehdä valintoja resurssien ja panostuksien osalta. Minne halutaan investoida ja minne taas ei haluta.

Iittalan kommunikaatio on yksi tekijä, joka on vaikuttanut yrityksen menestymiseen Japanin markkinoilla.

*”Mun mielestä kommunikaatio on se tärkein, jos nyt ihan tähän kysymykseen vastaa. Koska ne muut mitä tulee tuotekohtaisiin kehitysprojekteihin tai johonkin muuhun, niin on enemmän operatiivista tasoa. Niin kyllä se on suhteet ja kommunikaatio ovat ne kaksi, kun puhutaan johtamistason kontaktirajapinnasta. Niin loppu menee sitten operatiiviselle ja taktiselle tasolle, että ne pitää vaan sitten tehdä mitä ollaan sovittu.”* (Marcus Mangs 2010)

Ennen vuotta 2009 Iittalalla ei ollut tehty markkinatutkimusta Japani markkinoista.

*”Nykyään pyritään löytämään ja ymmärtämään markkinatutkimusten kautta kulutuskäyttäytymistä Japanissa ja löytää ja ymmärtää ne trendit, ja jopa hieman tulevaisuuteen.”* (Marcus Mangs 2010)

Iittalan uudet tuotteet herättävät mielenkiintoa Japanissa, mutta vanhat tuotteet tuovat massat.

*”On mielenkiintoista nähdä, kuinka kuluttajakäyttäytyminen on viimeaikoina muuttunut ja varmasti, vielä muuttumassa, mitä tulee meidän tuotteisiin meidän kategoriassa. Miksi japanilaisten taloudet pienenee, elikkä on enemmän kahden hengen ilman lapsia talouksia. Se on selkeä trendi ja selvä, että nämä pienemmät perheet eivät ehkä osta näitä meidän tuotteita niin paljon kuin perheelliset. Se on sellainen selkeä trendi, johon tällaiseen demografiaan ei oikein voi vaikuttaa, vaan sen mukana pitää elää ja pitää vaan löytää ne oikeat tavat tarjota oikeita tuotteita, jotka houkuttelee ja vastaa sitä niiden ihmisten kysyntää.”* (Marcus Mangs 2010)

Marimekon johtoa on organisoitu uudelleen vuosi sitten ja nykyään Marimekolla on vain yksi myyntijohtaja, ainoastaan yksi taiteellinen johtaja, yksi tuotantojohtaja ja yksi markkinointijohtaja, joten työntekijät pystyvät paremmin vaikuttamaan tarpeisiin, yksi Marimekko teema menee paremmin läpi koko ketjusta.

*”He kaikki tekevät tiivistä yhteistyötä ja kaikki he istuvat samassa global design meetingissä, kun meidän kumppanit tulevat Suomeen. Japani on siinä huomattava tekijä ja sillä on ylivoimainen sanavalta siinä mielessä, että jos he haluavat tai*

*pyytävät jotain niin me pyrimme varmistamaan myös johdon osalta, että se toteutuu, jos se on suinkin mahdollista ja järkevää tuotannon, myynnin, designin ja markkinoinnin kannalta. Johto on todella tärkeässä roolissa ja minun tehtävä on varmistaa, että kaikki pyynnöt otetaan huomioon ja viestittää, että miksi jotain tehtiin ja jos jotain ei tehty niin miksi niin ei tehty. ” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Marimekon markkinatutkimukset ollaan tehty japanilaisen jakelijan toimesta ja niitä tehdään jatkuvasti. Jakelijalla on 30 muutakin brändiä, joten jatkuvat tutkimukset hyödyttävät kaikkia brändejä sekä jakelijaa.

Artek painottaa japaninkielistä kommunikaatiota, jotta pääsisi keskustelemaan oikeiden päättäjien kanssa sekä johdonmukaista toimintaa menestymisen kannalta.

*”Ihminen, joka on päätöksentekijä ja hoitaa Japanin markkinaa, niin ei ole välttämätöntä, mutta kyllä siitä on kauheasti hyötyä, että puhuu japanin kieltä. Jollain tavalla pitää olla omassa tiimissä ihminen, joka pystyy puhumaan japaninkieltä oli se sitten järjestetty millä tyylillä tahansa. Englannilla asiat voi järjestyä, mutta et pääse puhumaan päättäjien kanssa, jotka tekevät teille juuri tärkeitä päätöksiä, koska japanilaiset organisaatiot eivät vaadi, että heidän päätöksentekijänsä puhuisivat englantia. Siellä puhuu joku joka yrityksessä ja usein se on johdon assistentti tai kääntäjä. ” (Anni Ailinpieti 2010)*

Päätösten tulee olla johdonmukaisia, hyvin ja ajoissa kommunikoituja. Päätösten muuttaminen aiheuttaa ainoastaan epäluottamusta ja negatiivisuutta, joten muutoksia tulee analysoida rauhassa, jotta ei vaihdeta vaan toiseen huonoon ratkaisuun.

*”Vaikka koetaan, että tehty päätös olisi väärä niin hyvin perusteellisesti kannattaa analysoida sitä ennen kuin lähdetään tekemään korvaavia toimenpiteitä. ”(Anni Ailinpieti 2010)*

Artekin toimintaa kuvastaa jatkuvaa kommunikointi ja jatkuvaa työstämistä partnereiden kanssa. Toiminnan täytyy olla pitkäjänteistä, mutta samalla toimintaa tai tuotteita täytyy muuttaa säännöllisin väliajoin.

*”Tietenkin eri yrityksillä on erilaisia toimintatapoja ja voi tuoda uuden tuotteen oikeana hetkenä markkinoille tai sitten voi tuoda uuden näkökulman siihen tuotteeseen, mutta jotakin uutta täytyy olla ja pystyä tarjoamaan. ” (Anni Ailinpieti 2010)*

Artek teki markkinatutkimuksen vuonna 2006, jonka tehtävä oli selvittää, mitä Japanissa tapahtuu, mitä tuotteille tapahtuu ja ketkä jakelukanavassa tekevät ja mitä.

Tutkimuksen pohjalta päätettiin jatkaa saman maahantuojan kanssa, mutta sijoittaa oma henkilö Japaniin.

Woodnotes painottaa johtajien päätöksiä investointien kohdistamisesta. Woodnotes kokee, että Japanin kaltaisella isolla markkinalla menestyminen vaatii enemmän investointeja kuin se on ollut valmis Japaniin sijoittamaan. Woodnotesin investoinnit Japaniin ovat lähinnä keskittyneet henkilökohtaisen myyntityöhön ja yhteisnäyttelyihin jakelijoiden kanssa.

*”Yks sellanen peruspäätös on ollut, että kuinka paljon satsataan minnekin, koska ei voi joka paikkaan satsata. Loppuen lopuksi pienen yrityksen täytyy valita ja isonkin yrityksen täytyy valita mihin ne satsaa. Woodnotes on satsannut enemmän Saksan ja muun Euroopan markkinoille. Eihän me olla niin kauheesti Japaniin satsattu. Se on ollut valinta. Niin iso markkina, että se vaatii isoja satsauksia. Me ollaan satsattu enemmän henkilökohtaiseen myyntityöhön ja joihinkin tapahtumiin asiakkaan kanssa.”* (Mikko Puotila 2010)

*”Se on vaikea sanoo, et jos me oltais satsattu enemmän Japaniin markkinointi mielessä niin olisko se tuonut enemmän tulosta. Ja samalla voidaan miettiä, että olisko se satsaus jossain toisella markkinalla tuonut enemmän tulosta. Japanin satsaus olis ollut jostain pois. Me ei olla sellasia markkinointipanoksia sinne laitettu.”* (Mikko Puotila 2010)

Woodnotes ei ole tehnyt markkinatutkimusta ja luottaa enemmän ruohonjuuritason tutkimukseen myös muilla markkinoilla. Agentilla on markkinoiden tietämys ja Woodnotes tunteekin lähes kaikki Japanin potentiaaliset asiakkaat ainakin minitasolla. Woodnotes sanoo tekevänsä jatkuvasti pientä tutkimusta, jonka perusteella päätetään tulevaisuuden investoinneista.

#### 5.4 Erottuva design

Yritysten design osana yritysten strategiaa yhdistää kaikkia haastateltuja yrityksiä. Neljäntenä teemana oli erottuva design, jonka tarkoituksena oli selvittää, tuoko design kilpailuetua Japanin markkinoilla, sekä arvostaako japanilainen kuluttaja suomalaista designia.

## Tuoko design kilpailuetua Japanin markkinoilla?

Kaikki haastateltavat yritykset sanoivat heidän oman designinsa tuovan kilpailuetua. Yritykset painottivat oman designinsa erityispiirteitä kilpailuedun luonnissa. Iittalan design on selkeätä ja puhtaita linjoja ja Iittala sanoikin olevansa skandinaavisen designin lippulaiva. Marimekko painottaa omaa vahvaa designia kilpailuedun luomisessa. Marimekon design on romanttisempaa ja runsaampaa verrattuna Iittalan skandinaaviseen design perinteeseen. Artek pitää design-alan yrityksiä lähtökohtana oman designin kilpailuetua. Artek luottaa kestävyYTEEN ja luonnonmukaisuuteen. Woodnotes sanoo designin olevan suurin kilpailuetu ja päällimmäinen ostokriteeri. Sen jälkeen Woodnotes nostaa vihreät arvot, laadun ja tuotteiden ominaisuudet esille.

Iittala ja Arabia edustaa jossain määrin skandinaavialaisen designin lippulaivaa. Iittalan selkeä ja ajaton design tuo kilpailuetua Japanissa.

*”Aika selkeät linjat ja simppele, yksinkertainen muotoilu. Se onkin toiminut Japanissa ja pitkälti varmaan siitä syystä, että heilläkin on hieman samanlainen tyyli, joka on nähtävissä tuotteiden designiin, suunnitteluun, makuun ja mieltymyksiin, yksinkertainen, puhdas, puhtaat linjat on kiinnostava aihe.”* (Marcus Mangs 2010)

Vuonna 2004 Mitsubishi analysoi markkinoilla olevia yrityksiä, joilla oli heidän mielestään kilpailuetua Japanissa. Kilpailuedun takia Marimekon nykyinen maahantuojaksi otti yhteyttä ja uudesta yhteistyöstä sovittiin.

*”Uusi Helsingin konseptimyymälä on itse asiassa jatke siitä konseptista, joka japanilaiset suunnittelivat 2005 Japanilaisiin myymälöihin. Japanilaiset arkkitehdit, jotka ovat suunnitelleet kuuden vuoden aikana kaiken Japanin konseptimyymälöissä, tulevat myös suunnittelemaan 5th avenuen New Yorkin myymälän. Meidän design on ehdottomasti meidän tärkein kilpailuetu Japanissa. Design on vahva ja tuo eroa, mitä markkinoilla ei muuten ole.”* (Jan-Timm Utecht 2010)

Artekillä pidetään design-alan yrityksiä lähtökohtana designin luomaa kilpailuetua. Japanin markkinoilla Artekin myydyimmät tuotteet ovat 30-50-luvun klassikot. Vanhojen tuotteiden design koetaan edelleen hyväksi. Artekin vahvuuksia ovat tuotteiden pelkistetty ilme, kestävyys ja luonnonmukaisuus.

*”Muotoilulla ja tuotteen designilla on iso merkitys tuotteen menestyksessä. Aivan yhtäläillä vanhoissa kuin uusissa tuotteissa se on näin. Vanha tuote elää koska sen design koetaan hyväksi. Jos Japanissa ei designia koettaisi hyväksi niin minun olisi todella vaikeata millään muulla keinolla korvata sitä puutosta, eli niin tärkeäksi se design on design-alalla.”* (Anni Ailinpieti 2010)



Woodnotes kilpailuetu on design niin Japanissa kuin muuallakin maailmassa. Woodnotesin tuotteiden suurin ostokriteeri on niiden design, vasta sitten tulevat tuotteiden vihreät arvot, laatu tai ominaisuudet

*”Jakelijat tulee messuille, kysyvät mitä uutta. Aah tää on kiva, mä otan tän. Suunnilleen tällä tasolla. Mutta isompien jakelijoiden kanssa pitää pystyä esittämään konseptia ja jatkuvuutta sille designille, et se ei ole vaan yks päiväperho, vaan sen pitää olla uskottava yritys ja meillä on historiaa ja näyttöjä.”* (Mikko Puotila 2010)

### **Arvostaako japanilainen suomalaista designia?**

Kaikkien yritysten edustajat totesivat, että japanilainen arvostaa suomalaista designia, mutta enemmän nimikkeen skandinaavinen design alla. Keski- ja itä-Euroopassa japanilainen kuluttaja ei osaa erottaa suomalaista designia skandinaavisesta. Iittalan, Marimekon ja Artekin edustajat myös totesivat, että käsitteet skandinaavinen design ja pohjoismainen design menevät usein sekaisin, mutta melkein aina Suomi kuuluu molempiin käsitteisiin.

Iittalalla uskotaan japanilaisen kuluttajan arvostavan suomalaista designia, mutta osana skandinaavista designia.

*”Tietenkin niille japanilaisille, jotka tuntee näitä Pohjoismaita paremmin, niin he ehkä ymmärtävät paremmin ja syvemmin maiden erot, mutta laaja massa kyllä näkee Iittalan ja Arabian, sen enempää tietämättä, mistä maasta ne ovat, niin skandinaavisena käsitteenä.”* (Marcus Mangs 2010)

Japanilainen kuluttaja on tarkka ja arvostaa suomalaisessa designituotteessa ympäristöystävällisyyttä ja eettisyyttä. Iittalan tuotteet ovat suunniteltu kestäväksi päivittäistä käyttöä sukupolvelta toiselle muotoilun ja fyysisen kestävyuden osalta.

*”Varsinkin, miten tuote on valmistettu ja missä se on valmistettu. Kyllä nämä ovat ne kaksi hyvin tärkeitä kriteeriä. Pystyy valitsemaan, että onko tuotteen valmistuksessa käytetty eettisesti oikeita prosesseja ja ollaanko tuote valmistettu sellaisissa maissa, joissa seurataan tarkasti, että tuotantolaitokset seuraa yleistä hyvää eettistä käsitystä tai toimintatapaa. Kyllä japanilaiset ovat hyvin tarkkoja, ekologisten ja eettisten asioiden puolesta. Osa kulutuskäyttäytymistä ja sen pohjalta tehdään selektiivisiä valintoja.”* (Marcus Mangs 2010)

Marimekolla todetaan, että identifioituminen skandinaaviseen designiin tuo myös kilpailuetua.

*”Ehkä se on hieman muuttunut viime aikoina, mutta sanoisin, että kyseessä on enemmän Skandinaavia, kuin selkeä Suomi. Kyllä japanilaiset tietää, mitä ksylytoli on ja tulee Suomesta ja tehty puista, mutta enempää keskimääräinen kuluttaja ei tiedä Suomesta, mutta Skandinaviasta ehkä enemmän tietää, vaikka kielellisesti Suomi ei edes kuulu Skandinaviaan. ” (Jan-Timm Utecht 2010)*

*”Artek ja Iittala ovat selkeämpi linjaisia. Iittalan taikasademetsä-kuvioinnin osalta ehkä pikkuisen muuttunut lähemmäksi meidän muotokielen runsautta. Varsinkin Artekin tuotteet sopivat hyvin tanskalaiseen skandinaaviseen linjojen selkeyteen, kun Marimekko on huomattavasti runsaampaa, romanttisempaa, paljon vanhoja syviä värejä ja muotoja ja sitten tietenkin ornamentaali kuviot, joita meillä on, ei kansainvälisesti heti yhdistetä skandinaaviseen designiin. Mutta muuten hyvin suomalainen karjalan perintö elää vähän mukana, ja se tuo sen erottavuuden skandinaaviseen designiin. Ei suomalaisuutta pidä kuitenkaan peittää, vaikka japanilainen kuluttaja ei osaisikaan erottaa suomalaisuutta skandinaavisuudesta. ” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Artekillä ollaan myös sitä mieltä, että keskiverto japanilainen kuluttaja ei erota suomalaista designia skandinaavisesta, eikä puhtaalle suomalaiselle designille löytyisi kysyntääkään.

*”Japanin kielen sana hokuo, tarkoittaa Pohjoismaita, joten siellä nämä laitetaan yhteen. Skandinaavisesta designista kiinnostuneita ihmisiä löytyy huomattavasti enemmän ja lehtiä löytyy paljon ja myymälöitä, jotka ovat erikoistuneet skandinaaviseen tai pohjoismaiseen muotoiluun. ” (Anni Ailinpieti 2010)*

1990-luvun alun laman jälkeen italialaisen ja designerlähtöisen muotoilun kysyntä laski ja skandinaavinen ja hyvin pelkistetty muotoilu taas lisäsi kysyntää. Japanilainen kuluttaja arvostaa luonnon materiaaleja, yksinkertaisuutta sekä kestäviä tuotteita.

*”Yksi tärkeä on luonnon materiaalit, japanilaisessa kulttuurissa hyvin pitkään on arvostettu sitä ja nytkin arvostetaan sitä. Myöskin luonnollista ulkomuotoa. Yksinkertaisuus, japanilainen ei hae koristeellista vain puhdaslinjaista muotoa. Loppuun asti hiottua yksinkertaista muotoa. Yksinkertaisuus näkyy myös ajattomuutena, joten tuote ei ala kyllästyttää tai ärsyttää. Uudelle asiakaskunnalle se on juuri erittäin tärkeä tekijä Trendin muutos on tapahtunut, ennen asioiden ei tarvinnut olla niin kestäviä, koska niiden elinikä ei ollut pitkä, mutta nykyään tuotteiden kestävyys nousee esille, ja se on erittäin hyvä asia niin yrityksen kannalta kuin ekologisestikin. ” (Anni Ailinpieti 2010)*

Uutta trendiä tukee hyvin pitkä kierrätyksen historia, jossa ollaan kierrätetty melkein kaikki, viimeiset 20 vuotta ovat olleen enemmän poikkeus kuin sääntö.

## 5.5 Menestyminen

Menestyminen oli viides teema ja sen tarkoituksena oli selvittää onko kokemuksella vaikutusta menestymiseen Japanin markkinoilla sekä millä mittareilla haastateltavat yritykset ovat menestyneet Japanin markkinoilla.

### **Onko kokemuksen tuoma tieto/taito parantanut menestystä Japanin markkinoilla?**

Yritysten eri tilanteet tulevat hyvin esille kysyttäessä kokemuksen tuoman tiedon vaikutuksista menestykseen Japanin markkinoilla. Kokemuksen tuomat tiedot ja taidot koettiin tärkeiksi kaikissa tutkituissa yrityksissä.

Iittalan edustaja painottaa kokemuksen vaikutusta kommunikaatioon. Iittalan toimintatavat ovat kehittyneet kokemuksen myötä. Prosessin ymmärtäminen ja kärsivällisyys nousevat esille kokemuksen oppeina. Iittalan kokemuksiin liittyy myös asteittainen eteneminen ja pitkäjänteisen toiminnan ymmärtäminen.

*”Tiettyjä asioita pitää ymmärtää ja miten toimia, että pääsee sille seuraavalle tasolle ja saa avaimet menestykseen. Kyllä se on tuonut meille hyvin paljon, varsinkin viimeisten kolmen vuoden tapahtumien osalta niin huomattavaa lisäarvoa.”* (Marcus Mangs 2010)

Sähköpostien ja kirjeiden kanssa tulee olla varovainen, että informaatio ymmärretään oikein. Kommunikaatiossa on pelkona, että se ymmärretään väärin. Ilman kokemusta ja ymmärrystä syvälinen ajatusmaailman ymmärtäminen on hankalaa.

Marimekko painottaa kokemuksen tuovan luottamusta ja parantavan ja helpottavan kommunikaatioita. Kokemuksen kautta myös päivittäinen kommunikaatio ja viestintä on helpottunut.

*”Japanilaiset eivät ikinä sano että tämä on huono. Kokemuksen kautta oppii myös lukemaan japanilaisten eleitä, ilmeitä ja sanoja paremmin. Ja ymmärrys kasvaa. Pitää myös ymmärtää millä tavalla he toimivat ja ajattelevat. Heillä on paljon sisäistä tietoa, jota ei anneta ulospäin, ja sen tiedon huomaaminen ja huomioiminen on ensiarvoisen tärkeätä. Mitä enemmän aikaa vietän heidän kanssaan, niin sitä*

*helpommin myös pienistä eleistäkin ymmärrän mitä he haluavat.* ” (Jan-Timm Utecht 2010)

Artekin jakelukanavamuutokset tapahtuivat kokemuksen perusteella. Artekilla kommunikaatio partnereiden kanssa on helpottunut ja tehostunut kokemuksen ja suhteiden lähentymisen myötä.

*”Japanissa auttaa, että on yksi ihminen jonka kanssa kommunikoida, jolta kysyä mitään ja se yksi ihminen selvittää, koska se on vähän niin kuin ihmistenvälinen suhde kuitenkin enemmän kuin firmojen välinen suhde.* ”(Anni Ailimpieti 2010)

Woodnotes kokee, että kokemuksella on merkitystä, mutta ei näe, että menestyminen Japanissa olisi mahdollista ilman investointeja. Woodnotesin suomalaiselle agentille ja firman henkilökunnalle on kertynyt kokemusta Japanin markkinoista ja se kokemus on muokannut myös Woodnotesin valintoja ja toimintaa. Mielikuva, että Japanin markkinoilla ei voi menestyä ilman investointeja on kokemuksen tuoma.

*”Kyllä se vois olla, jos haluais mennä vielä eteenpäin Japanin markkinoilla, että kyse olis investoinneista, et haluis panna rahaa siihen juttuun.* ” (Mikko Puotila 2010)

Woodnotesille on ollut ongelmia hintakilpailukyvyn kanssa Japanissa. Kokemuksen tuoma tieto Japanista on vaikuttanut toimintaan, jota on pyritty sopeuttamaan tilanteen mukaan.

*”Kustannukset tahtoo kertaantua monella ennen kuin tuote on Japanissa. Siihen meillä on kariutunut muutamat jutut. Esim. Saksassa on hyvä palkkamaltti ja Saksa on hyvin pärjännytkin hintakilpailuissa. Suomen teollisuuden palkkapolitiikka nakertaa vuosi vuodelta Suomen kilpailukykyä. 10 vuodessa se on nakertanut aika paljon ja sit, kun on vielä huonot ajat niin ihmisten hintatietoisuus kasvaa. Sun pitäis olla kauhean hintakilpailukykyinen.”* (Mikko Puotila 2010)

Pienyrityksen omistajan tuntemukset eroavat suurempien yritysten työntekijöiden mielipiteistä. Pienellä yrityksellä on pienemmät resurssit ja omistajan omat rahat ovat kiinni liiketoiminnassa, kun taas suuremmilla yrityksillä kustannukset hukkuvat muiden kustannusten sekaan. Palkkamaltti sai toimitusjohtajan mietteleeäksi.

*”Se on yks semmonen elementti joka on vaikuttanut. Suomessa ei välitetä tosta asiasta yhtään. Silleen mä oon vähän pettynyt tähän. Väistämättä käy mielessä, että pitäiskö sitä tuotantoa siirtää. Se on raskasta pitää tuotantoa täällä, se on joskus turhauttavaa. Meillä on hyvät tekijät, meillä on hyvät ompelijat, mut se on enemmän sen systeemin vika. Kätevähän se on laadun valvonnan ja kaiken joustavuuden*

*kannalta se on pitää tuotantoa Suomessa. Palkat nousee koko ajan, ihan sama, mikä taloustilanne tai mikä on inflaation aste. Palkat vaan nousee. ” (Mikko Puotila 2010)*

### **Millä mittarilla yritykset ovat menestyneet Japanissa? Japanin viennin osuus koko liikevaihdosta, viennin kasvu tai johdon arvio?**

Haastateltavista yrityksistä Iittala, Marimekko ja Artek ovat kokeneet menestyneensä Japanin markkinoilla. Woodnotes sanoo, että Japani on ollut menneisyydessä hyvä, mutta viime vuosina se on ollut hankala, kuten muutkin vientimarkkinat. Iittalan arvio perustuu vain johdon arvioon, koska muita lukuja ei suostuttu ilmoittamaan. Iittalan liikevaihto uppoaa Fiskarsin Home liiketoimintayksikköön, johon kuuluu muitakin yrityksiä, joten Iittalan viennin osuuden tai viennin kasvun saaminen on mahdotonta. Marimekko puolestaan antoi lukuja ja tietoa avoimesti. Marimekko onkin ainoa haastateltava yritys, joka on menestynyt kaikilla mittareilla. Marimekon kansainvälinen myynti on ollut 25-30 % koko liikevaihdosta ja pelkästään Japanin osuus liikevaihdosta on ollut 10-11 % luokkaa. Kansainvälinen myynti on kasvanut kaikilla markkinoilla, mutta vienti Japaniin on kasvanut vielä prosentuaalisesti enemmän kuin muilla vientimarkkinoilla. Myös johdon oma arvio kertoo menestymisestä. Artekin uudet jakelukanavaratkaisut on tehty, koska toimintaa ollaan haluttu tehostaa ja menestymistä lisätä. Artekin viennin osuus liikevaihdosta on 30 % luokkaa ja Japanin osuus koko liikevaihdosta on muutamia prosentteja. Japani on kuitenkin ollut Artekille jatkuvasti toiseksi tai kolmanneksi paras vientimaa. Artekillä todettiin, että menestyminen tullaan mittaamaan uuden jakelukanavaratkaisun myötä ja 2011 ensimmäisen kvartaalin myynti oli jo 20 % viime vuotta suurempi. Woodnotesin tilanne on hankalampi. Japanin myynti ei ole ollut kymmenen parhaan vientimaan joukossa. 2010 Kansainvälinen myynti lähti kuitenkin taas kasvuun muutaman heikomman vuoden jälkeen. Suomen markkinat ovat vetäneet taantumasta huolimatta, mutta viennin kanssa on ollut ongelmia Taantuma, palkkojen nousu ja ihmisten kiristynyt tuote- ja hintatietoisuus ovat vaikeuttaneet Woodnotesin tilannetta.

Iittala ei antanut tietojaan tutkijan käytettäväksi, joten arvio perustuu ainoastaan johdon arvioon.

*”Oman arvion mukaan koen, että me olemme menestyneet Japanissa. Mitään tarkempia lukuja en voi antaa, mutta omasta mielestäni me olemme. ” (Marcus Mangs 2010)*

Iittalan edustajan mukaan tutkimuksen haastattelukysymykset oli koottu pitkälti sen mukaan, mitkä asiat vaikuttavat menestykseen Japanin markkinoilla.

*”Kyllä uskon, että me olemme käyneet aika hyvin läpi niitä asioita, jotka ovat tärkeitä elementtejä ja joita pitää ottaa huomioon, kun mennään Japanin markkinoille. Kärsivällisyys, step by step, hyvät kontaktit, tapa kommunikoida, ymmärrys kulttuurista ja tietenkin ymmärrys kuluttajista ja kuluttajakäyttäytymisestä, ja yrittää löytää tapa, jolla kysyntä ja tarjonta tapaa. Mutta ehkä noi edellä mainitut ovat niitä tärkeimpiä Japanin markkinoilla.” (Marcus Mangs 2010)*

Marimekko on menestynyt kaikilla tutkimuksen mittareilla: Japanin viennin osuus koko liikevaihdosta on 10-11 %, jatkuva ja muita vientimarkkinoita suurempi kasvu sekä johdon arvio.

*”Taloudelliset vaihtelut ja vaikeudet eivät ole vaikuttaneet Japanissa niin paljon, sillä siellä brändinarvo on parempi kuin muilla markkinoilla ja siellä sillä on niin paljon lojaaleja asiakkaita. Euroopassa taloudelliset vaihtelut on vaikuttaneet enemmän, koska täällä meillä ei ole niin tunnettu brändi.” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Viimeisen 4 vuoden aikana kaikkien Marimekon markkinoiden kansainvälinen myynti on kasvanut, mutta Japani on kasvanut prosentuaalisesti enemmän.

*”Uskon, että vienti ylipäätänsäkin tulee kasvamaan tulevaisuudessa enemmän, kuin kotimaan markkinat. Se on vaan luonnollinen yhtälö. Jos menestyvät Japanissa, niin se ei tarkoita, että menestyisit jossain muualla. Japani on niin omanlainen maa, ja Japani on siinä mielessä niin ainutlaatuinen, koska kuluttaja on niin brändiuskollinen, joka ei ole niin vahva muualla maailmassa. Me olemme sellainen ikoni, johon on helppo samaistua. Uskon myös vahvasti että menestymme muualla.” (Jan-Timm Utecht 2010)*

Marimekon johdon oma arvio viestii positiivisuutta ja ylpeyttä. Japanin markkinoiden kehitysyhteistyö on vaikuttanut myös muihin toimintoihin ja markkinoihin. Japanin markkinoiden menestys nähdään myös koko yrityksen kasvussa. Niin liikevaihdon kuin uuden japanilaisvaikutteisen konseptin muodossa.

*”Meillä on mennyt tosi hyvin ja olen ylpeä siitä, että meillä on niin paljon myymälöitä, jotka eivät kuitenkaan ole meidän omia, mutta kuitenkin voidaan sanoa, että meillä on Marimekon myymälöitä 21 siellä ja se on yli kolmannes maailman kaikista Marimekko-myymälöistä, Suomi mukaan lukien. Japanin projektin menestyminen on ollut hyvä koko yrityksen kasvussa. Se kehitystyö jota ollaan Japanin osalla tehty, on myös vaikuttanut meidän muihin toimintoihin, kuten Made in merkinnät. Me olemme ottaneet kansainväliseen kasvuun vaadittavat toimenpiteet on otettu hyvissä ajoin jo huomioon. Japanin kautta on tullut selkeyttä Marimekon konseptiin. Japanilaiset ovat myös vaikuttaneet mallistoihin, jotka ovat tulleet heille*

*ja myös mallistoihin, jotka tulevat muillekin markkinoille. Japanin markkinat ovat myös vaikuttaneet menestymiseen muilla markkinoilla. Yhtälö on hyvin positiivinen, Japanin ja kansainvälistyvän Marimekon yhteydessä. ”(Jan-Timm Utecht 2010)*

Japanin vienti on ollut muutamia prosentteja Artekin koko liikevaihdosta, mutta vientimaista Japani on viimeisten viiden vuoden aikana kakkonen tai kolmonen yhtä vuotta lukuun ottamatta. Japani on ollut merkittävä vientimaa Artekille.

*”2011 näyttää hyvin hyvältä ensimmäisen kvartaalin osalta, mutta järjestyslukuna Japani on kakkonen heti jenkkien jälkeen. Suurimmat on Amerikka, Ruotsi ja Japani, ollut jo varmaan pidemmällekin kuin 2005, kun mennään taakse päin” (Anni Ailinpieti 2010)*

Yhtä nytkähdysvuotta lukuun ottamatta, Artekin Japanin vienti on kasvanut kuitenkin lineaarisesti ja nyt vuonna 2011 ensimmäisen kvartaalin myynti on kasvanut 20 % edelliseen vuoteen verrattuna.

*”Suomen suurta osuutta vääristää myös muut tuonti tuotteet, joita myydään Suomessa, joita meillä ei tietenkään ole viennissä, sillä niillä on omat jakelijat. Viennin osuus koko liikevaihdosta on ollut sellaista 30 % luokkaa. ” (Anni Ailinpieti 2010)*

Artek on tyytyväinen hiljattain tehtyihin ratkaisuihin, mutta kuitenkin johdon arvio maltillisen odotteleva.

*” Olemme juuri tehneet muutokset ja menestykset mitataan nyt tästä eteenpäin, mutta ollaan tyytyväisiä tähän prosessiin. ” (Anni Ailinpieti 2010)*

Artekin Anni Ailinpieti korostaa partnerin, tuotteen, laadun, kommunikaation, luotettavuuden ja designin merkitystä Japanissa menestymisen ehtona.

Woodnotesille Japani ei ole myynnillisesti ollut erityisen hyvä viime vuosina johtuen osaltaan myös Japanin jenin heikkoudesta. Japanin vienti ei ole ollut viimeisiin viiteen vuoteen kymmenen parhaiten myyvän vientimaan joukossa. Woodnotesilla on ollut myös hyviä vuosia Japanissa, mutta ei lähiaikoina. Woodnotes on vientiveton yritys, koska 2/3 myynnistä menee vientiin. Haasteet viennissä vaikuttavat merkittävästi koko yrityksen toimintaan.

*”Välillä ollut 70 % vienti, mutta 2009 54% ja nyt 2010 viennin osuus on taas noussut 65%:iin. Suhdanne näkyy meidän myynnissä herkästi. Sitä ei uskois, mut melkein kuin auto kauppaa, näit hankintoja on helppo lykätä kun on huonot ajat. 2007 oli hyvä*

*vuosi, mutta sen jälkeen vienti laski 2008 ja 2009, mutta nousi jälleen, eli elpymisen merkkejä kuitenkin on.” (Mikko Puotila 2010)*

Tänä vuonna Woodnotesin vienti on ollut parempaa kuin viime vuonna. Myynti ei tule kuitenkaan helposti ja varsinkin saamisten kierto on pidentynyt.

*”Keskimäärin kaikki meidän asiakkaat on aika PA, noin maailman laajuisesti yleensä meillä on paljon pieniä liikkeitä. Saamisten kiertoaika on ihan järkyttävä, 70 päivää, ei mitään isoja luottotappioita kyllä. Ihan hyvin saadaan rahat, mut hirveen pitkä se kierto.” (Mikko Puotila 2010)*



## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli analysoida designorientoituneella alalla toimivien suomalaisten designyrityksien toimintaa Japanin markkinoilla ja löytää niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat designyrityksien toimintaan ja menestymiseen Japanin markkinoilla. Tutkimuksen yritykset valittiin, koska kaikki yritykset ovat jo toimineet Japanin markkinoilla ja niiden design on osa heidän strategiaa ja toimii toiminnan lähtökohtana.

Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää, mitä tarkoittavat menestys ja vientimenestys. Menestyksen tai vientimenestyksen selvittäminen ei ole yksiselitteinen asia. Menestys voidaan määritellä monilla eri tavoilla, koska sen määrittely on aina riippuvainen kontekstista. (Kotsalo-Mustonen 1995: 34) Menestys on myös hyvin yrityssidonnainen. Se voi tarkoittaa hyvinkin eri asioita yrityksen koosta ja tavoitteista johtuen. Suurella yrityksellä voi olla suuremmat tavoitteet, joten yritys tarkastelee menestymistä omien tavoitteiden toteutumisen pohjalta. Pienemmällä yrityksellä menestyminen voi taas tarkoittaa toiminnan jatkuvuutta ja positiivista tulosta. Vientimenestyksen mittaamiselle on lukuisia mittareita. Vientimenestyksen ollessa moniulotteinen käsite, on tulosten luotettavuuden kannalta hyvä käyttää ainakin kahta eri menestyskriteeriä. (Cooper & Kleinschmidt 1987: 221; Matthyssens & Pauwels 1996: 88; Larimo 2000: 6) Tutkimuksessa käytettiin mittareina Japanin viennin osuutta liikevaihdosta, viennin kasvua sekä johdon arviota.

Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tarkastella Japania markkina-alueena ja selvittää, kuinka designorientoituneella alalla toimiva suomalainen designyritys menestyy Japanin markkinoilla, sekä luoda malli, kuinka designin, Japanin ja suomalaisen design-yrityksen elementit vaikuttavat pitkäaikaiseen menestymiseen Japanissa. Tutkituista yrityksistä Marimekko oli ainoa, joka on menestynyt kaikilla mittareilla. Iittalan voidaan sanoa menestyneen ainoastaan johdon arvion perusteella, koska muihin mittareihin tarvittavia tietoja ei ollut käytettävissä. Artekin voidaan sanoa menestyneen Japanin viennin kasvun ja jopa Japanin viennin osuudella koko liikevaihdosta, mutta johdon arvio oli uuden jakelukanavaratkaisun jälkeen odottava, vaikkakin toiveikas hyvin alkaneen vuoden ansioista. Woodnotes ei ollut menestynyt millään mittarilla Japanin markkinoilla ja toistikin, että pienen yrityksen täytyy valita omat panostuksensa, eikä Japaniin oltu investoitu. Voidaan kuitenkin sanoa, että valtaosa designorientoituneella alalla toimivista design-yrityksistä on menestynyt Japanin markkinoilla.

Teoria osuuden tavoitteena oli myös luoda malli kuinka designin, Japanin ja suomalaisen design-yrityksen elementit vaikuttavat pitkäaikaiseen menestymiseen Japanissa. Uusi malli luotiin teorian pohjalta ja mallin nimeksi tuli SDMJ-malli. Malli koostuu markkinaohjautuvasta toiminnasta, erottuvasta designista, ammattitaitoisesta johtamisesta, yrityksen sisäisestä tehokkuudesta sekä karttuvasta kokemuksesta. Mallin pohjalta luotiin haastattelututkimuksen teemat, joiden mukaan kysymykset kysyttiin tutkittavilta yrityksiltä.

Ensimmäinen teema oli yrityksen sisäinen tehokkuus. Kaikilla yrityksillä oli jonkin asteista tuotteiden sopeuttamista tapahtunut Japanissa. Sopeuttamisen aste vaihteli hyvinkin paljon yritysten kesken, joten sitä ei voi pitää yksiselitteisenä menestystekijänä Japanin markkinoilla. On kuitenkin otettava huomioon, että laajinta sopeutusta oli tehnyt Marimekko, joka oli menestynyt kaikilla mittareilla parhaiten Japanissa. Sopeuttamisen aste ja kysyntä sopeuttamiselle kasvoi, kun myyntivolyymit kasvoivat. Kaikki yritykset painottivat kuitenkin tuotteen tärkeyttä menestymisen kannalta. Toiminnan ajoituksen suhteen yritysten vastaukset vaihtelivat niin paljon, että sitä ei voida pitää menestystekijänä Japanissa, mutta Marimekko ja Iittala painottivat ajoituksen merkitystä tuotenäkökulmasta. Woodnotesilla ja Artekilla ei tule niin paljoa kausikohtaisia tuotteita ja valtaosa myynnistä tulee yritysten klassikoista. Toisaalta myös Marimekon ja Iittalan myynnistä valtaosa tulee klassikoista, mutta uusia tuotteita ja mallistoja tulee tiheämmällä tahdilla. Toiminnan aikajännettä pidettiin tärkeänä tekijänä kaikissa yrityksissä. Pitkän aikajänteen kärsivällistä ja harkittua toimintaa voidaan pitää menestystekijänä Japanin markkinoilla. Kaikki tutkimuksen yritykset totesivat laadun olevan erittäin tärkeää Japanin markkinoilla. Kommunikaation ja yksityiskohtien laatu nousi esille tuotteiden faktisen laadun kanssa, joten laatua voidaan pitää menestystekijänä Japanin markkinoilla. Valtaosaa teeman elementeistä voidaan pitää menestystekijöinä Japanin markkinoilla. Tuotteiden sopeuttamista ja toiminnan ajoitusta ei voida pitää menestystekijänä, mutta niiden tärkeyttä ja tarpeellisuutta tulee tarkastella yrityskohtaisella tasolla. Yrityksen sisäisen tehokkuuden voidaan katsoa vaikuttavan positiivisesti yrityksen menestymiseen Japanin markkinoilla.

Toinen teema oli markkinaohjautuva toiminta. Jakelukanavaratkaisut nousivat yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä Japanissa menestymisen kannalta. Jakelukanavaratkaisut täytyy suhteuttaa omiin resursseihin, tavoitteisiin ja partnerin fokus täytyy olla kohdillaan. Partnerin tulee ymmärtää brändiä, jotta se osaa viedä oikeaan ja haluttuun suuntaan Japanin markkinoilla. Marimekon ja Iittalan eksklusiiviset jakelijat toimivat paremmin, mikäli yrityksellä on selkeä konseptimyymälä. Hajautettu jakelu ei toimi, mikäli yrityksellä on

konseptimyymlöitä. Partnereiden investoinnit ruokkisivat myös toisia partnereita, mikä ei ole heille toivottua. Hajautettu ja selektiivinen jakelu toimii paremmin, mikäli yrityksellä on tuotevetoinen vienti. Partnereiden investointihalut pienenevät, mutta partnerit eivät välttämättä olisi toistensa suoranaisia kilpailijoita, jos he toimisivat eri maantieteellisillä alueilla, eri asiakassegmenteissä tai heillä olisi pääsy eri liikkeisiin ja eri kauppakeskuksiin. Japanin uniikki maahantuoja ja jakelija yhdistelmä tekee ulkomaalaiselle yritykselle jakelusta erittäin vaikean ymmärtää ja vaikean valita oikea ratkaisu yrityksen omiin tarpeisiin. Marimekon ja Iittalan jakelijat löysivät heidät, joten tulevaisuuden haasteiksi jää yritysten proaktiivinen toiminta heille sopivan maahantuoja ja jakelijan löytämisessä ja yhteistyön aloittamisessa. Voidaan sanoa, että jakelukanavaratkaisut Japanissa ovat menestystekijä. Riippuen partnerista tekijä voi olla positiivinen tai negatiivinen.

Kaikki tutkimuksen yritykset sanoivat, että jakelukanavan imago vaikuttaa myös yrityksen imagoon. Jakelukanavien imago vaikuttaa mahdollisuuksiin päästä paremmille paikoille kauppakeskuksissa ja tuotteiden pääsyä myyntiin parempiin ja arvostetumpiin liikkeisiin ja ketjuihin. Jakelukanavan imagon vaikutus yrityksen imagoon lisää jakelukanavaratkaisun tärkeyttä. Kilpailua Japanin markkinoilla pidettiin erittäin kovana ja erottautumista elinehtona menestymiselle. Erottautumisessa yritykset luottivat omiin kilpailuvaltteihinsa. Iittala luottaa skandinaaviseen designperinteeseensä, Marimekko luottaa omiin tuotteisiinsa, imagoon ja vahvoihin konseptimyymlöihinsä, Artek pyrkii erottumaan taustallansa, tarinallansa, tuotteiden materiaaleilla sekä yksityiskohdilla, Woodnotes erottuu konseptillansa, tuotteiden materiaalilla sekä uniikilla tuotepaletillansa. Valtaosa tutkittavista yrityksistä piti japanilaisia kuluttajia vaativina, mutta Iittala ei kokenut heitä vaativiksi. Valtaosa yrityksistä tiesi asiakkaansa ja heidän tarpeensa. Kaikissa yrityksissä valtaosa japanilaisen kuluttajan vaatimuksien täyttämistä jäi kuitenkin paikalliselle partnerille. Markkinaohjautuvalla toiminnalla huomataan positiivinen yhteys yrityksen menestymiseen Japanin markkinoilla. Jakelukanavaratkaisut nousevat todella tärkeiksi, kuten myös erottautuminen kilpailusta. Japanilaisen kuluttajan tarpeiden täyttäminen nähtiin enemmän partnerin tehtäväksi kuin itse yrityksen.

Kolmas teema oli ammattitaitoinen johtaminen. Valtaosa yrityksistä näki, että johdolla on positiivinen vaikutus menestymiseen Japanissa. Woodnotes ei nähnyt johdolla olevan suoranaista positiivista vaikutusta menestymiseen, vaan korosti, että johdon tulee tehdä investointipäätöksiä, minne panostetaan ja minne ei. Valtaosa yrityksistä kuitenkin piti ammattitaitoista johtamista tärkeänä tekijänä menestyksen kannalta. Woodnotesin kaltaisen pienen yrityksen pitää valita tarkemmin kuin suuren

yrityksen, että minne investoidaan. Woodnotes oli myös ainoa yritys, joka ei ollut menestynyt Japanin markkinoilla, joten on vaikea nähdä olisiko investoinnit Japaniin vaikuttaneet yrityksen menestykseen ja kuinka paljon ne olisivat vieneet vaihtoehtoista myyntiä muualta. Voidaan kuitenkin sanoa, että ammattitaitoinen johtaminen vaikuttaa positiivisesti menestykseen Japanin markkinoilla. On vaikea arvioida onko muiden tutkittavien yritysten johtaminen ollut parempaa Japanin markkinoilla. Varsinkin kun Woodnotes ei ole panostanut Japaniin.

Neljäs teema oli erottuva design. Kaikki haastateltavat yritykset sanoivat heidän oman designinsa tuovan kilpailuetua. Voidaan sanoa, että yritysten design on menestystekijä Japanin markkinoilla. Yritykset painottivat oman designinsa erityispiirteitä kilpailuedun luonnissa. Kaikki yritykset sanoivat japanilaisen kuluttajan arvostavan suomalaista designia, kuitenkin osana skandinaavista designia. Erottuvan designin voidaan sanoa vaikuttavan positiivisesti yritysten menestymiseen Japanin markkinoilla.

Viides teema oli menestyminen. Menestyminen piti sisällään karttuvan kokemuksen vaikutuksen menestykseen. Kaikki haastateltavat yritykset pitivät karttuvaa kokemusta erittäin tärkeänä menestyksen kannalta. Yritysten eritilanteet tulevat hyvin esille kysyttäessä kokemuksen tuoman tiedon vaikutuksista menestykseen Japanin markkinoilla. Iittala ja Marimekko korostivat kokemuksen parantaneen kommunikaatiota ja viestintää. Molemmat yritykset näkivät kokemuksen tuoneen lisää osaamista kumppanuus-suhteiden hoitamiseen ja ymmärtämiseen. Molemmilla yrityksillä on eksklusiivinen partneri, joten kokemus on parantanut juuri kommunikaatiota paikallisen partnerin kanssa, joka on taas yhteydessä menestykseen. Artek koki kokemuksen parantaneen markkinoiden ymmärtämistä, joka johti jakelukanavaratkaisun muuttamiseen eksklusiivisesta jakelusta hajautettuun jakeluun. Vallitsevan tilanteen perusteleva kokemus avulla oli yhteistä kaikille yrityksille. Artek korosti myös kommunikaation tärkeyttä sekä kuinka tärkeätä on luoda henkilökohtainen suhde partneriin. Woodnotes totesi, että kokemuksen tuoma tieto ja taito parantavat toimintaa, mutta eivät takaa menestymistä. Woodnotes painotti investointien merkitystä menestymisen kannalta. Woodnotesin kommentin takaa pystyy huomaamaan, että kokemus Japanin markkinoista on vaikuttanut mielipiteeseen investointien tärkeydestä. Pienen yrityksen edustaja näkee markkinat eri valossa kuin suuren yrityksen edustaja, jonka omat rahat ei ole pelissä mukana. Kaikki yritykset korostivat kommunikaation ja viestinnän tärkeyttä. Woodnotesin tapauksessa kommunikoinnin japanilaisiin partnereihin hoidetaan yhteistyössä agentin kanssa, joten kokemusta siirtyy myös agentille. Kokemus on vaikuttanut myös Woodnotesin valintoihin ja toimintaan.

Kaikilla SDMJ-mallin teemoilla katsottiin olevan positiivinen korrelaatio yritysten menestymisen kanssa Japanin markkinoilla. Pelkkä teemojen tiedostaminen ei riitä menestymiseen Japanin markkinoilla, vaan yrityksen on osattava katsoa teemojen sisällä vallitsevien elementtien sisälle ja poimittava sieltä omaan yritykseen vaikuttavat tekijät. Vaikka SDMJ-mallin teemoilla katsottiin olevan positiivinen korrelaatio menestymiseen, ei kuitenkaan voida sanoa mallin edesauttavan menestystä. Jokaisen design-yrityksen tilanne, resurssit, tavoitteet ja toiminta ovat niin ainutlaatuiset, että yhteistä menestymismallia ei voida löytää Japanin markkinoille.

Japanilaisen kulttuurin ominaispiirteiden ymmärtäminen helpottaa toimintaa Japanin markkinoilla. Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että tuote, pitkäjänteinen toiminta, laatu, jakelukanavaratkaisut ja niiden imago, design, ammattimainen johtaminen ja kokemus ovat menestystekijöitä Japanin markkinoilla. Markkinoille pyrkivän yrityksen täytyy ottaa ne huomioon, mikäli haluaa menestyä Japanin markkinoilla. Erityisesti jakelukanavaratkaisuiden ja partnerin imagon on oltava balanssissa yrityksen Japanin markkinoiden tavoitteiden, resurssien ja tuotteiden kanssa. Tuotevetoinen myynti antaa enemmän pelivaraa hajautetulle jakelulle, kuin konseptipohjainen tuotteiden myynti, joka vaatii eksklusiivisen partnerin sitoutumista, fokuksittomista ja investointeja.

Design Forumien toimintatapoja tulisi miettiä uudelleen suomalaisen designin kansainvälistymisen edistämiseksi. Järjestön järjestämällä Hirameki messulla oli pelko jäädä jälleen kerran vain markkinointi- ja promootiotapahtumaksi. Ennen kuin lopulliset tulokset tulevat esille ei voi olla täysin varma oliko tapahtuma epäonnistunut. Isot nimet jäivät pois messuilta ja pienet yritykset valittiin löyhin perustein mukaan tapahtumaan. Valtaosa yrityksistä oli tullut tapahtumaan ilman konkreettisia tavoitteita. Valtion kustantamalla matkalle tultiin esittelemään omia tuotteita tai prototyyppisiä, ilman, että valmistus olisi ollut kunnossa. Hyviäkin ja vartenotettavia yrityksiä oli mukana, mutta tapahtuma näytti kehnolta, muoviselta ja halvalta. Tapahtuman fokuksena oli saada kontakteja ja mahdollisia partnereita, mutta päärahoittajalle eli valtiolle riitti, että yritys toteaa Japanin markkinoiden olevan liian haastavat tai suuret.

Korvenmaa (1998: 79) toteaa, että näyttelyt eivät toimi muotoilun kannalta oleellisten päättäjien, ammattilaisten ja ammattiryhmien kohtaamispaikkoina. Tästä syystä on harkittava alakohtaisten ja runsaalla oheisinformaatiolla varustettujen näyttelyiden lisäämistä. Näiden vientiin tulisi kussakin kohteessa kytkeä sikäläiset muotoilun verkostot, jolloin näyttelyt toimisivat kohdennettuina iskuina ja kehyksinä kontaktien luomiselle muotoilukentän ammattilaisten kesken.

Design Forumin nykyinen toimitusjohtaja oli yksi teoksen tilaajista, mutta 12 vuodessa ei ole tapahtunut muutosta, sillä Hirameki messun mitä todennäköinen epäonnistuminen ei helpota tulevaisuuden suomalaisen designin penetraatiota Japanin markkinoille.

## 6.1 Mahdolliset jatkotutkimukset

Tämä tutkimus keskittyi jo Japanin markkinoilla toimiviin designorientoituneisiin suomalaisiin design yrityksiin. Joten jatkoj tutkimus voisi käsitellä markkinoille penetroituvia designyrityksiä. Mielenkiintoinen aspekti olisi katsoa yritystä, joka ei ole Japanin markkinoilla ja verrata niitä tuloksia markkinoilla olleiden yritysten kesken. Miten nämä penetroituneet caseyritykset kokevat tärkeiksi tekijöiksi Japanin markkinoilla.

Toinen mahdollinen tutkimus olisi voinut olla tutkia Hirameki-messuun osallistuneiden yritysten tavoitteiden toteutumista Japanin markkinoilla. Kuinka valmiita yritykset olivat toiminnan aloittamiseen. Kuinka paljon ongelmia Japanissa saattaa olla, jos ei tiedä mitä tekee ja kenen kanssa pitäisi tehdä. Mielenkiintoista olisi myös laskea Hirameki messun kustannuksien takaisinmaksuaika. Kuinka messun ponnistelut auttoivat yrityksiä solmimaan suhteita ja kuinka paljon myyntiä on ollut yhden, kahden tai viiden vuoden päästä tapahtumasta. Tai laskea kuinka nopeasti tapahtumayritysten Japanin viennin verotulot kattaisivat tapahtuman kustannukset.

## LÄHDELUETTELO

- Aaby, N.E. & Slater S.F. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-1988. *International Marketing Review*. 6:4, 7-26.
- Ali-Yrkkö, Jyrki, Catherine Reilly & Jian-Guang Shen (1999). *The long march to Asia. Investing in Asia after the Crisis*. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Axinn, Catherine N., Noordewier Thomas & James M. Sinkula (1996). Export Strategies and Export Performance an Empirical Investigation of a Products/Markets Typology. *Advances in International Marketing*. Vol. 8, 1996. s. 27–58. England.
- Axinn, Catherine N., James M. Sinkula & Sharon V. Thach (1994). Linking Distribution Strategy Choice to Context and Implementation in Export Markets. *Advances in International Marketing*. Vol. 6, 1994. s. 143–160. England.
- Avotakka, syksy (2010). *Minne matka, muotoilu?* Teksti: Susanna Cyknel. Sivut: 38-42
- Barney J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17, 99-120.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol 17, 1, 99-120.
- Barney Jay, Makadok R. (2001). Strategic factor market intelligence: An application of information economics to strategy formulation and competitor intelligence. *Management Science*. 47 (12), 1621-1638

- Bruce, Margaret & Wim G. Bieman (1995). Product Development. *Meeting the Challenge of the Design-Marketing Interface*. Chichester etc.: John Wiley & Sons Ltd.
- Cavusgil, S. T. & Zou S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*. Vol 58, 1-24.
- Cooper, R. G. & Kleinshmidt, E. J. (1985). The impact of export strategy on export sales performance. *Journal of International Business Studies*. Vol 16, 37-55.
- Czinkota, Michael R. & Masaaki Kotabe (1990). Product Development the Japanese Way. *Journal of Business Strategy*. 12/4, November/December. s. 31-36.
- Czinkota, Michael R. & Ilkka A. Ronkainen (1998). *International Marketing*. Orlando: Hartcourt College Publishers. 860s.
- Chaston, Ian (1997). Small Firm Performance: Assessing the Interaction between Entrepreneurial Style and Organizational Structure. *European Journal of Marketing*. Vol. 31, Issue 11-12.
- Deakins, D. (1999). *Entrepreneurship and Small Firms*. Second Edition, London: McGraw-Hill Publishing Company.
- De Mente, Boye (1987). *Japanese Etiquette & Ethics in Business: A Penetrating analysis of the morals and values that shape the Japanese business personality*. NTC Business Books, Chicago.
- De Mente, Boye (1991). *How to Do Business with the Japanese: A Complete Guide to Japanese Customs and Business Practices*. NTC Business Books, Chicago.
- De Pree, Max (1990). *Ihmisten johtamisen taito*. Keuruu: Otava Oy.
- Ellis, J. & Williams, D. (1995). *International business strategy*. London: Pitman.



- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gemünden, H. G. (1991). Success factors of export marketing. A meta-analytic critique of empirical studies. *In New Perspective on International Marketing*. Ed. S. J. Palidowa. London: Routledge.
- Grant R.M (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17, 109-122
- Halme, Anne (1993). *Government Procurement in Japan*. Suomen Ulkomaankauppaliiton julkaisusarja 9/1993. Joulukuu 1993.
- Herbig, Paul (1995). *Marketing Japanese Style*. Quorum Books. Westport, Connecticut.
- Hienonen, Kati (2007). *Suomalaisen designin uudet mielentilat*. Helsinki: Otava Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (1980). *Teemahaastattelu*. Tampere: Tammer Paino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2001). *Teemahaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2004). *Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. Osin uudistettu painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hochschild, Arlie. R (1997). *The time bind: When work becomes home and home becomes work*. New York: Metropolitan Books.
- Hopkins, Nikolas (1991). *Japan and the European Community*. Wilton Park Papers 42. Steyning.

Helsingin Sanomat (2010). 16.12.

Hurmerinta-Peltomäki, Leila (1991). Pkt-yritysten kansainvälistyminen. Varsinais-Suomessa. Vake-raportti B4/1991. Yritystoiminnan tutkimuskeskus. Turku: TKKK.

Huomo Tapio, Matti Mäkelin & Aila Vuoria (1995). *Visio 2000*. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Ihatsu, Anna-Marja (1998). *Craft, Art-craft or Craft design? In pursuit of the British equivalent for the Finnish concept "käsiyö"*. Joensuu: Joensuun yliopisto Kasvatustieteiden tiedekunta, Joensuun yliopistopaino, ISBN 951-708-611-3

Inkinen, Sari & Jukka Lahtinen (1994). *Aasian liiketoimintakulttuurit*. Kokkola: Avaintulos Oy. 243 s.

JETRO (2011). <http://www.jetro.go.jp/>

Johansson, Johny K. (1986). The Japanese Consumers: What Foreign Marketers Should Know. *International Marketing Review*. 16/2, Summer. s. 37-43.

Jyrinki, Erkki (1976). Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Kailanko, Sari (1993). *Development of a business interaction in Japan: The case of a Western Seller and a Japanese Buyer Company*. CIBR Research Paper Series 6/1993.

Kauppalehti (2010). 18.03

Koivisto, Jussi (1998). *Cultural heritages and cross-cultural management: cross-cultural synergy and friction in Finno-Japanese management*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business administration.

Komppula, R., T. Lautanen & J. Löppönen (2004). *Pk-yritysten kansainvälistyminen, kasvu ja menestys Pohjois-Karjalassa*. Joensuun Yliopiston julkaisu. Spatia raportteja 2/2004.

- Korvenmaa, Pekka (1998). *Muotoilu etu. Muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky*. Helsinki: Miktor Oy.
- Koskiahho, Briitta (1995). *Japani – yhteiskunta murroksessa*. Helsinki: Painatuskeskus.
- Kotsalo-Mustonen, Anna (1995). *Mystery of Success. An Analysis of System Sale as Outcome of Industrial Buyer-Seller Interaction Process*. Hkkk B-151. Helsinki.
- Larimo, Jorma (2000). *Pk-yrityksien vientimenestys ja vientimenestykseen vaikuttavat tekijät*. Vaasa: Vaasan yliopiston kirjasto.
- Lasserre, P & Schütte, H (2006). *Strategies for Asia Pacific: Meeting new challenges (3rd edition)*. Basinstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Lehtipuu, Unna (2010). *Kulttuuriälykäs bisnesviestijä Aasiaassa ja Amerikassa*. Helsinki: WSOYpro.
- Littunen, H. (2000). *Uusien yritysten menestyminen – seurantatutkimuksen loppuraportti ja johtopäätökset*. Helsinki: Edita.
- Luostarinen, Reijo (1979). *Internationalization of the Firm*. HKKK A:30. Helsinki. Väitöskirja.
- Luostarinen, Reijo (1994). *Internationalization of Finnish Firms and their Response to Global Challenges*. UNU/Wider
- Lussier, R (1995) Nonfinancial business success versus failure prediction model for young firms. *Journal of Small Business Management*. 33 (1), 8-20.
- Matthyessens, P. & Pauwels, P. (1996). Assessing export performance measurement. *In Advances in International Marketing*. Vol. 8. Ed. T. K. Madsen. Greenwich, Connecticut: Jai Press.
- Mellahi, Kamel, Jędrzej George Frynas & Paul Finley (2005). *Global Strategic Management*. New York: Oxford University Press. 395p.

MUOTO (2005). Numero 1.

MUOTO (2005). Numero 3.

Pasanen, M (1999). *Monet polut menestykseen. Pk-yritykset Pohjois-Savossa.* Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisu.

Pasanen, M (2003) *In Seach of factors affecting SME performance. The case of Eastern Finland.* Kuopio: Kopijyvä. Väitöskirja.

Pecotich, Anthony & Clifford J. Schultz (1998). *Marketing and Consumer Behavior in East and South-East Asia.* Sydney etc.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Pelander, Arto (1991). *Hokkaido: Uusi markkina-alue suomalaisyrityksille.* FINTRA-julkaisu nro 89. Kyriiri Oy, Helsinki.

Pirnes, Unto (2000). *Kehittyvä johtajuus.* Helsinki: Otava.

Polanyi, Karl (2009). *The Great Transformation: The political and economic origins of our time, suomi.* Tampere: Vastapaino.

Pukkila, Jaana (2002). *Kulttuurisukellus: kohteena Aasia.* Helsinki: FINTRA.

Raunio, Kyösti (1999). *Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt.* Tampere: Tammer-Paino.

Root, Franklin R. (1994). *Entry Strategies for International Markets.* New York: Lexington Books.

Rosenbloom, Bert (1991). *Marketing Channels – A Management View.* 4<sup>th</sup> Edition, The Dryden Press.

Saatsi, A (2005). *Metaklusteri: Systemiteoreettinen näkökulma yrityksen, klusterin ja seudun menestystekijöihin Ylä-Savossa.* Acta Wasaensia no: 151. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu. Väitöskirja

- Salminen, Anne (1997). Vienti markkinointikanava elintarvikealan pienyrityksissä. Maatalouden taloudellinen tutkimuslaitos. Selvityksiä 6:1997.
- Salimäki, Markku (1996). *Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos. Lisensiaatintutkimus.
- Salimäki, Markku (2003). *Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen*. Helsinki: HeSE print.
- Samiee, Saeed & Adam, Mayo (1990). Barriers to trade with Japan: A Sociocultural Perspective. *European Journal of Marketing*. Vol. 24 Iss: 12, p 48-66.
- Serita, Virpi, Erik Pöntiskoski, Seppo Malenius, Vesa Leikos, Katariina Villberg, Tuua Rinne, Nina Yppäriä, Susanne Hurme (2009). *Marketing Finnish Design in Japan*. Helsinki: HSE Print.
- Spark, Penny (2009) MoMa
- Stern, Louis W. El-Ansary, Adel I. & Brown, James R. (1989). *Management in Marketing Channels*. Prentice Hall. USA.
- Stern, Louis W. & El-Ansary, Adel I. (1992). *Marketing Channels*. 4th Edition, Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Stringer, Robert (2002). *Leadership and Organisational Climate. The Cloud Chamber Effect*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ulrich, Dave (2007). *Henkilöstö – Johtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.
- Ulrich, Dave, Jack Zenger & Norm Smallwood (1999). *Results-Based Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Uusitalo, Hannu (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.

- Vilkka, Hanna (2005). *Tutki ja kehitä*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorinen, T (2005). *Verkostot organisoitumisen muotona: hermeneuttinen analyysi kahdenvälisistä suhteiden rakentumisesta kärkiyrittäjä kontekstissa*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisu. Väitöskirja.
- Wells, William & Prensky, David (1996). *Consumer Behaviour*. John Wiley & Sons, Inc. USA.
- Yusuf, A (1995). Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*. 33 (2), 68-73.
- Yamamura, Kozo (1982). *Policy and Trade issues of the Japanese Economy – American and Japanese Perspectives*. Based on a binational symposium held in Hawaii, March 1981. Edited by Kozo Yamamura. University of Washington Press, Standford, California.
- Walker, E. & A. Brown (2004). What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*. 22(6), 577-594.
- Sarvilinna, Laura (2010). Haastattelu
- Vuorinen, Reijo (2010). Haastattelu
- [http://www.proventus.se/company/annualreports/report\\_2009.html](http://www.proventus.se/company/annualreports/report_2009.html)
- <http://www.artek.fi/fi/company>
- Marimekon vuosikertomus 2010
- [http://www.iittala.fi/web/littalaweb.nsf/fi/iittala\\_ajanton\\_muotoilu\\_synty\\_ajatuksella](http://www.iittala.fi/web/littalaweb.nsf/fi/iittala_ajanton_muotoilu_synty_ajatuksella)
- [http://www.fiskarsgroup.fi/uutiset/uutiset\\_1.html](http://www.fiskarsgroup.fi/uutiset/uutiset_1.html)

Haastattelut

Marcus Mangs, Export Sales Director (Iittala) 6.4.2011

Anni Ailinpieti, Asia & Australia Area Manager (Artek) 5.4.2011

Jan-Timm Utecht, Sales Manager – Asia Pacific (Marimekko) 12.4.2011

Mikko Puotila, Toimitusjohtaja (Woodnotes) 9.5.2011