

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

MARKKINOINNIN YKSIKKÖ

Anna Figur

SUOMI-MUOTI MAAILMALLE!

Kansainvälistyminen suhdeverkostojen avulla suomalaisessa muotiyrityksessä

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

VAASA 2013

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.2 Tutkimusote ja näkökulma	12
1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaus	12
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	13
2. SUHDEVERKOSTOJEN ROOLI MUOTIYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSISSA	15
2.1 Suhdeverkot osana yritysten toimintakenttää	15
2.2 Suhdeverkot kasvun rajoittajina ja mahdollistajina	18
2.3 Erilaisten suhteiden roolit yrityksen kasvuprosessissa	20
2.3.1 Henkilökohtaiset verkostot	22
2.2.2 Mainetta lisäävät verkostot	23
2.2.3 Kilpailijoiden kanssa yhteistyössä syntyneet verkostot	24
2.2.4 Markkinointiverkostot	25
2.2.5 Tieto-, innovaatio- ja teknologiaverkostot	25
2.4 Suhdeverkot kansainvälistymisen mahdollistajina	27
2.4 Muotiyrityksen kansainvälistymisprosessin monet ulottuvuudet	32
2.4.1 Muotibrändien jaottelua	34
2.4.2. Designer-muotibrändin kansainvälistymisprosessi	37
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	45
3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	45
3.2 Aineiston keruu ja analysointi	46
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	48
4. TUTKIMUSTULOKSET	50
4.2 Tutkimukseen valitut case-yritykset	53
4.3 Uskottavuuden rakentaminen suhdeverkostojen avulla	58
4.4 Markkinatiedon hankkiminen	66
4.5 Asiakkaiden hankkiminen	71
4.6 Resurssirajoitteet suomalaisella muotiyrityksellä ja niistä ylipääseminen	75
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	83
LÄHDELUETTELO	91

LIITTEET**103****Liite 1. Kysymysrunko**

103

KUVIOLUETTELO	sivu
Kuvio 1: Suhdeverkosto	18
Kuvio 2: Suhdeverkostojen avulla kansainvälisille markkinoille	31
Kuvio 3: Designer-muotibrandin nelivaiheinen laajentumisprosessi uusilla markkinoilla	38
Kuvio 4: Kansainvälistymiskeinojen vertailua	41
Kuvio 5: Suhteiden rooli suomalaisen muotiyrityksen kansainvälistymisprosessissa	89
 TAULUKKOLUETTELO	
Taulukko 1: Verkostonäkökulma	20
Taulukko 2: Muotibrandien jaottelua	36
Taulukko 3: Case-yritysten kokoerot	47

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Anna Figur
Tutkielman nimi:	SUOMI-MUOTI MAAILMALLE! Kansainvälistyminen suhdeverkostojen avulla suomalaisessa muotiyrityksessä
Ohjaaja:	Pirjo Laaksonen
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Laitos:	Markkinoinnin laitos
Oppiaine:	Markkinointi
Aloitusvuosi:	2006
Valmistumisvuosi:	2013
	Sivumäärä: 104

TIIVISTELMÄ

Mediassa keskustellaan usein suomalaisen muotiyrityksen haasteista päästä kansainvälisille markkinoille. Kotimaan markkinoiden vaikeat olosuhteet puhuttavat alalla toimijoita, sillä Suomen pienet markkinat ovat erittäin kilpaillut ja suuret ketjuliikkeet hallitsevat kuluttajien ostopaikkoina. Pystyäkseen kasvattamaan liiketoimintaansa on muotialan yrittäjien kansainvälistyttävä. Kansainvälisen kasvun saavuttamiseksi yritys kuitenkin tarvitsee valtavasti resursseja, joita pienellä yrityksellä ei useinkaan ole tarpeeksi. Kansainvälistymisprosessia tutkineet tutkijat ovat todenneet suhdeverkostojen tarjoavan mahdollisuuden saada yrityksen käyttöön tärkeitä resursseja, joiden avulla kansainvälistyminen on mahdollista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siitä, mikä on näiden suhteiden rooli muotiyrityksen kansainvälistymisprosessissa.

Tutkimuksen teorettinen viitekehys muodostuu suhdeverkostojen ominaisuuksia ja hyötyjä kansainvälistymisen kannalta tutkineista tutkimuksista. Teorian avulla todettiin suhdeverkostojen olevan tärkeitä siksi, että niiden avulla on mahdollista saada uskottavuutta, markkinatietoa ja asiakkaita kohdemarkkinoilta sekä näiden lisäksi ne auttavat yrityksiä resurssirajoitteista ylipääsemisessä. Koska suhdeverkostoista aiemmin saadut tutkimustulokset perustuvat teknologia-alasta saatuihin tuloksiin, syvennyttiin tämän tutkimuksen empirialuvussa näiden tulosten merkittävyyteen muotiyrityksen näkökulmasta. Empirialuvussa suomalaisten muotiyritysten kansainvälistymisprosessia tutkittiin viiden case-yrityksen avulla. Tutkimustulosten perusteella todettiin, että samat resurssit, jotka teorialuvussa nostettiin kansainvälistymisen kannalta tärkeiksi, olivat tärkeitä myös tutkimuksen case-yrityksille. Näiden resurssien lisäksi tutkimuksen johtopäätöksissä nostettiin esille kolme eri suhdeverkostotyyppiä, joiden avulla näitä tärkeitä resursseja on mahdollista saada.

AVAINSANAT: Suhdeverkosto, kansainvälistyminen, muoti

1. JOHDANTO

Globalisaation myötä muodin nykytilaa ei voida määritellä pelkästään yhden maan rajojen mukaan vaan, muoti-ilmiöt ja –trendit ovat maailmanlaajuisia. Globalisoituminen on mahdollistanut monikansallisten muotialan yritysten, kuten Zaran ja H&M:n kasvun. Tämä samainen ilmiö on kuitenkin ajanut pienet muotialan yritykset ahtaalle, sillä suuret monikansalliset yritykset pystyvät tuottamaan jatkuvasti uutta pienellä hinnalla. (Azuma & Fernie 2003: 415.)

Muodin globalisoitumista on edesauttanut moderni teknologia, jonka avulla kommunikointi on helpottunut ja näin trendit leviävät maailmanlaajuisesti erittäin nopeasti. Trendien nopea leviäminen tarkoittaa sitä, että myös muodin kiertokulku on nopeutunut huomattavasti. (Rath, Bay, Petrizzi & Gill 2008: 304.) Kiertokulun nopeutuminen sekä etenkin sosiaalisen median kautta tapahtuva kommunikointi on tehnyt muodin kuluttajista vaativampia ja muotitietoisempia kuin aiemmin. Tämän takia yritysten on pystyttävä tarjoamaan oikea tuote oikeaan aikaan. (The Economist 2005.) Toisaalta tämä on myös muotiyriyten kannattavan liiketoiminnan edellytys, sillä vuodesta toiseen kuluttajat ovat taivuteltavissa omaksumaan uusia trendejä ja ostamaan uusia muotituotteita (Sproles 1981: 118). Myös Suomessa on nähtävissä kiinnostuksen kasvu muotialaa kohtaan niin vähittäiskaupan myymälöiden määrässä kuin lisääntyneissä muotiaiheisissa verkkosivustoissa. Kiinnostuksen kasvua tukee etenkin kuluttajien noussut elintaso, jonka myötä suomalaiseen muotikenttään on tullut paljon ulkomaisia toimijoita (Mehtälä 2010). Vuodesta 1998 vuoteen 2008 vaatteiden tuonti onkin Suomessa kasvanut 600 miljoonaa euroa (Lille 2010: 13). Myös vaatteiden kulutus on kasvanut tasaisesti. Samana aikavälinä kuluttajat lisäsivät vaatteiden kulutusta noin 1,3 miljardilla eurolla (Finatex 2010).

Muodin nopea kiertokulku tekee siitä hankalan liiketoiminnan alan. Alalla toimivan yrityksen on tuotettava jatkuvasti uutta, sillä yrityksen on pystyttävä tarjoamaan tuotteita, jotka houkuttelevat kuluttajat ostamaan uusia tuotteita sesongista toiseen. Muotialalla sesonkeja on vuodessa vähintään kaksi ja isoimmat yritykset voivat tuoda uusia tuotteita markkinoille jopa viikoittain. Koska tuotteet vaihtuvat sesongeittain, on yrityksen kyettävä luomaan vahva brandi, joka myy, sillä samoja tuotteita ei ole mahdollista myydä vuodesta toiseen. Kirsti Lindberg-Repo kuvailee brandin rakennusta kolmivaiheiseksi: Ensimmäinen on oltava innovaatio, josta jalostetaan tuote, josta taas luodaan brandi. Näin syntyy konsepti, joka myy ja josta asiakas on valmis maksamaan premium-hintaa.

(Erola 2011: 51.) Kuitenkaan oman yrityksen brandays ei ole kasvuun pyrkivän muotiyrityksen ainoa haaste, sillä liiketoiminnan kannattavuuden varmistavaan kasvuun päästään Suomessa muotialalla ainoastaan, jos uskalletaan kansainvälistyä.

Mediassa keskustellaan usein suomalaisen muotiyrityksen haasteista päästä kansainvälisille markkinoille. Etenkin kotimaan markkinoiden vaikeat olosuhteet puhuttavat alalla toimijoita. Suomesta ei turhaan puhuta hankalana kotimaana muotiyritykselle. Suomen pienet markkinat ovat erittäin kilpaillut ja suuret ketjuliikkeet hallitsevat kuluttajien ostopaikkoina. Tämä tarkoittaa sitä, että Suomessa on muotialalla toimivalla yrityksellä erittäin kapea markkina-alue, eikä potentiaalisia jälleenmyyjiä pienille muotiyritysten tuotteille ole tarpeeksi. (Lille 2010: 13.) Pystyäkseen kasvattamaan liiketoimintaansa on muotialan yrittäjien kansainvälistyttävä (Lille 2010: 18) ja hajautettava toimintojaan useammille markkinoille (Lopez & Fan 2009: 283). Kilpailu maailmalla on kovaa, mutta globalisoituminen ja kuluttajien kiinnostuksen kasvu alaa kohtaan antaa mahdollisuuden myös pienille yrityksille kasvaa. Muoto-lehden päätoimittaja Anna-Kaari Hakkarainen ja toimittaja Timo Valjakka toteavatkin, että suunnittelijoiden ja muotoilijoiden ei pidä tyytyä paikallistason mestaruuteen vaan on tähdättävä suoraan kansainväliseen kärkeen (Hakkarainen & Valjakka 2006: 83).

Tekesin teettämässä tekstiili- ja vaateusteollisuuden kehittämistarpeita käsittelevässä raportissa listataan menestystekijöitä kansainvälistyvälle vaatealan yritykselle. Tämä listaus kertoo niistä liiketoiminnallisista ratkaisuksista, joita pienen vaatealan yrityksen on tehtävä, jotta se pääsee kansainvälisille markkinoille. Tutkimuksessa menestystekijöiksi listataan mm. seuraavaa:

- Strategia on tarkoin mietitty.
- Brändin rakentamiseen ja kehittämiseen paneudutaan perusteellisesti ja brändille on pystytty luomaan kansainvälinen imago.
- Yrityksellä on hyvä kansainvälinen verkosto, joka kattaa tuotteiden hankinnan ja valmistuttamisen kuin myös markkinoinnin.
- Yrityksen rahoituksellinen pohja on riittävän vahva ja toiminta on kannattavaa.
- Henkilöresurssit ovat kunnossa ja yrityksen palveluksessa on kansainväliseen toimintaan pystyviä suomalaisia ja kansainvälisiä osaajia.

(Salonen, Karinen, Mattila 2010: 8.)

Miten suomalainen muotiyritys sitten pystyy kasvamaan ja ulottamaan toimintansa myös kansainvälisille markkinoille kun kotimaan markkinoilta ei ole mahdollista hakea kansainvälistymistä tukevaa kasvua? Kansainvälistymisprosessi syö paljon resursseja, joita pienellä yrityksellä ei useinkaan ole käytössään. Onkin tarpeellista kysyä, miten pieni muotialan yritys voi päästä näiden resurssirajoitteiden yli ja kasvattaa kansainvälistä kysyntäänsä? Yrityksen suhdeverkostot voivat tarjota mahdollisuuden päästä käsiksi laajempaan resurssipohjaan, sillä suhdeverkostojen on todettu tarjoavan resursseja, joita yrityksen ei ilman suhteita olisi mahdollista käyttää (Harris & Wheeler 2005: 205). Suhdeverkostojen potentiaalia pienille suomalaisille muotialan yrityksille ei kuitenkaan tunneta. Tämä tutkimus keskittyy tämän potentiaalnin tutkimiseen sekä kansainvälistymisprosessin tarkasteluun muotialan yrityksen näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on rakentaa ymmärrystä siitä, mikä on suhteiden rooli muotiyrityksen kansainvälistymisprosessissa. Tämän tarkoituksen avulla selvitetään, minkälaisia suhteita muotialan yritys tarvitsee ja minkälaisia resursseja yritysten on mahdollista saada suhdeverkostojen kautta.

Ensimmäisenä tavoitteena on jäsentää miten suhteet voivat toimia yrityksen resursseina kansainvälistymisprosessissa. Verkostoja ja pienyrityksiä koskevat tutkimukset ovat todenneet verkostojen tarjoavan mahdollisuuden päästä käsiksi erilaisiin resursseihin. Näin ollen tarkoituksena on hahmottaa minkälaisia resursseja verkostojen kautta on mahdollista saada ja mikä näiden resurssien rooli on yrityksen kansainvälistymisessä.

Tutkimuksen toisena tavoitteena on luoda ymmärrystä niistä resursseista, joita suomalaisen muotiyrityksen suhdekenttä tarjoaa. Tämän tavoitteen kautta syvennyttään siihen, pystyykö suomalaisen muotiyrityksen suhdeverkosto tarjoamaan kansainvälistymisen kannalta tärkeitä resursseja.

Kolmantena tavoitteena on arvioida suomalaisen muotialan yrityksen keskeisiä suhteita kansainvälistymisen näkökulmasta. Näin pystytään myös luomaan ymmärrys siitä, minkälaisia suhteita muotialan yrityksen tulisi hankkia omaan suhdeverkostoonsa.

1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa tutkimusotteena on monen tapauksen tapaustutkimus. Tapaustutkimus pyrkii luomaan tilaa tiedon moninaisuudelle ja monimutkaisuudelle ja näin ollen se pyrkii välttämään yksinkertaistamista (Eriksson & Kovalainen 2008: 117).

Laadulliset lähestymistavat, kuten tapaustutkimus, ovat arvostettuja monimutkaisten ja muuttuvien kokonaisuuksien tarkastelemisessa. Kansainvälistymisprosessia voisi kuvailla juuri tällaiseksi kokonaisuudeksi. Prosessin monimutkaisuuden vuoksi on tarpeellista havainnollistaa prosessia useamman yrityksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tapaustutkimus on selittävää tapaustutkimusta, sillä siinä pyritään selittämään tapausta ja vastaamaan kysymykseen, miksi tapaus on juuri sellainen kuin se on, tai miksi se on kehittynyt tietyllä tavalla (Eriksson & Koistinen 2005: 12).

Tutkimuksessa pyritään arvioimaan kansainvälistymistä prosessina muotiyrityksen johdon näkökulmasta ja rakentamaan kokonaiskuva siitä, minkälaisia ominaisuuksia suhdeverkostoilla on kansainvälistymisprosessissa. Selittävän tapaustutkimuksen luonteen kuuluu, että teoria auttaa tutkijaa tuottamaan pätevän selityksen havaituille käytännöille. Mikäli aikaisemmat teoriat eivät pysty tarjoamaan tällaista selitystä, teoriaa on muotoiltava ja kehitettävä. (Eriksson & Koistinen 2005: 12.) Koska aikaisempaa tutkimusta suomalaisten muotiyritysten kansainvälistymisestä suhdeverkostojen avulla ei ole, joudutaan teoriaa kehittämään tapaustutkimuksen kohteena olevien yritysten avulla, jotta se vastaa paremmin alan ominaispiirteitä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Ensimmäinen luku johdattelee suomalaisen muotiyrityksen toimintakenttään ja kansainvälistymisprosessiin. Luvussa määritellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, tutkimusote ja näkökulma sekä rakenne.

Toisessa luvussa rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Toisen luvun tehtävänä on vastata tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen rakentamalla ymmärrystä suhdeverkostojen ominaisuuksista ja niiden roolista kansainvälistymisprosessissa. Tämän lisäksi luodaan ymmärrystä muotiyritysten ominaispiirteistä ja siitä, miten nämä piirteet näkyvät kansainvälistymisprosessissa.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tutkimusmenetelmä sekä syvennyttään tutkimuksen aineiston keruuseen ja sen analysointitapaan. Näiden lisäksi perehdytään tutkimuksen case-yritysten eroavaisuuksiin.

Neljännessä luvussa perehdytään suomalaisen muotiyrityksen toimintakentän historiaan ja nykyhetkeen. Neljäs luku vastaa tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen. Luvussa esitellään tutkimuksen case-yritykset. Tämän lisäksi esitellään tutkimuksen tulokset ja analysoidaan tuloksia teoriasta nostettujen teemojen mukaisesti.

Viidennessä luvussa tehdään tutkimuksen johtopäätökset ja siinä konkretisoituu tutkimuksen tarkoitus.

Tämä tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisia muotiyrityksiä, jotka jo toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Tutkimus koskee yrityksiä, jotka valmistuttavat tai valmistavat myymänsä tuotteet sekä myyvät, markkinoivat ja hallitsevat jakeluverkkojaan itse. Tämänkaltaiset yritykset ovat Suomessa usein suunnittelijavetoisia, muutaman henkilön työllistäviä yrityksiä. Yritys tarvitsee paljon rahallista pääomaa, mutta myös erilaisia resursseja, joiden avulla se voi laajentaa liiketoimintaansa kansainvälisille markkinoille. Aikaisemmat tutkimukset eivät ole tarkastelleet sitä, miten suhdeverkostot tarjoavat muotiyrityksen kansainvälistymiselle, vaan ne ovat keskittyneet pitkälti teknologia-alan yrityksiin. Tämänkaltaiselle tutkimukselle on selkeästi tarvetta, jotta ymmärrettäisiin minkälaisia ominaispiirteitä yrityksen toimiala voi kansainvälistymisprosessiin tuoda. Tutkimus myös auttaa ymmärtämään paremmin suomalaisen muotialan ominaispiirteitä siinä toimivan yrityksen näkökulmasta. Tutkimus tarkastelee kansainvälistymistä ja sitä koskevia haasteita yrityksen johdon näkökulmasta.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kansainvälistyminen

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan prosessia, jossa yritys lisää osallisuutta kansainväliisiin toimenpiteisiin (Luostarinen & Welch 1988: 83). Perinteinen näkemys kansainvälistymisestä on, että se tapahtuu vaiheittain yrityksen ensin kehittyttyä kotimaan markkinoilla ja on seurausta päätöksenteosta, jonka avulla yrityksen johto lisää osallisuutta kansainvälisillä markkinoilla (Johanson & Wiedersheim-Paul 1975: 27). Nykyään tutkimukset ovat todenneet kansainvälistymisprosessin voivan alkaa erittäin nopeasti yri-

tyksen perustamisen jälkeen, mikä tarkoittaa sitä, että vaiheittainen kansainvälistymismalli on yhä useammin soveltumaton kuvastamaan yrityksen kansainvälistymisprosessia (Oviatt & McDougal 1993: 46).

Suhdeverkosto

Suhdeverkostoilla viitataan tässä tutkimuksessa yrityksen luomiin suhteisiin, joita ovat mm. asiakas-, tavarantoimittaja-, kilpailija-, hallitussuhteet sekä koulutuslaitosten kanssa solmitut suhteet (Chetty & Stangl 2010: 1728). Tutkimuksessa suhdeverkostoon katsotaan kuuluvaksi myös yrityksen solmimat epävirallisemmat henkilökohtaiset suhteet, joiden on tutkimuksissa todettu olevan merkittävässä roolissa oppimisen ja riskien pienentämisen kannalta etenkin yrityksen alkuvaiheessa (Smith & Lohrke 2008; Chetty & Wilson 2003). Suhdeverkostot määrittelevät organisaation älykkyyttä, sillä suhdeverkostojen kautta yritys jatkuvasti oppii uutta ja kehittää toimintaansa. Älykkyyden katsotaan olevan suoraan yhteydessä organisaation kykyyn oppia uusia asioita. (Guercini & Runfola 2010: 908; Bettis & Pralahad 1995: 8.) Yrityksen suhteilla ja niiden muodostamilla verkostoilla onkin todettu olevan merkittävä vaikutus yrityksen suorituskykyyn (Håkansson & Snehota 1995: 11).

2. SUHDEVERKOSTOJEN ROOLI MUOTIYRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISPROSESSISSA

Suomen markkinoilta kansainväliseen kasvuun pääsy voi olla muotiyritykselle hyvin haastavaa. Suhdeverkotot voivat kuitenkin tarjota ratkaisun juuri niihin haasteisiin, jotka yrityksen pienet kotimaan markkinat sille asettaa. Verkotot tarjoavat mahdollisuuden päästä käsiksi sellaisiin resursseihin, joita ei ilman suhteita olisi mahdollista käyttää (Harris & Wheeler 2005: 205). Tätä kautta verkotot tarjoavat yritykselle mahdollisuuden selvittää paremmin epäonnistumisista, sillä mitä enemmän resursseja yrityksellä on käytössään, sitä paremmin yritys pystyy sietämään epäonnistumisia (Freeman, Edwards, Schroder 2006: 33). Yrityksen suhteilla onkin todettu olevan merkittävä vaikutus sen suorituskykyyn (Häkansson & Snehota 1995: 11). Resurssien ja riskin hallinnan lisäksi yrityksen henkilökohtaiset ja ammatilliset suhteet tarjoavat mahdollisuuden tiedonrakennukseen, ymmärtämiseen, visiointiin ja suunnitelmien tekemiseen kansainvälistymiseen liittyen. Tämän oppimisprosessin kautta yritys voi edelleen kehittää suhteitaan yhteistyömahdollisuuksien suuntaan ja näin rakentaa mekanismeja ja keinoja kansainvälistyä. (Harris & Wheeler 2005: 205.)

Suomessa muotialan pienet yritykset ovat usein suunnittelijavetoisia. Koulutuksen ja aikaisempien projektien kautta yrityksen johdolle on voinut muodostua alalta merkittäviä kontakteja jo ennen yrityksen perustamista, jotka tarjoavat mahdollisuuden päästä käsiksi uusiin resursseihin. (Falay, Salimäki, Ainamo & Gabrielsson 2007: 880.) Tämänkaltaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä, sillä niiden kautta on mahdollista päästä käsiksi kansainvälisesti merkittäviin suhdekontakteihin. Nämä kontaktit taas voivat toimia pohjana uusille liiketoiminnallisesti merkittävillä suhteilla (Harris & Wheeler 2005: 189). Aikaisempien tutkimusten valossa on siis selvää, että yrityksen suhteet muodostavat verkoston, joka omaa valtavan potentiaalin yrityksen toiminnan kasvattamisen ja kansainvälistymisen kannalta. Tämän takia on tarpeellista tutkia, miten muotialan yritys voi hyödyntää tätä potentiaalia parhaiten, ja mitä muotiyrityksen suhdeverkotot todellisuudessa pystyvät tarjoamaan yritykselle.

2.1 Suhdeverkotot osana yritysten toimintakenttää

Millään yrityksellä ei ole riittävästi resursseja, kyvykkyyksiä ja erilaisia toimintoja, jotta se voisi toimia yksin liiketoimintakentässään. Pystyäkseen toimimaan tehokkaasti yritys muodostaa suhteita erilaisiin toimijoihin. Suhteet muodostavat yrityksen ympärille suh-

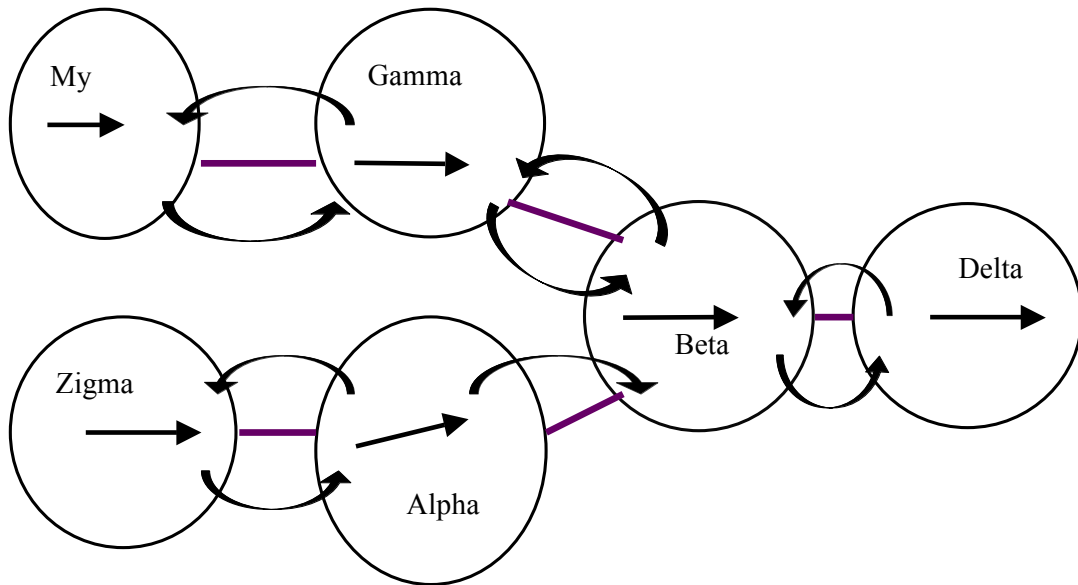
deverkoston, jonka kautta yritys toimii. Näiden suhteiden kautta yritys pääsee käsiksi erilaisiin resursseihin ja suhteiden kautta se pystyy myös kehittämään jo hallussaan olevia resursseja. (Håkansson & Ford 2002: 137.) Mahdollisuus kehittyä suhteiden avulla tekee yritysten välisistä suhteista tärkeitä väyliä saavuttaa yrityksen haluttu päämäärä (Håkansson & Snehota 1995: 6). Yrityksen kehittymistä edesauttaa myös se, että suhdeverkostot voivat tarjota yrityksen kasvun kannalta välttämättömiä resursseja. Kuitenkin on muistettava, että suhdeverkosten kehittyminen hedelmällisiksi yhteistyösuhteiksi vaatii aikaa ja rahaakin. Näin ollen suhdeverkostoihin tulisi suhtautua niin kuin muihin resursseihin: investointeina, jotka voivat tuottaa huomattavankin pääoman. Mitä suhteilta voidaan saada? Minkälaiset suhteet voivat auttaa yritystä kasvamaan? Mitkä suhteet vaativat kehittämistä ja mitkä hylkäämistä? Nämä kysymykset hahmottavat sitä todellisuutta, että yrityksen on mietittävä mitä se pyrkii saamaan suhdeverkostoltaan ja miten se voi parhaiten käyttää hyödykseen verkostojen potentiaalin. Yrityksen suhdeverkostoja voidaan pitää jopa yrityksen tärkeimpänä resurssina, sillä suhdeverkostot mahdollistavat yrityksen ainutlaatuisen toiminnan (Håkansson & Snehota 1995: 137).

Suhdeverkostojen kehitys on kasvuprosessi, joka jatkuu yrityksen koko elinkaaren ajan. Näiden verkostojen rakennus alkaa, kun yritys perustetaan ja ne kehittyvät ja muuttuvat ajan kuluessa. Tämän kehityksen nähdään usein etenkin uudella yrittäjävetoisella yrityksellä käynnistyvän kahdenvälisistä suhteista, joiden pohjana on ystävyys- tai sukulaisuussuhteet tai aikaisemmat kontaktit (Lechner & Dowling 2003; Larson & Starr 1993). Nämä kahdenväliset suhteet lähtevät kehittymään suhteiksi, joissa osapuolilla on liiketoiminnallinen intressi yhteistyöhön, ja näin ollen henkilökohtaiset ja liiketoiminnalliset suhteet limittyvät. Osapuolten toimiessa vuorovaikutuksessa suhteet kehittyvät ja syvenevät. Yrityksen muodostaessa useampia suhteita samanaikaisesti syntyy suhdeverkostoja, joissa yritykset ovat yhtymäkohtia ja suhteet ovat lankoja näiden yhtymäkohtien välillä. (Larson & Starr 1993: 7.)

Yrityksen suhteet voidaan karkeasti jakaa virallisiin ja epävirallisiin suhteisiin. Virallisia suhteita ovat esimerkiksi rahoittaja-, tavarantoimittaja-, jälleenmyyjä-, asiakas- sekä kilpailijasuhteet (Håkansson & Ford 2002: 137). Epävirallisia suhteita ovat perhe- ja ystävyysuhteet sekä businesskontaktit (Birley 1985: 107). Epävirallisemmat suhteet voivat tarjota mahdollisuuden tutustua tärkeisiin kontakteihin ja ne voivat toimia pohjana tärkeille yritys-suhteille (Lechner & Dowling 2003: 19). Suhteet voivat mahdollistaa myös riskittömämmän liiketoiminnan, sillä vakiintuessaan ne muodostavat keinon vähentää vaihdantaan liittyvää riskiä (Håkansson & Snehota 1995: 11). Håkansson ja Johanson (2001: 3-9) kuvaavat yrityksen suhteiden rakentumista oppimisprosessina. Tut-

kijoiden mukaan suhde etenee vaiheittain, ja jokaisessa vaiheessa yritys suhteuttaa oppimaansa jo olemassa olevaan tietämykseen sekä kyseisessä suhteessa aikaisemmin oppimaansa. Håkansson ja Johanson (2001: 7) myös huomauttavat, että yrityksen suhdeverkosto ei ainoastaan helpota yrityksen oppimista, vaan myös lisää mahdollisuutta oppia erilaisia asioita erilaisten suhdeverkoston toimijoiden kautta. Yritysten on näin ollen tarpeellista pohtia minkälaisia suhteita sen kannattaa rakentaa, mikäli se pyrkii suhdeverkostojen kautta saamaan laajan resurssipohjan käyttöönsä.

Tarkasteltaessa markkinoita suhdeverkostonäkökulmasta, tarkastellaan markkinoiden kehitystä ajan kuluessa, eikä niinkään yksittäisinä vaihdantatapahtumina (Håkansson & Snehota 1995: 3). Suhteiden tarkastelu verkostokokonaisuutena on tarpeellista, sillä yrityksen yksittäisiin suhteisiin vaikuttaa merkittävästi yrityksen muut olemassa olevat suhteet. Yksittäisen suhteen merkitystä yritykselle ei voi ymmärtää tutkimatta mitä suhteessa on aiemmin tapahtunut ja minkälaisia odotuksia yrityksillä on vuorovaikutuksensa suhteen. Suhdetta on syytä analysoida osana yritysten koko suhdeverkostoa pohtimalla, mitä suhteen osapuolet ovat oppineet aiemmissa suhteissaan sekä mitä yritysten sen hetkisissä suhteissa tapahtuu. Näin ollen yritysten välistä vuorovaikutusta, oli se sitten myyntitapahtuma, ostotapahtuma, neuvo, tavarantoimitus tai maksu, ei voida ymmärtää viittaamatta suhteeseen, jossa tapahtuma on ilmennyt. (Håkansson & Ford 2002: 134.) Myös tässä tutkimuksessa yrityksen suhteita tarkastellaan suhteiden kokonaisuutena, jossa jokaisella suhteella on vaikutus toisiinsa. Vaikka suhteita tarkastellaan suhdeverkostokokonaisuuksina, on ymmärrettävä, että mikään suhde ei ole samanlainen vaan jokaisella suhteella on omat piirteensä ja tarpeensa (Håkansson & Snehota 1995: 11).



Kuvio 1. Suhdeverkosto (Mukaeltu Håkansson 1992: 132)

Kuvio 1. kuvaa erittäin yksinkertaista verkostoa. Kuviossa esitetään kuuden eri toimijan, My:n, Gamman, Betan, Zigman, Alphan ja Deltan, muodostama suhdeverkosto. Sykliset nuolikuviot kuvaavat erilaisia rutiininomaisia vaihdantaan ja tuotantoon liittyviä aktiviteetteja, joita on muodostunut yritysten välille. Suorat nuolikuviot kuvaavat sitä, miten verkostossa tapahtuvat toiminnot vaikuttavat jollain tavalla kaikkiin verkostoon kuuluviin toimijoihin, kun yritykset oppivat uutta sekä kehittävät ja sopeuttavat toimintaansa verkoston toimijoiden vaikutuksesta.

2.2 Suhdeverkostot kasvun rajoittajina ja mahdollistajina

Yritykselle tarjoutuu suhteiden kautta uusia mahdollisuuksia, mutta verkosto, johon yritys kuuluu, asettaa yrityksen kehittymiselle myös rajoitteita. Tätä suhdeverkostoihin liittyvää ominaisuutta Håkansson ja Ford (2002) kuvaavat kolmen erilaisen paradoksin kautta. Suhdeverkostoissa toimivat yritykset investoivat erilaisiin suhteisiin. Mitä enemmän yritykset investoivat suhteisiin, sitä enemmän suhteet pystyvät tarjoamaan yritykselle. Suhteet asettavat kuitenkin myös rajoitteita yritykselle, sillä mitä enemmän suhteet pystyvät tarjoamaan yrityksille, sitä rajoittuneemmaksi yritysten toiminta muuttuu, sillä yrityksen toiminta muuttuu myös riippuvaisemmaksi suhteistaan. Yritys ei tällöin ole enää vapaa muuttamaan toimintojaan haluamaansa suuntaan, vaan sen toiminta tapahtuu suhteessa suhdeverkostoon, jolloin muutos on hankalampaa. Tämä ver-

kosten ominaisuus muodostaa ensimmäisen verkostoparadoksin. Käytännössä tämä paradoksi tarkoittaa sitä, että jokaisen suhdeverkostoon kuuluvan yrityksen suhteet ja resurssit voidaan yhdistää toisten verkostoon kuuluvien yritysten kanssa ja niitä voidaan kehittää eri tavoin. Tämä luo erinomaisen mahdollisuuden innovoinnille. Kuitenkin muutos verkostossa edellyttää muutosta yrityksissä ja suhteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys joka haluaa muutosta, on riippuvainen muiden verkoston jäsenten hyväksynnästä ja toiminnasta muutoksen saavuttamiseksi, esimerkiksi esiteltäessä uusi palvelu, kun halutaan muutoksia logistiikkaan tai kehitettäessä uutta tuotetta. Näin ollen verkosto rajoittaa myös yrityksen mahdollisuuksia reagoida uuteen. (Håkansson & Ford 2002: 135.)

Koska suhteet vaikuttavat yrityksen toimintaan merkittävästi, on suhteiden muodostus mielletävä osaksi yrityksen strategiaa. Yrityksen suhteet syntyvätkin strategian ja yrityksen toimintojen seurauksena. Tässä piilee kuitenkin paradoksi, sillä toisaalta se millainen yritys on, riippuu sen suhteista ja siitä, mitä näissä suhteissa on tapahtunut, eikä pelkästään siitä, mihin suuntaan strategia yritystä vie. Suhdeverkosto onkin sekä tapa vaikuttaa että olla vaikutuksen alaisena. Tämä ristiriitaisuus muodostaa Håkanssonin ja Fordin (2002: 136) toisen verkostoparadoksin. Suhdeverkostonäkökulmasta yritysten kehittäminen ei ole mahdollista ilman suhteiden kehittämistä. Suhteiden kehittäminen taas on mahdotonta ilman että vaikutetaan yrityksiin, joihin suhteet ovat yhteydessä. Toinen verkostoparadoksi kuvaa suhteiden ja niiden muodostaman verkoston merkityksestä yritykselle. Koska yritykset ovat riippuvaisia toisistaan, ei strategiaa voi toteuttaa irrallaan yrityksen suhteista. Tämä tarkoittaa sitä, että strategian muodostus ja toteutus on vuorovaikutteista sekä jatkuvasti kehittyvää. (Håkansson & Ford 2002: 137.)

Yritykset pyrkivät hallitsemaan suhdeverkostoaan toteuttaakseen omia tavoitteitaan. Tämä pyrkimys on yksi päätekijöistä siihen, miksi verkostot myös kehittyvät. Kuitenkin pyrkimys hallita verkostoa johtaa myös siihen, että mitä enemmän yritys saavuttaa kontrollia, sitä vähemmän verkostossa innovoidaan, ja sitä tehottomampi siitä tulee, sillä liika kontrolli tekee suhdeverkostosta hierarkkisen. Äärimmäisessä tilanteessa liika kontrolli voi aiheuttaa sen, että kun yhdellä yrityksellä on valta verkostossa, tulee tästä yrityksestä ainut tiedon ja innovaation lähde. Hyväksyessään sen, että ei yritys ei pysty saavuttamaan täydellistä kontrollia verkostossa, yritys myös hyväksyy konfliktien olevan osa verkoston toimintaa. Konfliktit ovat väistämättömiä verkostossa, mutta myös saavat aikaan muutosta. Strategiaa toteutetaan monimutkaisissa suhdeverkostoissa yrittämällä vaikuttaa muihin sekä hyödyntämällä muiden resursseja ja luovuutta. Tämä tapahtuu

reagoimalla suhdeverkostoissa tapahtuviin tapahtumiin ja muiden reaktioihin. (Håkansson & Ford 2002: 137-138.)

Taulukko 1. Verkostonäkökulma (mukaeltu Håkansson & Snehota 1995: 4)

	Suhdeverkostonäkökulma	Yksittäisen yrityksen näkökulma
Yrityksen rooli, kehitys ja suoritus	Määrittyy suhteiden kehityksen kautta	Seurausta resurssien hyväksikäytöstä
Resurssien kehitys	Yritysten välinen prosessi	Yrityksen sisällä tapahtuva prosessi
Sisäisten toimintojen tehokkuus	Riippuvainen tavarantoimittaja- ja asiakassuhteista	Yrityksen sisäinen tekninen asia
Yhteistyökumppaneiden menestys	Auttaa myös yritystä kehittymään ja menestymään	Uhka yritysten yhteistyölle

Taulukko 1. havainnollistaa suhdeverkostonäkökulmaa verrattuna näkökulmaan, jossa yritykset nähdään yksittäisinä toimijoina. Taulukko havainnollistaa sitä, miten suhdeverkostonäkökulmasta tarkasteltuna yritykset ovat osa suurempaa kokonaisuutta ja niiden kehitys ja toiminnan tehokkuus on riippuvainen ympärille muodostuneesta suhdeverkostosta.

2.3 Erilaisten suhteiden roolit yrityksen kasvuprosessissa

Verkostojen ollessa erittäin laaja ja monimutkainen ilmiö, on syytä hahmottaa sitä, minkälainen strateginen merkitys erilaisilla suhteilla on yritykselle. Näin pystytään myös paremmin ymmärtämään erilaisten suhteiden potentiaali yrityksen kehitykselle ja kasvulle. Aikaisemmin esitelty suhteiden kategorisointi epävirallisiin ja virallisiin suhteisiin on monien tutkijoiden käyttämä, (esim. Vasilchenko & Morrish 2011; Håkansson & Ford 2002; Birley 1985) mutta tämänkaltainen jaottelu on kuitenkin kykenemätön kuvaamaan suhteiden todellista merkitystä yritykselle. Jaottelu kertoo ainoastaan niistä toiminnoista, joiden takia ne ovat sidoksissa yrityksiin, eikä näin ollen kerro siitä, miten yritysten erilaiset suhteet edesauttavat yrityksen kasvua ja minkälaisia resursseja erilaisista suhteista on mahdollista saada. Tutkijat Lechner & Dowling (2003) tarjoavat syvällisemmän näkökulman suhdeverkostojen analyysiin. Tutkijat tarkastelevat yrityksen suhdeverkostojen suhteista näkökulmasta, millainen rooli erilaisilla suhteilla on yrityksen

kasvulle. Toisin kuin aikaisemmat tutkimukset, tämä tutkimus antaa myös osviittaa siitä, minkälaisiin suhteisiin yrityksen tulisi investoida pyrkiessään tehokkaaseen kasvuun.

Tutkijat jakavat yrityksen erilaiset suhdeverkotot viiteen eri verkostotyyppiin sen mukaan, mikä on niiden rooli yrityksen kasvuprosessissa. Nämä viisi eri verkostotyyppiä ovat: *henkilökohtaiset suhdeverkotot*, *maineeseen vaikuttavat suhdeverkotot*, *kilpailijoiden kanssa yhteistyössä syntyneet suhdeverkotot*, *markkinointisuhdeverkotot* sekä *tieto-taito-, teknologia- ja innovaatio-suhdeverkotot*. Tutkijoiden mukaan suhteiden määrä näissä verkostoissa sekä suhteiden merkitys vaihtelee riippuen siitä, mikä on yrityksen tarve sekä missä vaiheessa kehityskaartaan yritys on. (Lechner & Dowling 2003: 9.) On myös mahdollista, että erilaisten suhteiden merkitys vaihtelee riippuen yrityksen toimialasta. Kaikki Lechnerin ja Dowlingin tutkimat yritykset olivat teknologia-alalla toimivia yrityksiä, jotka olivat eri kehitysvaiheissa. Lechnerin ja Dowlingin tutkimuksessa haastatellut yritysten edustajat korostivat, että kaikki yrityksen suhteet eivät suinkaan ole merkityksellisiä nimenomaan kasvun kannalta. Yritysten edustajien mielestä suhteesta tulee kasvun kannalta merkityksellinen vasta kun se sisältää muutakin kuin pelkästään tavaroiden ja palveluiden vaihdantaa. Jotta suhteilla olisi merkitystä yrityksen kasvulle, niiden on pystyttävä tarjoamaan yritykselle aineettomia tai aineellisia resursseja, joiden avulla rakentaa ja kehittää yritystä. (Lechner & Dowling 2003: 11.)

Lechnerin ja Dowlingin tutkimus on mielenkiintoinen myös siinä mielessä, että he kuvaavat suhdeverkoston dynaamisuutta ja sitä, miten suhdeverkosto mukautuu yrityksen kehitysvaiheisiin (2003: 20). Tutkimuksen vahvuutena on myös ymmärrys yritysten resurssien rajallisuudesta sikäli, että yritykset eivät voi loputtomiin kasvattaa suhdeverkostojaan, sillä ne vaativat investointeja siinä missä yrityksen muutkin toiminnot. Lechnerin ja Dowlingin (2003: 20) mukaan yritys rakentaa joko vahvoja tai heikkoja siteitä erilaisiin toimijoihin markkinoilla. Suhteen vahvuutta määrittää se, kuinka paljon aikaa suhteen rakennukseen on käytetty, kuinka tunnepitoinen suhde on, kuinka paljon suhteen osapuolet luottavat toisiinsa sekä kuinka paljon vastavuoroisia palveluksia suhteeseen kuuluu (Granovetter 1973: 1361). Vahvemmat suhteet tarjoavat syvällisempää resurssien jakamista, kun taas heikot suhteet lisäävät resurssipohjan kokoa, mutta nämä suhteet eivät toimi kehitysalustana samalla tavalla kuin vahvat suhteet. Koska suhteet vaativat sitoutumista ja investoimista, pystyy yritys ylläpitämään rajallisen määrän suhteita. Etenkin vahvempien suhteiden kehittyminen ja ylläpito vaatii yritykseltä sitoutumista, jotta ne voivat tarjota syvällisempää resurssien kehittämistä ja jakamista. On mahdollista, että yritys ei kykene enää kasvattamaan suhdeverkostoaan, jolloin se joutuu katkaisemaan joitakin sen vahvempia ja tarpeettomia suhteitaan. Kun yritys sitten

laajentaa suhdeverkostoaan uusilla suhteilla, ovat nämä uudemmat suhteet aluksi heikompia suhteita, mutta ajan myötä niistä kehittyy taas vahvempia suhteita. Tutkijat näkevätkin suhdeverkostojen rakennuksen vahvempien ja heikompien suhteiden tasapainoiluna. Näin suhdeverkosto elää yrityksen tarpeiden mukaan. (Lechnerin ja Dowlingin 2003: 20.)

2.3.1 Henkilökohtaiset verkostot

Verkostoja lähdetään rakentamaan yrityksen alkuvaiheessa, jotta päästään yli yrityksen nuoren iän ja pienuuden asettamista rajoitteista, kuten rahoituksen ja inhimillisen pääoman puutteesta. Yrityksen jo päästyä kehittymään, se tarvitsee uudenlaisia verkostoja. Lechner ja Dowling (2003: 19) toteavatkin, että uuden yrityksen suhteet muuttuvat sitä mukaa kun yritys kasvaa. Muutos verkostossa tapahtuu, jotta yritys pystyy parhaiten sopeutumaan ympäristöönsä. Muutosta tapahtuu myös, koska yrityksen on pystyttävä ymmärtämään, mitä suhteita se tarvitsee eri kasvuvaiheissa, sillä mahdollisuudet pitää suhteita yllä ovat rajalliset.

Henkilökohtaiset suhteet näyttäisivät olevan keino uudelle yritykselle aloittaa oman suhdeverkostonsa rakennus. Lechnerin & Dowlingin (2003: 11) tutkimuksessa kaikki tutkittavien yritysten ensimmäiset suhteet perustuivat yrittäjän jo olemassa oleviin henkilökohtaisiin suhteisiin, jotka oli solmittu usein edellisen työnantajan kautta. Tutkimuksessa haastatelluista yrittäjistä osa painotti jo yrityksen alkuvaiheessa uutta henkilöstöä rekrytoitaessa ihmisten kykyä tuoda hyödyllisiä suhteita yrityksen ulottuville. Heidän mukaansa yritykseen tuodut suhteet muodostivat tärkeän resurssointimahdollisuuden. Tämä tukee Yli-Rengon, Aution ja Tontin (2002: 300) näkemystä siitä, että henkilökohtaiset verkostot voivat tarjota pienelle yritykselle keinon päästä markkinoille tarjoamalla tärkeää tietoa mm. markkinoiden trendeistä, kilpailutilanteesta ja teknologian kehityksestä. Monet tutkijat ovat todenneet juuri henkilökohtaisten verkostojen voivan helpottaa kansainvälistymistä tarjoamalla markkinatietoa, sillä tätä kautta yrityksen on helpompi hahmottaa omia mahdollisuuksiaan kansainvälisillä markkinoilla (Ellis 2000 ; Harris & Wheeler 2005). Tietoa voi myös kerätä muiden kuin henkilökohtaisten verkostojen kautta, mutta henkilökohtaisten verkostojen kautta kerätyn tiedon on katsottu olevan luotettavampaa ja tarkempaa kuin muiden verkostojen kautta kerätty tieto (Brüderl & Preisendörfel 1998: 214).

Yritys ei voi kuitenkaan tyytyä kehittämään suhdeverkostojaan pohjaten ainoastaan henkilökohtaisiin suhteisiin. Tällöin yritys voi kohdata laatuongelman, sillä yrityksen

toimijoilla ei ole loputtomiin henkilökohtaisia suhteita ja niiden potentiaali on näin ollen yrityksen kannalta rajallinen. Henkilökohtaiset verkostot eivät ole myöskään aina paras mahdollinen vaihtoehto yrityksen kannalta. Koska henkilökohtainen verkosto ei kasva merkittävästi yrityksen tarpeiden kasvaessa, on yrityksen laajennettava suhdeverkostoaan henkilökohtaisten verkostojen ulkopuolelle. Näin se pystyy takaamaan laaja-alaisen resurssitarpeensa. Henkilökohtaiset suhteet voivat kuitenkin johtaa hedelmällisiin yritysten välisiin suhteisiin, joten niiden kehityspotentiaalia ei voida jättää täysin huomioimatta. (Lechner & Dowling 2003:11.)

2.2.2 Mainetta lisäävät verkostot

Koska yrityksiä henkilökohtaiset suhteet eivät riitä loputtomiin kattamaan yrityksen resurssitarpeita, joutuu yritys kehittämään uusia suhteita mahdollistaakseen kasvun. Näin yritykset voivat päästä yli henkilökohtaisten suhteiden asettamista laadullisista ja määrällisistä rajoituksista. Lechnerin ja Dowlingin (2003: 11) mukaan heidän tutkimansa IT-alan yritykset lähtivät hakemaan uusia suhteita erityisesti sellaisilta tahoilta, jotka pystyvät parantamaan uuden yrityksen tunnettavuutta ja mainetta. Tällainen taho on yleensä suurempi yritys, joka on rakentanut jo näkyvän brändin markkinoille. Uuden yrityksen yhteistyö tällaisen tahon kanssa kertoo muille toimijoille markkinoilla, että uusi yritys on mielenkiintoinen yhteistyökumppani ja sen tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita. Mainetta kasvattavat yhteistyöt auttavat yritystä pääsemään yli yrityksen uutuuden asettamista rasitteista. Päästäkseen käsiksi tämänkaltaisiin suhteisiin, on yrityksen pystyttävä antamaan jotain arvokasta yhteistyökumppanina olevalle yritykselle.

Tämänkaltaisten yhteistyömahdollisuuksien kautta yritys voi päästä käsiksi kokonaan uuteen verkostoon tai uusiin suhteisiin. Näin yritys pystyy kasvattamaan suhdeverkostoaan suuremmaksi, mutta myös laadukkaammaksi. Lechnerin ja Dowlingin (2003:12) tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä mainetta lisäävät suhdeverkostot olivat sekä globaaleja että paikallisia suhteita. Sekä henkilökohtaiset suhdeverkostot että mainetta lisäävät suhdeverkostot toimivat merkittävinä tekijöinä yrityksen uusien verkostomahdollisuuksien luomisessa. Samoin kuin henkilökohtaisten suhteiden, näidenkin suhteiden merkitys vähenee ajan kuluessa, sillä yrityksestä tulee sen oman maineen kasvaessa vähemmän riippuvainen toisten yritysten maineesta. (Lechner & Dowling 2003: 18.)

2.2.3 Kilpailijoiden kanssa yhteistyössä syntyneet verkostot

Lechnerin ja Dowlingin (2003: 12) kolmas verkostotyyppi kilpailijasuhdeverkostot on mielenkiintoinen, mutta myös ristiriitainen verkostotyyppi. Lechnerin ja Dowlingin tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä kilpailijasuhdeiden kautta muodostuneet verkostot olivat tärkeitä, koska ne antoivat yrityksille joustavuutta ja mahdollisuuden keskittyä yrityksen ydinosaamiseen. Tämänkaltaisilla verkostoilla onkin Lechnerin & Dowlingin mukaan kaksi käyttötarkoitusta yrityksille. Ensimmäinen on, että yritykset voivat luovuttaa asiakkaita kilpailijoille, mikäli yrityksellä ei ole kapasiteettia palvella asiakkaita sillä hetkellä, kun he yrityksen palveluksia tarvitsisivat. Vastavuoroisesti yritys odottaa samaa kilpailijoiltaan, mikäli heillä on samanlainen tilanne. Tämänkaltaisten suhteiden syntyminen edellyttää kuitenkin huomattavaa luottamusta suhteiden osapuolien välillä. Asiakkaiden luovuttaminen kilpailijoille ei välttämättä toimi kaikilla toimialoilla. Esimerkiksi kuluttajille tapahtuvan vähittäiskaupan alalla asiakkaiden luovuttaminen kilpailijoille ei ole mahdollista ilman, että menetetään suuren asiakaskunnan luottamus. Toinen syy miksi Lechnerin ja Dowlingin tutkimuksen kohteena olleet yritykset loivat kilpailijasuhdeita, oli mahdollisuus tarjota asiakkaille enemmän ja parempia palveluita, mikäli he pystyvät tekemään yhteistyötä samalla alalla toimivan yrityksen kanssa. Yritykset eivät välttämättä ole keskenään suoranaisia kilpailijoita, vaan niillä voi olla erilaisia kyvykkyksiä. Mahdollisuudet hyödyntää kilpailijasuhdeverkostoa on riippuvainen siitä, mikä on yrityksen asema suhdeverkostossa. Se kuinka houkuttelevina yrityksen kilpailijasuhdeverkosto näkee yrityksen resurssit ja kyvykkyudet, määrittelee pitkälti, minkälaista yhteistyötä kilpailijat ovat valmiita tekemään, ja minkälaiseksi kilpailijasuhdeet muodostuvat, sillä kilpailijasuhdeet perustuvat jaettuun hyötyyn. (Bengtsson & Kock 2000: 188.)

Vaikka aikaisemmat tutkimukset näkevät kilpailijaverkostot sekä globaaleina että lokaaleina, näkevät Lechner ja Dowling maailmanlaajuisten kilpailijasuhdeiden rakentamisen vaikeana. Tutkijoiden mukaan tämänkaltaisissa suhteissa on vaikeaa ylittää yritysten välisiä kulttuurieroja ja niiden vaatima luottamus rakentuu yleensä hitaasti sekä vaatii kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta (Lechner & Dowling 2003: 12). Tämä tutkijoiden toteamus on kuitenkin hieman vanhentunut käsitys siitä, että suhteita olisi erittäin vaivalloista rakentaa yli maan rajojen. Toki kulttuurierot voivat olla joissain tapauksissa ongelmallisia projektin etenemisen kannalta, mutta globaalissa maailmassa harvoin vältytään kulttuurieroilta, vaikka projekti toteutettaisiinkin oman yrityksen sisällä. Tämän takia ei kilpailijasuhdeiden kansainvälisyyttä voida pitää suhteen kehitystä estävänä tekijänä. Yhteistyö kansainvälisen kilpailijan kanssa voi tuoda pienelle yritykselle sen kai-

paamia kontakteja kansainvälisille markkinoille, mutta samalla myös tunnettavuutta kotimaata suuremmilla markkinoilla.

2.2.4 Markkinointiverkostot

Markkinointiverkostot muodostuvat suhteista, jotka mahdollistavat paremman markkinatiedon hankkimisen yrityksen uusia tuotteita varten sekä uusien markkinoiden ja asiakkaiden saavuttamiseksi. Ne limittyvät muiden suhdeverkostojen kanssa, kuten kilpailija- ja henkilökohtaisten suhdeverkostojen kanssa. Asiakkailta ja tavarantoimittajilta voikin olla merkittävä vaikutus pyrittäessä uusille markkinoille sekä aikaisemmillä markkinoilla markkinaosuuden kasvattamisessa. Etenkin syvällisemmiksi kehittyneillä asiakassuhteilla voi olla suurikin vaikutus yrityksen tuotekehitykseen, sillä syvällisempi suhde mahdollistaa luovan innovoinnin. Myös asiakas itse voi tehdä aloitteen tuotekehittelyyn, sillä tuotteiden kehittäminen on molempien suhteen osapuolien intressien mukaista. (Lechner & Dowling 2003: 14.)

Verkoston mahdollisuudet kuitenkin riippuvat siitä, minkälaisia suhdeverkostoja yrityksellä on, sekä erityisesti suhteiden kyvystä luoda erilaisia mahdollisuuksia yritykselle. Mahdollisuuksien tunnistamiseen taas edellytetään yritykseltä sitä, että sen johtamistyyli ja kulttuuri on uusille mahdollisuuksille avoin, jotta mahdollisuuksiin pystytään tarttumaan. (Lechner & Dowling 2003: 14.) Myös Chandra, Styles ja Wilkinson (2012: 95) ovat todenneet, että joillakin suhdeverkostoon kuuluvilla suhteilla on tärkeä merkitys yrityksen kasvulle ja etenkin kansainvälistymiselle, nimenomaan tietotaidon ja neuvonjen tarjoajina sekä mahdollisuuksien tunnistamisen ja niiden luomisen avittajana. Lechnerin ja Dowlingin mukaan laaja-alaista verkostointia voidaan pitää indikaattorina yrityksen avoimuudesta, joka johtaa yrityksen markkinointiverkostojen kehitykseen. Lisäksi tutkijat arvelevat vahvojen suhteiden tehostavan markkinoiden valtaamista ja heikompien suhteiden helpottavan uusille markkinoille menoa. Markkinointiverkostojen merkitys vähenee ajan myötä, sillä samoin kuin henkilökohtaiset verkostot, ne ovat erityisen tärkeitä yrityksen alkumetreillä. Kuitenkin toisin kuin sosiaaliset verkostot, markkinointiverkostot voivat kasvaa suhteellisen isoiksi. (Lechner & Dowling 2003: 14.)

2.2.5 Tieto-, innovaatio- ja teknologiaverkostot

Tieto-, innovaatio- ja teknologiaverkostot ovat suhteita, jotka mahdollistavat pääsyn uuteen tietoon sekä tiedon luomisen. Lechner ja Dowling (2003: 14) toteavatkin, että

kaikki heidän tutkimansa yritykset käyttivät verkostoja uuden tiedon hankkimisessa. Tutkijoiden mukaan sekä heikot että vahvemmat suhteet olivat merkityksellisiä tiedon hankinnan kannalta. Tätä näkemystä myös tukevat Chetty ja Angdal (2007:6), joiden mukaan yritysten tietopohjaa on mahdollista laajentaa suhdeverkostojen avulla. Kuitenkin sillä, miten tieto tulee yritykseen, on merkitystä sille, kuinka hyödyllistä tieto on yrityksen kasvun kannalta. Esimerkiksi kansainvälistymisen kannalta, kokemuksen kautta saadun tiedon on todettu olevan hyödyllisempää kuin muilta opittu tieto. Mutta uudelle yritykselle, jolla ei ole omaa kokemusta kansainvälisiltä markkinoilta, muiden kokemuksista oppiminen on kuitenkin elintärkeää etenkin yrityksen aloittaessa kansainvälistymistään. (Hadley & Wilson 2003: 699.)

Mielenkiintoista Lechnerin ja Dowlingin (2003: 14) tutkimuksessa on se, että heidän tutkimansa yritykset olivat erittäin aktiivisia tiedon luonnissa. Yritykset järjestivät erilaisia tapaamisia samalla alalla toimivien yritysten kanssa, joissa myös kilpailijat olivat mukana. Tällaisten tapaamisten kautta yritykset loivat intensiivisiä suhteita, joissa tietoa jaettiin luottamuksellisesti. Jotta uutta tietoa voidaan luoda tällä tavalla verkoston avulla, on verkostoon kuuluvien välillä oltava ehdoton luottamus. Lechner ja Dowling (2003: 18) huomauttavatkin, että tämänkaltaiset suhteet vievät eniten yrityksen aikaa ja rahaa, sillä luottamuksen rakentaminen ja todellinen innovointi vaativat investointeja.

Suhdeverkosto voi myös olla tärkeä alusta tuotekehittelylle. Uuden tiedon luomisen lisäksi Lechnerin ja Dowlingin (2003: 15) tutkimuksessa kävi ilmi, että yritykset kehittävät innovaatioita hyvinkin paljon yrityksen ulkopuolella toimivien tahojen avulla. Tutkimuksessa esimerkkinä käytettiin erästä yritystä, joka ymmärsi tuotekehittelyn tärkeyden yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa. Kun yritys kertoo yhteistyökumppaneilleen suunnitelmistaan ja uusista tuoteideoista, voidaan yhteistyökumppaneiden kanssa kehitellä tuotteita, johon kumppani voi tuoda myöhemmin markkinoille omia lisäosiaan. Tämä hyödyttää kaikkia osapuolia, niin valmistavaa yritystä, yhteistyökumppania, kuin asiakastakin. Tutkijoiden mukaan siinä missä uusilla yrityksillä voi olla vaikeuksia päästä käsiksi tämänkaltaisiin suhdeverkostoihin, isommilla yrityksillä voi taas olla hankaluuksia niiden ylläpitämisessä, sillä suhteiden ylläpitämiseksi vaaditaan jatkuvaa vuorovaikutusta. Verkosto saattaakin kasvaa jossain vaiheessa niin isoksi, että siitä saadut hyödyt eivät enää kata siitä aiheutuvia kuluja.

2.4 Suhdeverkostot kansainvälistymisen mahdollistajina

Kuten Lechnerin ja Dowlingin (2003) jaottelu osoittaa, suhdeverkostot tarjoavat yritykselle mahdollisuuden kehittyä, oppia ja sopeutua muuttuvaan ympäristöön. Tämä perustuu suhdeverkostojen kykyyn tarjota erilaisia resursseja ja mahdollisuuteen kehittää jo olemassa olevia resursseja. Tämän takia ne ovat myös tärkeitä kansainvälistymisen mahdollistajia. Suhdeverkostot voivat kuitenkin olla yritysjohdolle vaikeasti hallittavia, ja niiden potentiaali voi jäädä johdolta hahmottamatta, jos suhdeverkostoa ei ymmärretä kehittää ja pitää yllä. Mikäli yritykset lähtevät hakemaan kehitymis- ja kasvumahdollisuuksia suhdeverkostojen kautta, on niiden ymmärrettävä, että suhdeverkostojen täyden potentiaalin hyödyntäminen vaatii yritykseltä kaukonäköisyyttä samalla tavalla kuin muutkin investoinnit, sekä myös sitoutumista suhteisiin (Chetty & Angdal 2007: 21.)

Suhdeverkostojen tarjoamat mahdollisuudet ovat tärkeitä etenkin pienille yrityksille, sillä ne pystyvät harvoin investoimaan kaikkiin tarvitsemiinsa resursseihin, jotka toimivat yrityksen kilpailuvaltteina. Näin ollen uudella yrityksellä on hallussaan tai se omistaa vähemmän resursseja kuin kypsemät yritykset. (Oviatt & McDougal 1994: 54-55.) Pienessä kansainvälistyvässä yrityksessä suhdeverkostot voivat mahdollistaa sen, että yrityksen rakentamat suhteet ihmisten ja organisaatioiden kanssa toimivat itsessään resursseina tai resurssilähteinä. Tarjoamalla resursseja, suhdeverkostot voivat tarjota mahdollisuuden lähteä kaupallistamaan oman yrityksen tuotteita kansainvälisellä tasolla, eikä yrityksen tarvitse tyytyä pelkästään kotimaan markkinoihin. (Vasilchenko & Morris 2011: 89.)

Se minkälaisessa kehitysvaiheessa yritys on ja minkälaisia suhteita sillä on suhdeverkostossaan määrittelee pitkälti, minkälaisia resursseja yritys tarvitsee ja pystyy saamaan verkostoltaan (Hite & Hesterly 2001 : 283). Etenkin yrityksen alkuvaiheessa laajan resurssipohjan hankkiminen suhdeverkostolta voi olla hankalaa verkoston pienuuden takia, ja verkoston kasvattaminen vaatii yritykseltä alkuinvestointeja. Verkoston koon onkin nähty vaikuttavan vahvasti siihen, miten yritys pystyy kehittymään (Lechner & Dowling 2003: 11). Kasvun kannalta kriittisimmät tekijät uudelle yritykselle ovat rahoituksen, kyvykkyyksien ja tieto-taidon sekä markkinoiden luottamuksen saaminen (Zhang, Soh & Wong 2011: 172). Lechnerin ja Dowlingin suhdeverkostojajottelusta voidaan nähdä, että syy, miksi suhdeverkostot mahdollistavat yrityksen kasvun, piilee juuri näissä resursseissa. Nämä ovat juuri niitä resursseja, joita suhdeverkostolta on mahdollista saada. (Lechner & Dowling 2003.) Toki on muistettava, että näiden resurssien saaminen ei ole itsestäänselvyys. On mahdollista, että yrityksen suhdeverkostoissa

toimivat yritykset voivat olla itsekin pieniä, jolloin suhdeverkoston kokonaisresurssipääoma voi olla hyvinkin pieni, ja tarvittavia resursseja voi olla vaikeaa saada. Kuitenkaan verkoston pieni koko ei tarkoita, että kehittymistä ei tapahtuisi. Lechner, Dowling & Welp (2006: 532) ovatkin todenneet, että suhdeverkoston koolla on vähäinen merkitys yrityksen kasvulle. Suurempi merkitys on sillä, että yrityksellä on erilaisia suhteita verkostossaan, jotka pystyvät tarjoamaan kasvua hyödyttäviä resursseja (Lechner, Dowling & Welp 2006: 532). On hyvä muistaa, että kehittyminen yrityksessä tapahtuu pitkälti yhteistyön tuloksena. Suhdeverkostojen yhtenä vahvuutena on uuden tiedon luominen toimijoiden toimiessa yhdessä toimintakentässään. Tämän takia pientenkään verkostokumppaneiden ei voida katsoa olevan yrityksen toiminnan kehittymisen kannalta hyödyttömiä.

Kasvua tavoittelevalle yritykselle sekä rahallinen että henkinen kasvu on tärkeää yrityksen toiminnan ja menestymisen kannalta. Etenkin henkisen pääoman kasvun kannalta tieto-aidon ja neuvonannon saaminen suhdeverkostolta on erittäin tärkeää yrityksen alkuvaiheessa, jotta yritys pystyy tehokkaasti toimimaan omalla toimialallaan ja jotta se pystyy hahmottamaan oman liiketoimintansa potentiaalin uusilla markkinoilla (Klyver & Hindle 2007: 23; Zhang, Soh & Wong 2011: 172). Tieto-aidon avulla yritys pystyy helpommin investoimaan kansainväliseen liiketoimintaan, sillä mitä enemmän yritys tietää kohdemarkkinoistaan, sitä kyvykkäämpi se on investoimaan markkinoihin (Forsgren 2002: 259). Suhdeverkostolla on tieto-aidonjakajana myös suuri vaikutus siihen, mille kohdemarkkinoille yritys lähtee kansainvälistyessään ja miten yritys päättää investoida kohdemarkkinoihin (Wasilchneko & Morrish 2011: 96).

Resurssit itsessään kehittävät yrityksen toimintaa ja näin luovat uusia mahdollisuuksia yritykselle. Suhdeverkostot voivat myös tarjota yritykselle uusia mahdollisuuksia eri toimijoidensa kautta. Etenkin yrityksen työntekijöiden henkilökohtaiset suhteet voivat luoda uusia mahdollisuuksia tarjoamalla tilaisuuden päästä käsiksi uusiin suhteisiin, jotka laajentavat yrityksen suhdeverkostoa (Harris & Wheeler 2005: 189). Suhdeverkostot auttavat tunnistamaan ja arvioimaan uusia mahdollisuuksia (Hite 2005: 115), mutta ne voivat myös toimia kontaktiverkkona uusien mahdollisuuksien etsimisessä (Coviello & Munro 1995: 57). Yrityksen näkökulmasta mahdollisuuksien tunnistaminen on yrityksen toiminnan ja kehityksen elinehto, sillä yrittäjyyden olennaisimpana osana on juuri mahdollisuuksien tunnistaminen liiketoimintaympäristöstä. (Anderson & Miller 2003: 30.)

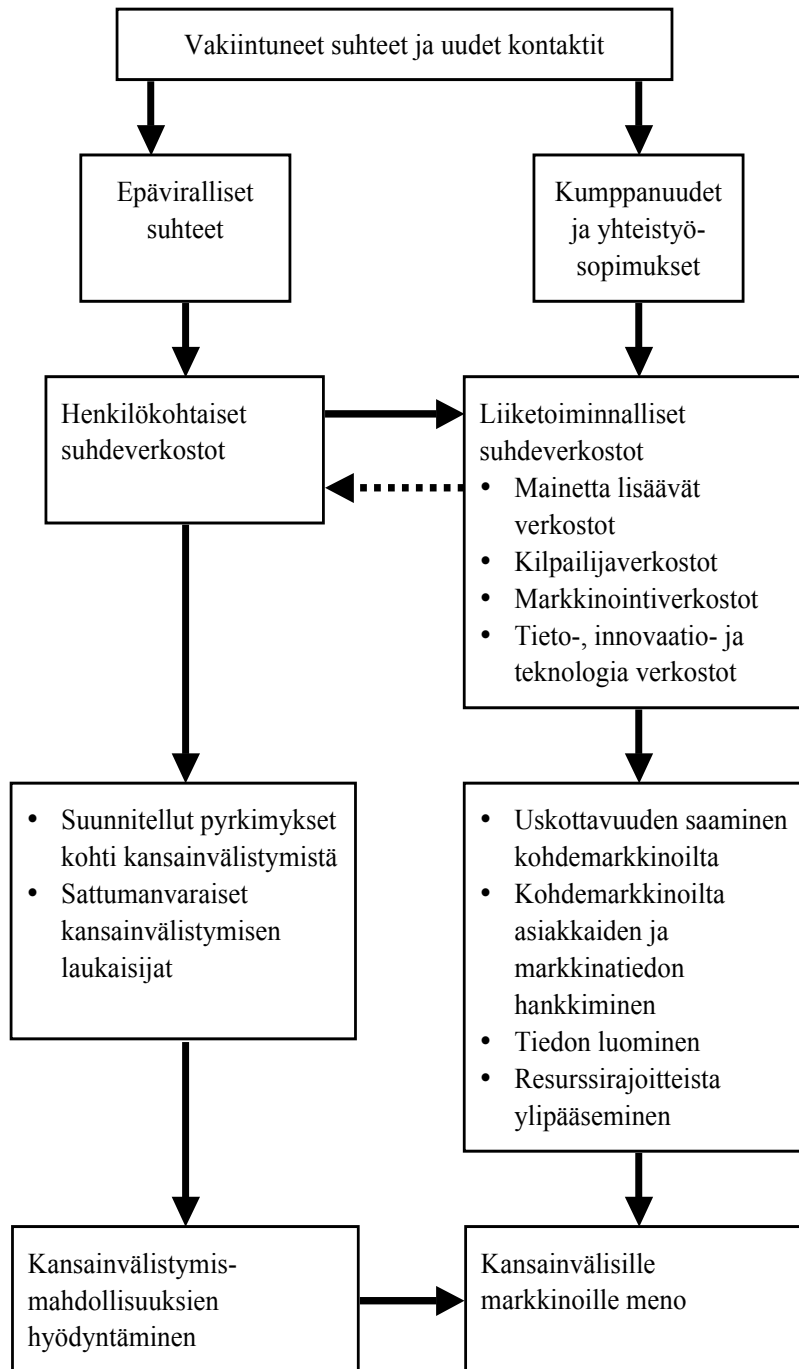
Suhdeverkostojen vaikutus yrityksen kansainvälistymiseen ei ole välttämättä aina täysin suora. Suhdeverkoston avulla yritys voi päästä suoraan investoimaan kansainvälisille markkinoille, mutta jo olemassa olevat suhteet, niin kotimaiset kuin kansainvälisetkin, voivat olla yrityksen kansainvälistymisprosessissa oleellisessa asemassa. Niiden avulla yritys pääsee käsiksi uusiin kontakteihin ja voi kehittää kumppanuuksia ja positiotaan markkinoilla (Coviello & Munro 1995: 50.)

Lechnerin ja Dowlingin mukaan heidän jaottelustaan suhdeverkostoista tieto-, innovaatio- ja teknologiaverkostot, markkinointiverkostot sekä mainetta lisäävät verkostot voivat muodostua globaaleista ja paikallisista suhteista (Lechner & Dowling 2003). Toisin sanoen nämä suhdeverkostot voivat olla sellaisia, että ne puskevat yrityksiä kansainvälisille markkinoille toimimalla jo itse kansainvälisillä markkinoilla, mutta ne voivat myös olla kotimaisia toimijoita, jotka pystyvät tarjoamaan yritykselle tärkeitä resursseja kansainvälistymisen kannalta. Dowlingin ja Lechnerin mukaan sosiaaliset verkostot ja kilpailijaverkostot ovat paikallisista suhteista muodostuvia (Lechner & Dowling 2003: 16). Kuitenkin kuten aikaisemmin kilpailijasuhteita käsittelevässä luvussa todettiin, on mahdollista, että suhteiden paikallisuus tai globaalisuus riippuu siitä, mikä ala on kyseessä ja minkälaisia tuotteita yritys myy.

Verkoston ei kuitenkaan tarvitse olla globaali voidakseen edistää yrityksen kansainvälistymistä. Tieto-innovaatio ja teknologiaverkostot voivat olla merkittävässä asemassa viemässä kansainvälistymisprosessia eteenpäin, vaikka toimijat verkostossa olisivatkin kotimaisia. Näiden verkostojen kautta yritys nimittäin pääsee käsiksi tieto-taitoon, jonka avulla se pystyy investoimaan uusille markkinoille (Frosgren 2002: 259). Tieto-taidon onkin todettu olevan avainasemassa kansainvälisessä kasvussa (Yli-Renko, Autio & Tontti 2002: 300). Suhdeverkostot eivät siis välttämättä vie yritystä suoraan kansainvälisille markkinoille, mutta nämä verkostot voivat auttaa yritystä kohti kansainvälistymistä. Lechnerin ja Dowlingin (2003) jaottelussa etenkin markkinointiverkostojen anti yrityksen kansainvälistymiselle on tärkeä, sillä nämä voivat toimia välineenä uusasiakashankinnalle uusilla markkinoilla.

Kuvio 2. tiivistää Lechnerin ja Dowlingin (2003) ajatukset suhdeverkoston kehityksestä, mutta myös auttaa havainnollistamaan sitä, miten kansainvälistymisprosessi etenee erilaisten suhteiden ja resurssien avulla. Kuvio hahmottaa myös sitä, että kansainvälistymisprosessin etenemiseen ei aina tarvita virallisempia liikesuhteita, vaan henkilökohtaiset suhdeverkostot ja kontaktit voivat toimia kansainvälistymisprosessin alkuunpanijoina. (Vasilchenko & Morrish 2011: 96.) Kuvio perustuu Elena Vasilchenkon ja

Susie Morrishin tutkimukseen siitä, miten yrittäjävetoiset yritykset lähtevät hahmottamaan mahdollisuuksiaan kansainvälisten markkinoiden suhteen ja miten he käyttävät kansainvälistymisprosessissa apunaan suhdeverkostojaan. Kuvio hahmottaa kaksi vaihtoehtoa väylää kansainvälisille markkinoille menoon. Henkilökohtaiset verkostot, jotka muodostuvat epävirallisemmista kontakteista ja suhteista, voivat johtaa kansainvälistymisprosessin alkuun ilman, että näistä suhteista muodostuu lainkaan liiketoiminnallisia suhteita. Tämä siksi, että henkilökohtaisilla verkostoilla voi olla huomattava vaikutus uusia markkinoita ja markkinoillemenotapaa valittaessa ja ne toimivat kansainvälistymisprosessia tukevinä tahoina. Myös aktiivinen verkostoituminen on tärkeää, sillä näin voidaan kasvattaa henkilökohtaisen verkoston kokoa. Tutkimuksessa tutkitut IT-alan yritykset toimivat aktiivisina suhdeverkostojen rakentajina ja pyrkivät kasvattamaan suhdeverkostonsa kokoa käymällä erilaisissa tapaamisissa ja messuilla, joissa he kokivat, että voisivat tavata omaa kansainvälistymistään hyödyttäviä tahoja. Yrityksillä oli selkeä visio ja strategia siitä, mihin suuntaan he haluavat yrityksensä toimintaa viedä. On kuitenkin mahdollista, että sattuman kautta saatu yksittäinen kontakti johdattaa yrityksen kansainvälistymistä esimerkiksi uuden markkinan valintaa tehdessä. (Vasilchenko & Morrish 2011: 97.)



Kuvio 2. Suhdeverkostojen avulla kansainvälisille markkinoille (mukaeltu Vasilchenko & Morrish 2011: 96; Lechner & Dowling 2003)

Henkilökohtaisista suhdeverkostoista voi myös kehittyä liiketoiminnallisia suhteita ja kuten aikaisemmin on todettu, uudelle yrittäjävetoiselle yritykselle on luontevaa lähteä kehittämään liiketoimintaverkostoaan jo olemassa olevien henkilökohtaisten suhteiden-

sa kautta. Nämä liiketoiminnalliset suhteet on kuviossa 2. jaoteltu Lechnerin ja Dowlingin (2003) jaottelun mukaan mainetta lisääviin, kilpailija-, markkinointi-, tieto-, innovaatio- ja teknologiasuhdeverkostoihin. Nämä neljä eri suhdetyyppiä auttoivat yrityksiä kansainvälistymisprosessissa neljällä eri tavalla: uskottavuuden saamisessa kohdemarkkinoilta, kohdemarkkinoilta asiakkaiden ja markkinatiedon saamisessa, tiedon luomisessa ja resurssirajotteista ylipääsemisessä. Nämä Vasilchenkon ja Morrisin (2011: 99) listaamat neljä tekijää ovat myös niitä tekijöitä, jotka Lechner ja Dowling (2003) tutkimuksessaan totesivat olevan keskeisiä tekijöitä sille, miksi suhdeverkostot auttavat yrityksiä kasvuun.

2.4 Muotiyrityksen kansainvälistymisprosessin monet ulottuvuudet

Lechnerin ja Dowlingin (2003) suhdejaottelu voidaan ulottaa koskemaan myös muotialaa. Näiden suhteiden rooliin perehdytään syvällisemmin tutkimuksen empiricaluvussa. Tässä luvussa pyritään luomaan esiyymmärrystä sille, miksi näiden suhteiden voidaan nähdä olevan merkityksellisiä myös muotiyritykselle.

Niin kuin millä tahansa muullakin alalla, voi muotialan yrittäjällä olla jo ennen yrityksen perustamista muodostuneita, yrityksen kasvun kannalta tärkeitä *henkilökohtaisia suhteita*. Muotiala on tunnettu lukuisista yhteistyömallistoistaan, joissa osallisina voivat olla kaksi keskenään kilpailevaa muotiyritystä, tai yritykset, joiden osaaminen täydentää toisiaan. Ensimmäisestä esimerkkinä mainittakoon amerikkalaisen Carhartin ja ranskalaisen A.P.C:n yhteistyömallisto (A.P.C 2013). Brandien voidaan katsoa olevan kilpailijoita keskenään, sillä niiden muotokieli ja kohderyhmä ovat hyvin lähellä toisiaan ja ne edustavat molemmat katumuotibrandejä. Kahden toisiaan täydentävän brandin kumppanuudesta hyvänä esimerkkinä on kotimaisten Marimekon ja Lumin yhteistyön tuloksena syntyneet laukut (Lumi 2013). Lumi suunnittelee hyvin pelkistettyjä nahkalaukkuja ja asusteita, kun taas Marimekko on tunnettu printeistään ja värikkyystään. Yhteistyömallistojen tavoitteena on herättää laajaa mielenkiintoa, ja mahdollisesti laajentaa yrityksen asiakaskuntaa tuomalla brandiin uusia ulottuvuuksia. Yhteistyömallistojen takana on myös halu vahvistaa yritysten brandeja ja näin luoda uusia mahdollisuuksia yrityksille. (Ahn, Kim & Forney 2010: 7.) Näiden mallistojen voidaan katsoa muodostavan yritykselle *mainetta lisääviä suhteita*, sillä niiden tarkoituksena on tuoda näkyvyyttä yritysten brandien ympärille ja näin vahvistaa niiden mainetta. Samaisten suhteiden voidaan myös katsoa muodostavan *kilpailijoiden kanssa yhteistyössä syntyneet verkostot*. Kuitenkin toisin kuin teknologia-alalla, on muotialalla tuotteita omalla brandillaan

myyvien yritysten lähes mahdotonta luovuttaa asiakkaita kilpailijoille, silloin kun yrityksen resurssit eivät riitä asiakkaiden palvelemiseen. Tuotteet ovat uniikkeja ja yrityksen asiakkaat, eli kuluttajat ja jälleenmyyjät, ovat tarkoin valinneet brandin, jonka tuotteita haluavat ostaa.

On syytä olettaa, että *markkinointi- ja tieto-innovaatio- ja teknologiaverkostot* ovat merkityksellisiä kansainvälistymisen kannalta alasta riippumatta. Oli ala mikä tahansa, on yrityksellä hyötyä kansainvälistymisprosessia tukevan tietotaidon saamisesta. Tämänkaltaiset verkostot pystyvät tarjoamaan tärkeää tietoa markkinoiden kehityksestä, mahdollisuuden innovoinnille ja saada uusia kontakteja sekä auttavat ymmärtämään kansainvälistymisprosessin erityispiirteitä. (Lechner & Dowling 2003.)

Muotialan yritykset käyttävät aktiivisesti trenditoimistojen ennustuksia tulevista muotisuunnauksista. Näiden avulla yritykset suunnittelevat tulevia mallistojaan ja pyrkivät vastaamaan asiakkaidensa jatkuvasti muuttuviin mielihaluihin. (McKelvey & Munslow 2009: 6.) Kansainvälistymisprosessissa ison muotialan yrityksen resurssipohja mahdollistaa syvällisen markkinoiden analysoinnin ja asiantuntijoiden käytön. Pienillä yrityksillä on harvoin mahdollista tehdä laajoja markkinatutkimuksia tai käyttää ulkopuolisten tahojen asiantuntemusta tulevaisuuden strategioita suunnitellessaan. Tämän takia pienten muotiyriyten on tärkeää käyttää hyväkseen suhdeverkostojen tarjoama potentiaali yrityksen kasvulle. Pienten yritysten strategiasuunnittelu perustuukin pitkälti verkostolta saatuun tietoon ja käytännön kautta koettuun. On kuitenkin todettu, että pienet muotialan yritykset voisivat käyttää hyväkseen huomattavasti enemmän luomiaan asiakassuhteita, rakentamalla niistä aktiivisen kommunikoinnin mahdollistavia suhteita. Aktiivisen kommunikoinnin avulla yritykset voivat suunnitella tulevaisuuden strategioita. Ilman syvällistä ymmärrystä muutosvoimista, on yrityksellä vaarana menettää asiakkaiden mielenkiinto brandiin. (Donnel, Hutchinson & Reid 2012: 916.)

Vaikka muotialalla toimivan yrityksen kansainvälistymistä verkostonäkökulmasta on tutkittu vähän, ovat tutkijat Guercini ja Runfola (2010: 913) kuitenkin todenneet tietotaidon saamisella kansainvälistymisentueksi olevan suuri merkitys kansainvälisen kasvun saavuttamisessa myös muotiyriyksellä. Myös tuotekehittelyn sekä innovoimisen hyödyistä yhdessä sidosryhmien kanssa on saatu näyttöä muotialalla. Shamsuzzohaa, Kankaanpää, Carneiro, Almeida, Chiodic ja Fornasierod (2013: 126) näkevät näiden kahden olevan tärkeä osa yritysten kilpailukykyä tuotteita valmistavilla muotiyriyksillä. Kuitenkin näyttöä siitä, miten teknologiaverkostoista voisi olla hyötyä tuotteita suunnittelevilla ja myyvillä muotiyriyksillä ei ole. Tämän tutkimuksen case-yriyksistä ainoas-

taan yhdellä on omaa tuotantoa, joten muiden case-yritysten osalta teknologiaverkoston tärkeyttä ei voida arvioida teorian pohjalta.

2.4.1 Muotibrandien jaottelua

Muotibrandeilla on monia eri keinoja erottautua markkinoilla. Yksi erottautumiskeinoista on tuotteiden hinnoittelu, mutta erottavia tekijöitä ovat myös esimerkiksi brandin elementit, suunnittelun taso, tuotteiden materiaalit, valmistustapa, valmistusmaa sekä tuotteen saatavuus. Muotibrandeja voidaankin jaotella näiden tekijöiden mukaan eri luokkiin. (Easey 2009: 21.) Tämän jaottelun tarkasteleminen on hyödyllistä, sillä sen avulla voidaan paremmin ymmärtää niitä vaiheita, joita brandi käy läpi kansainvälistyessään (Moore, Fernie & Burt 2000: 929).

Easey (2009: 21) jakaa muotibrandit kolmeen eri kategoriaan: couture-brandeihin, designer-brandeihin ja massamuotiin. Couture-brandit ovat brandeja, joiden tuotteet ovat usein käsintehtyjä uniikkeja tuotteita, jotka voivat maksaa kymmeniä tuhansia euroja. Näiden brandien suunnittelijat ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja ja suunnittelijan oma imago toimii osana brandin rakennusta. Couture-brandille on ominaista järjestää kahdesti vuodessa muotinäytös, joka toimii tärkeänä imagon rakentajana ja myynninedistäjänä. Designer-brandit tarjoavat couture-brandeja edullisempia tuotteita, mutta tuotteet ovat silti hintavia ja voivat maksaa jopa tuhansia euroja. Designer-brandin tuotteet eivät ole yhtä uniikkeja, kuin couture-brandin tuotteet, mutta niitä tehdään rajallinen määrä. Vaikka designer-tuotteet on usein tuotettu ulkomailla, on niiden laatu silti korkea. Myös designer-muodille ominaista on pitää vähintään kahdesti vuodessa muotinäytöksiä, mutta osa brandeista voi esitellä mallistojaan jopa neljä kertaa vuodessa. Easeyn jaottelussa viimeisenä on massamuoti, jolla Easey viittaa brandeihin, jotka edustavat niin kutsuttua fast fashionia. Tämä tarkoittaa sitä, että massamuodin yritykset voivat tuoda tuotteen ideasta kauppoihin jopa kahdessa viikossa. Nämä tuotteet eivät ole eksklusiivisia, sillä yksittäisiä tuotteita voidaan tuottaa kymmeniä tuhansia ja niiden suurimpana kilpailuvalttina on erittäin edullinen hinta. (Easey 2009: 21; Bohdanowicz & Clamp 1994: 59-60)

Tämä jaottelu kuvaa osaltaan niitä kilpailukeinoja, joilla brandi erottaa tuotteensa kilpailijoistaan, mutta jotta muotibrandien erilaisia strategioita ja kilpailukeinoja voidaan ymmärtää syvällisemmin, on jaottelua syytä laajentaa. Solomon ja Rabolt (2009: 8-9) ovat laajentaneet tätä luokittelua jakamalla muotibrandit seitsemään eri kategoriaan, jotka tutkijat ovat laittaneet hintajärjestykseen kalleimmasta halvimpaan: *haute couture*,

couture, designer-brandit, sisarbrandit, paremmat tuotteet, keskihintaiset tuotteet ja edulliset tuotteet. Toisin kuin Easy, Solomon ja Robolt erottelevat *haute couturen* ja *couturen*, mutta nämä kaksi brandityyppiä ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan. Luokittelua ei välttämättä ole täysin yksinkertaista havainnollistaa, ja tämän takia esimerkiksi *couturen* ja *designer-brandien* ero ei aina ole täysin selkeä. *Haute couturella* ja *couturella* Solomon ja Robolt kuitenkin viittaavat samaan kuin Easy viittaa *haute couture* luokallaan. Nämä brandit tuottavat erittäin kalliita, usein ostajalleen kustomoituja vaatteita, joissa vaateen laatu, yksityiskohdat ja materiaalit ovat huippuluokkaa. *Couturebrandien* alle jaotellussa on sijoitettu *designer-brandit*, jotka tarjoavat myös korkealaatuisia tuotteita, kuitenkin edullisempaan hintaan. Myös tuotteiden tuotantomäärät ovat suuremmat kuin *couture-brandeilla* ja tuotteet ovat sarjatuotantoisia. Massamuotibrandit omaksuvat usein näiden *designer-brandien* viitoittamia trendejä ja ryhtyvät myymään *designer-brandien* ensin markkinoille tuottamia tuotteita murto-osalla siitä hinnasta, mitä *designer-brandit* niitä myyvät.

Designer-brandien alle Solomon ja Robolt sijoittavat *designer-brandien* niin sanonut *sisarbrandit*, joista tutkijat antavat esimerkiksi Donna Karanin, jonka sisarmallisto DKNY on sisartaan edullisempi ja tavoittelee laajempaa asiakaskuntaa kuin itse *designer-brandi*. Kun *designer-mallistot* usein ottavat brandin suunnittelijan osaksi brandin imagoa, ei *sisarmallistoilla* ole enää paljoakaan tekemistä suunnittelijan kanssa ja brandin tuotteiden suunnittelun hoitaa suunnittelutiimi (Moore, Fernie & Burt: 929). *Sisar-mallistojen* jälkeen Solomonin ja Roboltin jaotellussa tulevat *paremmat tuotteet, keskihintaiset tuotteet ja edulliset tuotteet*. Näiden kaikkien voidaan nähdä Easyn (2009:21) jaotellussa edustavan massamuotia, sillä ne edustavat laadultaan, hinnaltaan ja tuotantomääriltään tutkijan määritelmää massamuodista. Korkein hinta, laatu ja pienimmät tuotantomäärät näistä kolmesta on parempia tuotteita tarjoavilla brandeilla. Halvimmat hinnat, huonoin laatu ja suurimmat tuotantomäärät on edullisia tuotteita tarjoavilla brandeilla.

Taulukko 2. Muotibrändien jaottelua.

Easy (2009)	Solomon & Robolt (2009)
Haute couture-brandit	Haute Couture Couture
Designer-brandit	Designer-brandit Sisarbrandit
Massamuoti-brandit	Paremmat tuotteet Keskiahintaiset tuotteet Edulliset tuotteet

Taulukko 2. auttaa jäsentämään, miten Solomonin ja Roboltin yksityiskohtainen luokittelu sijoittuu Easyn pelkistetympään jaotteluun. Laadultaan, hinnaltaan ja tuotantomääriltään tämän tutkimuksen case-yritykset, Annikka Karvinen, Globe Hope, 2 or + by Yat, Ctrl sekä Minna Parikka, edustavat designer-brändeja. Brandit panostavat suunnitteluun ja laadukkaisiin materiaaleihin, mutta tuotteiden hintojen on kuitenkin pysyttävä myyntitulojen takaamiseksi keskitasolla. Designer-brandit valmistuttavat usein tuotteensa Euroopassa varmistaakseen laadukkaat ja suunnittelunmukaiset tuotteet sekä helpottaakseen logistiikkaansa. (Haastattelut 2012.) Kirsi Lille, joka on tutkinut suomalaisten tekstiili- ja vaatetusyritysten tulevaisuuden näkymiä, kuvailee suomalaisia kansainväliseen kasvuun pyrkiviä designer-brändeja seuraavin ominaispiirtein:

- brandin kasvattaminen tärkeää
- kaupallinen tuote brandin ehdoilla
- nopea, mutta hallittu kasvu
- monipuoliset jakelukanavat
- ulkopuolinen sijoittaja tervetullut, mikäli sijoittajalla on tieto-taitoa muotialasta.

(Lille 2010: 13.)

Designer-brandi määritelmä ei kuitenkaan kuvasta brandin tyyliisuuntaa, vaan brandit voivat olla tyyliiltään hyvin erilaisia, ja saman luokan brandien tuotteiden hintahaitari sekä tuotantomäärät voivat nekin vaihdella suuresti. Seuraavassa luvussa tarkastellaan designer-brandien kansainvälistymisprosessia ja näin pyritään syvällisemmin ymmär-

tämään, miksi tämän tutkimuksen case-yritysten kansainvälistymisprosessi on muotoutunut tietynlaiseksi.

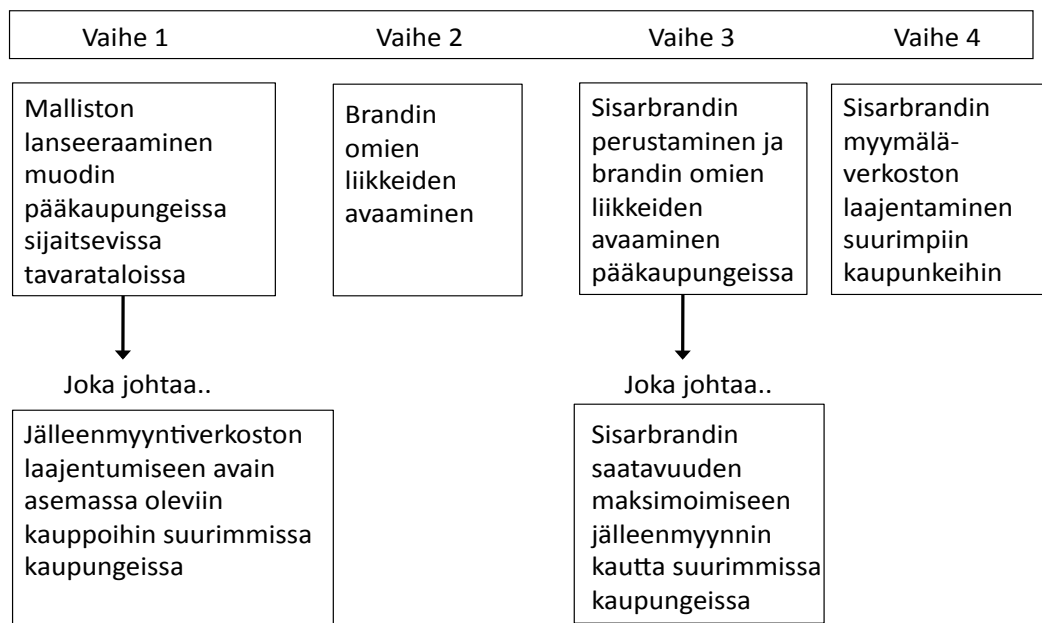
2.4.2. Designer-muotibrandin kansainvälistymisprosessi

Muotiyritysten resurssitarpeiden ymmärtämiseksi, on myös kiinnitettävä huomiota näiden yritysten kansainvälistymisstrategioihin. On siis tarkasteltava sitä, millä keinoin yrittäjä lähtee uusille markkinoille ja ryhtyy jakelemaan ja kehittämään brandiaan kansainvälisillä markkinoilla.

Kansainvälistyminen on prosessi, josta voidaan erottaa erilaisia vaiheita. Tutkijat Moore, Fernie & Burt (2000: 929) analysoivat tätä prosessia ja sen eri vaiheita tutkimuksessaan ”Brands without boundaries: The internationalisation of the designer retailer’s brand”. Tutkimus keskittyy tarkastelemaan prosessia vähittäiskaupan alalla toimivan designer-muotibrandin näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastelun kohteeksi on rajattu kansainvälisen profiilin omaavat brandit, jotka ovat toimineet muotialalla enemmän kuin kaksi vuotta, myyvät tuotteitaan kahdessa tai useammassa maassa sekä järjestävät muotinäytöksiä ns. muodin pääkaupungeissa Pariisissa, Milanossa, Lontoossa tai New Yorkissa. Suomessa tämän määritelmän täyttäviä yrityksiä ei ole kuin kaksi: Ivana Helsinki ja Marimekko. Molemmat yritykset ovat pitäneet muotinäytöksiä New Yorkin muotiviikoilla sekä ovat perustaneet kyseiseen kaupunkiin omat liikkeensä (HS.fi 2012, Koskinen 2012). Nämä, niin kuin Mooren, Figleyn ja Burtin tutkimuksen kohteena aloittaneet yritykset, ovat aloittaneet pieninä suunnittelijavetoisina yrityksinä, josta ne ovat lähteneet laajentamaan liiketoimintaansa kansainvälisille markkinoille. Jo isomiksi kasvaneiden toimijoiden voidaan siis olettaa antavan osviittaa siitä, minkälaisia vaiheita pienempien toimijoiden kansainvälistymisprosessiin kuuluu, mikäli nämä pienemmät toimijat pääsevät kasvamaan kansainvälisillä markkinoilla.

Moore ym. erottavat neljä selkeää vaihetta designer-muotibrandien kansainvälistymisprosessissa (2009: 929). On huomattava, että vaikka nämä neljä vaihetta kuvaavat tietyn tyyppisen muotibrandin kansainvälistymistä, eivät kaikki tämän tyylliset samalla alalla toimivat brandit käy läpi näitä vaiheita. Kansainvälistyminen on jokaiselle yritykselle yksilöllinen prosessi, jota ei ole mahdollista kuvata täydellisesti teorian avulla. Tutkijoiden esiin nostamassa ensimmäisessä vaiheessa yritys lähtee myymään tuotteitaan uusille markkinoille jälleenmyyjien kautta. Tutkimuksen mukaan jälleenmyynnin tulisi tapahtua suurimpien kaupunkien tavaratalojen kautta taatakseen yritykselle näkyvyyttä, uskollisia asiakkaita sekä kassavirtaa. Seuraava vaihe on avata yrityksen brandille oma

lippulaivamyymälä suurimpiin pääkaupunkeihin. Tämän tarkoituksena on toimia brandin rakennuksen tukena ja tehdä brandista entistä houkuttelevampi kuluttajien silmissä. Laajentaakseen asiakaskuntaansa muotiyritykset pyrkivät vaiheen kaksi jälkeen perustamaan pääbrändilleen sisarbrändin ja perustamaan sisarbrändilleen omia lippulaivamyymälöitä suurimpiin pääkaupunkeihin. Tämä sisarbrändi on yleensä edeltäjänsä edullisempi ja pystyy myös tarjoamaan parempaa voittomarginaalia emoyritykselle. Neljäntenä vaiheena Moore ym. (2000:929) näkevät sisarbrändin jälleenmyyjäverkoston sekä oman myymäläverkoston laajentamisen.



Kuvio 3. Designer-muotibrändin nelivaiheinen laajentumisprosessi uusilla markkinoilla (Moore ym. 2000: 929).

Pienet brandit, jotka haluavat myydä mallistojaan kansainvälisillä markkinoilla ja pyrkivät kansainvälisen myynnin kasvuun, aloittavat tuotteidensa myynnin etsimällä sopivia jälleenmyyjiä. Jälleenmyyjien kautta markkinoille meno on pienen yrityksen näkökulmasta katsottuna se helpoin ja mahdollisesti myös ainut keino edetä kansainvälisille markkinoille, sillä se ei vaadi yritykseltä suuria rahallisia investointeja. Tämänkaltaisen myynnin ongelma on, että myyntiä on vaikea kontrolloida sen jälkeen kun jälleenmyyjä on ostanut tuotteet ne suunnitelleelta yritykseltä. Myös myyntivolyymit voivat jäädä erittäin pieniksi (Yao, Karpova & Fiore 2011: 59). Kuitenkin jälleenmyyjäverkosto on tärkeä kassavirran kasvattaja, jonka avulla yrityksen on myös mahdollista saada uskoll-

sia asiakkaita sekä markkinatietoa (Moore ym. 2000: 928). Jälleenmyyjien kautta myynnin harjoittaminen mahdollistaa myös helpon markkinoilta vetäytymisen, mikäli markkinaolosuhteet eivät ole enää suotuisat yrityksen toiminnalle kyseisessä maassa. Myyntiverkostolla on myös oma roolinsa yrityksen brandin rakennuksessa. Yrityksen jälleenmyyjäverkoston tulee rakentua sellaisista toimijoista, jotka pystyvät tukemaan brandin kasvua ja vahvistamaan sitä (Moore & Wigley: 2007: 290). Verkoston avulla yritys pystyy rakentamaan vakaan pohjan toimia markkinoilla. Se myös pystyy tuomaan uskottavuutta brandeille, jotka ovat uusia toimijoita markkinoilla, mikäli jälleenmyyjä on kuluttajien entuudestaan tuntema ja luotettava näiden silmissä. Kuviossa 3. Moore, Fernie & Burt (2000) näkevät jälleenmyyjäverkoston laajentamisen lähtevän käyntiin tavarataloista muodin pääkaupungeissa. On mahdollista, että tämä on hieman vanhentunut käsitys tavaratalojen merkityksestä brandin rakennukselle. Globalisaation ja Internetin myötä myös pienemmät vähittäiskaupat ovat kasvattaneet merkitystään pienten brandien maineen rakennuksessa.

Suurin osa Moore, Fernie ja Burtin (2000:929) tutkimuksen kohteena olleista yrityksistä olivat muuttuneet yksityisomisteisista julkisomisteisiksi, sillä näin yritykset olivat mahdollistaneet investoinnit kansainvälisille markkinoille. Eräs tutkijoiden haastattelema yrityksen edustaja toteaaakin, että ilman ulkoista rahoitusta ei yrityksellä olisi ollut varaa lähteä toteuttamaan kansainvälistymistä tutkimuksessa esiteltävän neljän vaiheen mukaisesti (Moore ym. 2000: 926). Suomalaisista yrityksistä vain Ivana Helsinki ja Marimekko ovat pystyneet laajentamaan myymäläverkostoaan kansainvälisille markkinoille. Näistä kahdesta Marimekko on julkinen osakeyhtiö. Yrityksen on kuitenkin tarpeellista pohtia, missä vaiheessa sen toimintaa on hyvä alkaa kehittää omaa myymäläverkostoa ja mitä se pyrkii saavuttamaan perustaessaan omia myymälöitä. Moore, Fernie & Burt (2000:930) huomauttavat, että myymälän pyörittäminen suurkaupungeissa on usein tärkeää brandin rakennuksen kannalta, mutta myynnillisesti myymälät eivät pääse voitolle korkeiden vuokrien takia ja tappiot voivat kasvaa erittäin suuriksi (Fernie ym. 2000: 930). Pienen brandin on siis kasvettava hyvinkin isoksi tai sen pitää saada taakseen rahoittajia, ennen kuin tämän kaltaisten tappioiden kestäminen on mahdollista. Toisaalta muodin globalisoituminen ja kaupunkikulttuurin kehittyminen tarkoittaa sitä, että enää muotibrandin ei tarvitse olla vain kalleimmilla kauppapaikoilla, vaan brandia voi rakentaa myös perustamalla myymälöitä halvemmille kauppapaikoille ja myös kokeiluluontoisesti. Tästä hyvänä esimerkkinä on pop up-myymälöiden perustaminen sekä kauppajen perustaminen alueille, joiden arvostus on vasta nousemassa.

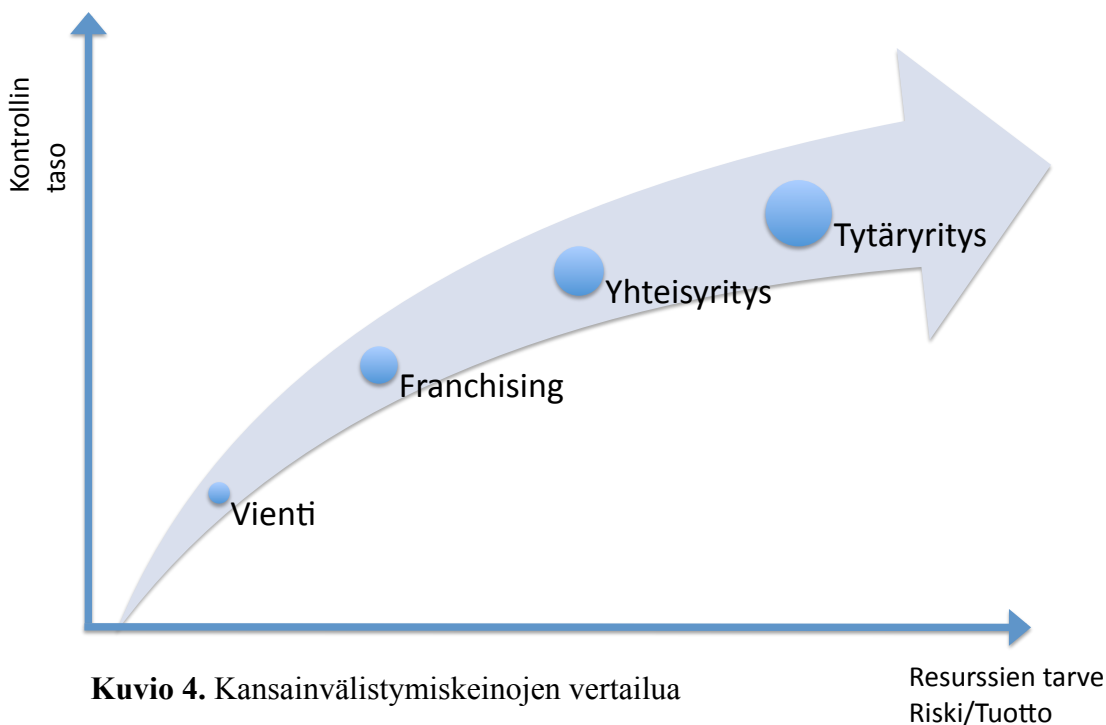
Kolmantena vaiheena designer brandin kansainvälistymiselle Moore, Fernie & Burt

(2009: 929) näkevät sisarbrandin perustamisen. Sisarbrandi mahdollistaa asiakaskunnan laajentamisen, sillä sisarbrandin tarjoaa usein tuotteitaan designer-brandia huomattavasti edullisempaan hintaan. Voittomarginaali sisarbrandin tuotteissa on myös huomattavasti suurempi kuin designer-brandilla, minkä takia sisarbrandi on usein se, joka tuo yritykselle rahaa. Kalliimmilla designer-brandeilla päämallistot voivat olla tärkeitä brandin rakennuksen kannalta, mutta ne eivät tuota voittoa samalla tavalla kuin sisarbrandit. Koska sisarbrandin myymäläverkoston kehittäminen designer-brandin myymäläverkoston rinnalla vaatii huomattavan määrän investointeja, eivät sisarbrandin myymälät useinkaan ole yrityksen toiminnan alaisuudessa, vaan niitä pyörittävät itsenäiset franchising-yrittäjät. Vaikka yhdelläkään suomalaisella muotibrandilla ei ole vielä sisarbrandia, on sen perustaminen mielenkiintoinen vaihtoehto yrityksen kehittyessä ja kasvaessa, sillä se mahdollistaa sekä brandin ulottuvuuksien että brandin asiakaskunnan laajentamisen tarjoamalla edullisempia tuotteita kuin yrityksen pääbrandi. Sisarbrandin perustamiseksi on yrityksen kuitenkin omattava erittäin vahva designer-brandi, jotta sisarbrandi saa houkuteltua itselleen asiakkaita.

2.4.3 Muotibrandin kansainvälistymiskeinon valintaan vaikuttavat tekijät

Miksi sitten muotialalla toimivat yritykset ovat päätyneet käyttämään edellisessä luvussa esiteltyjä vaihtoehtoja laajentaessaan toimintaansa kotimaansa ulkopuolelle? Kuten Moore, Fernie & Burt (2009) osoittavat, vaativat kansainvälistymisen eri vaiheet ja keinot eri tavalla investointeja. Tutkimuksessaan ”Factors influencing international fashion retailers’ entry mode choice” Yao, Karpova ja Fiore 2011 kuvaavatkin kansainvälistymiskeinon valintaa prosessiksi, jossa muotiyritys punnitsee, kuinka paljon resursseja sillä on käytettävissä kansainvälistymisprosessiin sekä kuinka paljon kontrollia se voi luovuttaa yrityksen ulkopuolisille tahoille. Vähittäiskaupan alalla toimivalla tuotteita suunnittelevalla muotiyrityksellä on valittavanaan monia keinoja kansainvälistyä. Näitä ovat mm. vienti, franchising, yhteisyritykset sekä tytäryrityksen perustaminen kohdemarkkinoille. Vienti tarkoittaa, että yritys lähettää tuotteensa toiseen maahan myytäväksi ilman, että se itse toimii kohdemarkkinoilla. Franchisingissä yritys myy oikeuden toimia brandin nimellä, mutta kuitenkin niin että yritys useimmiten sääntelee tiukasti, mitä tehdään ja millä tavoin. Franchising edellyttää kuitenkin sitä, että yrityksen brandi on tarpeeksi houkutteleva ja omaa tarpeeksi kasvupotentiaalia, jotta yrityksen ulkopuoliset toimijat ovat halukkaita ryhtymään franchising-yrittäjiksi. Yhteisyrityksessä muotiyritys perustaa kohdemarkkinoille uuden yrityksen paikallisten toimijoiden kanssa. Tytäryrityksen perustaminen kohdemarkkinoille taas vaatii eniten investointeja, mutta siinä yritys myös pystyy parhaiten kontrolloimaan toimintaansa sekä saamaan korke-

amman tuoton kuin muita keinoja käytettäessä. Tytäryrityksen perustamisessa paikallisen toimijan kanssa on myös se etu, että näin yritys omaa jo markkinoilla toiminnan alkuvaiheessa syvällistä tietoa kohdemarkkinoista. (Sternquist 2007: 8-9.) Muotialan yritys voi käyttää myös useampaa keinoa samaan aikaan, riippuen eri markkinoilla vallitsevista olosuhteista (Yao, Karpova & Fiore 2011: 59). Alla oleva kuvio hahmottaa tasapainoilua kontrollin ja kansainvälistymiskeinon resurssitarpeen välillä sekä sitä, kuinka paljon eri keinot voivat tuoda tuottoja.



Mitä enemmän yrityksellä on käytössään resursseja, joita se voi investoida kansainvälistymiseen, sitä enemmän yrityksellä on vaihtoehtoja, mistä valita kun se päättää kansainvälistymiskeinoista itselleen sopivimman. Suhdeverkoston tarjoama mahdollisuus laajentaa yrityksen resurssipohjaa, vaikuttaa siis osittain siihen millaiseksi yrityksen kansainvälistymisprosessi muotoutuu. Suhdeverkosto pystyy vaikuttamaan ainoastaan alla esiteltäviin *yrityskohtaisiin tekijöihin*, joten sen ei voida sanoa olevan täysin vastuussa siitä, minkälaiseksi prosessi muotoutuu, mutta sillä on suuri merkitys yrityksen kyvykkyyksien rakentamisen kannalta. Mikäli yrityksellä ei kuitenkaan ole laajaa resurssipohjaa käytettävissään, voi se valita itselleen keinon, joka ei vaadi suuria investointeja, kuten franchising yrittämisen. Tällöin suurimman rahallisen riskin kantaa franchising yrittäjä, eikä brändin omistaja (Doherty 2000: 233). Toki tämä myös tarkoittaa sitä, että

yrittäjällä ei tällöin ole niin suurta kontrollia kansainvälisillä markkinoilla tapahtuvaan toimintaan (vrt. kuvio 4).

Yao ym. (2011: 62) nostavat aikaisempien vähittäiskaupan alan muotiyrityksiä koskevien tutkimusten perusteella esiin yhdeksän tekijää, jotka vaikuttavat muotiyrityksen kansainvälistymisväylän valintaan. Nämä tekijät ovat: *kilpailuetu, brandin pääoma, rahalliset resurssit, kansainvälinen kokemus, kohdemaariski, kulttuurierot, kohdemaan lait, markkinapotentiaali ja markkinoilla vallitseva kilpailutilanne*. Tutkijat ovat jakaneet nämä tekijät kolmeen ryhmään sen mukaan, miten ne muodostuvat.

Ensimmäiset neljä tekijää Yao ym. (2011:62) ovat nimenneet yrityskohtaisiksi tekijöiksi, sillä ne muodostuvat yritysten kyvykkyyksistä ja ominaisuuksista, jotka vaikuttavat yrityksen kilpailuasemaan markkinoilla (Agarwal & Ramaswami 1992). *Kilpailuetu* viittaa niihin uniikkeihin resursseihin, jotka yrityksellä on käytettävissään kansainvälistymisprosessiin (Sharma & Erramilli 2004: 9). Mikäli yrityksellä on kilpailuedun muodostavia resursseja runsaasti käytössään, pystyy se valitsemaan kansainvälistymismetodikseen sellaisen keinon, joka vaatii enemmän resursseja (ks. Kuvio 4), mutta jonka toimintaa yritys pystyy kontrolloimaan itse kansainvälisillä markkinoilla (Yao ym. 2011: 63). *Brandin pääoman* katsotaan muotialalla olevan tärkein kilpailuedun muodostava tekijä (Yao ym. 2001: 64). Yrityksen onkin punnittava kansainvälistymismetodia valitessaan, kuinka paljon se haluaa ja pystyy kontrolloimaan brandin yhdenmukaisuutta kansainvälisillä markkinoilla, niin että yrityksen brandi on yhtenäinen kaikilla markkinoilla. Tavoitellusta kontrollin tasosta riippuen yritys valitsee itselleen sopivan kansainvälistymiskeinon (ks. kuvio 4). (Doherty 1999: 391.) *Rahallisten resurssien* määrä rajaa yrityksen mahdollisuuksia, sillä yrityksen on punnittava, kuinka paljon se pystyy investoimaan kansainvälisille markkinoille. Mikäli rahalliset resurssit ovat pienet, joutuu yritys turvautumaan keinoon, jossa yrityksen ei tarvitse sijoittaa suuria määriä rahaa kansainvälisille markkinoille. Tällöin kuitenkin tuotot voivat jäädä hyvin pieniksi. Vastaavasti mikäli yritys pystyy investoimaan kohdemarkkinoille, voi se valita keinon, jonka avulla se voi myös saada suuria tuottoja kohdemarkkinoilta. (Doherty 2000: 231.) *Kansainvälinen kokemus* auttaa yritystä toimimaan kotimaansa ulkopuolella, sillä tällöin yrittäjällä on käsitys siitä, mitä monimutkainen kansainvälistymisprosessi vaatii yritykseltä ja minkälaiseen kansainvälistymisprosessiin yrityksen kyvyt riittävät. Mikäli yritys ei omaa kansainvälistä kokemusta, kannattaa sen valita kansainvälistymiskeino, joka ei vaadi runsaasti suoria investointeja, vaan nojaa enemmän paikalliseen osaamiseen, kuten franchising tai jälleenmyyjien kautta tapahtuva myynti (Doherty 2000: 231).

Seuraavat kolme tekijää muodostavat Yaon, Karpovan ja Fioren jaottelussa (2011: 62) maakohtaiset tekijät, jotka ovat riippuvaisia valituista kohdemarkkinoista. *Kohdemääriski* viittaa siihen, minkälainen poliittinen ja taloudellinen tilanne kohdemarkkinoilla vallitsee (Sternquist 2007, 8-9). Mikäli kohdemarkkinat ovat riskialttiita, tulisi yrityksen valita kansainvälistymiskeino, joka ei vaadi suuria resurssi-investointeja. Tämä taas mahdollistaa kohdemarkkinoilta vetäytymisen ilman suurempia tappioita. *Kulttuurierot* viittaavat eroihin yrityksen kotimaan ja kohdemarkkinoiden kulttuurien välillä (Sousa & Bradley 2008: 467). Mikäli yrityksen kotimaan ja kohdemaan välillä on suuria kulttuurillisia eroja, tulisi yrityksen valita kansainvälistymiskeinokseen sellainen, joka nojautuu paikallisten toimijoiden osaamiseen, kuten esimerkiksi franchising ja jälleenmyyjien kautta tapahtuva myynti (Sharma & Erramilli 2004: 11). Yrityksen kansainvälistymiskeinon valintaa voi rajoittaa *kohdemaan lait*, sillä joissain maissa ulkomaisten yritysten toimintaa rajoitetaan esimerkiksi rajoittamalla ulkomaisten yritysten mahdollisuuksia tehdä suoria sijoituksia.

Kaksi viimeistä tekijää Yao, Karpova & Fiore (2011:67) ovat nimenneet markkinakohtaisiksi tekijöiksi, sillä ne määrittelevät markkinaympäristöä sekä sitä, minkälaista tuottoa yritys voi investoinneilleen odottaa kyseisiltä markkinoilta (Agarwal & Ramaswami 1992: 5). *Markkinapotentiaali* viittaa kohdemarkkinoiden kokoon ja yrityksen kasvupotentiaaliin näillä markkinoilla. Mikäli kohdemaan markkinapotentiaali on suuri, kannattaa yrityksen investoida markkinoille, sillä näin se saa myös parhaan tuoton investoinneilleen. Kuitenkin jos kasvupotentiaali on pientä, on yrityksen hyvä harkita kuinka paljon se voi investoida markkinoille, mikäli kasvua markkinoilta ei saavuteta ja investoinnit ovat tappiollisia. *Markkinoilla vallitseva kilpailutilanne* voi rajoittaa yrityksen toimia kohdemarkkinoilla, sillä mikäli kilpailu on kovaa, tarkoittaa se usein myös korkeampia kuluja. Tällöin yritykset joutuvat taistelemaan esimerkiksi hyvistä liikepaikoista ja jakelukanavista. Tämän takia yrityksen ei kannata investoida valtavasti resursseja kansainvälistymisprosessiinsa, sillä itse toiminnan pyörittämiseen kohdemaassa on varattava riittävästi resursseja. (Yao ym. 2011: 67.)

Kansainvälistyvän muotiyrityksen on punnittava tarkoin, miten se lähtee toteuttamaan kansainvälistymisstrategiaansa. Kuten yllä olevat kappaleet osoittavat, on kansainvälistymiskeinon valinta tasapainoilua resurssien ja kontrollin välillä. Keinon valintaan vaikuttaa lisäksi yrityksen kyvykkyydet, kohdemaan olosuhteet sekä kohdemarkkinoiden kasvupotentiaali. Yrityksen käytössä olevien resurssien maksimoiminen ei siis pelkää riittää siivittämään yritystä kansainväliseen kasvuun, vaan yrityksen tulee olla tietoinen eri maiden potentiaalista yrityksen kasvun kannalta ennen kuin se päättää investoida

kansainvälisille markkinoille.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen tutkimusmenetelmään liittyviä valintoja, sekä tarkastellaan tutkimuksen toteutukseen, analysointiin ja arviointiin liittyviä teki-
jöitä. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimukseen valitut case-yritykset ja tehdään alustavaa vertailua niiden välillä.

3.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmetodi eli tutkimusmenetelmä koostuu niistä käytännöistä, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja. Menetelmä luo tutkijalle säännöt, joiden mukaan tämä lähtee edelleen muokkaamaan ja tulkitsemaan havainnoimaansa. (Alasuutari 1995: 82.) Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimuksen tutkimuskysymyksestä (Jyrinki 2011: 3). Kerätyn aineiston on pystyttävä vastaamaan tutkimuskysymykseen yhdessä teorian kanssa ja näin ollen se on aktiivisessa vuoropuhelussa tutkimuksessa jo aiemmin esitetyn teoria-aineiston kanssa. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksenä on, mikä on suhteiden rooli muotiyrityksen kansainvälistymisprosessissa. Ymmärrystä rakennettiin toisessa pääluvussa suhdeverkostoteorian avulla sekä perehtymällä muotiyritysten kansainvälistymiskeinoihin. Ymmärrystä syvennetään empirialuvussa käyttäen tutkimusmenetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä, tässä tapauksessa kansainvälistymistä ja suhdeverkostoja sekä näiden ilmiöiden erilaisuuksia eri yrityksissä. Teemahaastattelu menetelmänä auttaa selvittämään, minkälaisia merkityksiä haastateltavat antavat tutkittaville ilmiöille. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74.)

Teemahaastattelu on hyvä keino saada vastauksia sekä ”mitä”-kysymyksiin että ”miten”-kysymyksiin. Teemahaastattelussa etukäteen valitut kysymykset perustuvat ilmiöitä jo tiedettyyn, eli tässä tapauksessa teorian pohjalta esiin nousseisiin teemoihin. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn kuitenkin vaihtelee intuitiivisten kokemusten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta, varsin tiukasti vain etukäteen tiedetyissä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.) Eriksson ja Kovalainen huomauttavatkin, että metodin ongelmana voi olla se että haastattelutilanteessa pitää osata antaa tilaa myös kysymyksille, joihin ei ole osattu ennalta varautua, eli toisin sanoen teorian ulkopuolelta tuleviin teemoihin. On myös pystyttävä viemään kaikki ennalta mietityt kysymykset haastattelutilanteessa läpi, jotta saadaan mahdollisimman kattavaa aineistoa myöhempää analyysiä varten. (Eriksson & Kovalainen 2008: 82.) Teemahaas-

tattelu kutsutaankin juuri tämän takia puolistrukturoiduksi haastatteluksi (Jyrinki 2011: 8), sillä se on ennalta pohditun ja haastateltavan näkemysten vapaankerronnan sallimista. On myös oltava objektiivinen sen suhteen, että haastateltavan henkilön käsitys tapahtumista ja todellisuus eivät aina vastaa toisiaan. Haastattelijalla on merkitystä sille, millaiseksi haastattelutilanne muotoutuu ja näin haastattelija on myös vastuussa siitä min-käläisiä tuloksia hän saa haastateltavista irti. (Chrzanowska 2002: 27.)

3.2 Aineiston keruu ja analysointi

Aineiston keruu tapahtui kevään 2012 aikana Helsingissä. Tuolloin aloitettiin tutkimukseen soveltuvien yritysten kontaktointi. Case-yritysten löytämiseksi kontaktoitiin kahdeksan suomalaista designer muotibrandia, mutta tutkimukseen valikoitui näistä viisi, muiden ollessa liian kiireisiä pystyäkseen osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksen case-yrityksiksi saatiin Annikki Karvinen Ltd, Ctrl Clothing Oy, Minna Parikka Shoes Oy, Globe Hope Oy sekä Niihau Tmi, joka käyttää brandinimeä 2 or + by Yat. Case-yritysten tuli olla jo kansainvälistyneitä suomalaisia designer-muotibrandeja, jotta saataisiin käsitys siitä, mikä suhdeverkoston rooli on kansainvälistymisprosessissa ollut. Case-yritykset ovat kaikki tyyliltään hyvin erilaisia, mikä auttaa osaltaan ymmärtämään, miten kansainvälistymisprosessi voi erota yrityksen muotokielestä ja sen edustamasta tyylistä riippuen.

Tutkimukseen haastateltiin yritysten edustajia, jotka olivat ainakin osaksi vastuussa yrityksen kansainvälisistä toiminnoista. Koska yritykset olivat kaikki pieniä, oli haastateltavien toimenkuva yrityksissä hyvin laaja. Kaikki haastateltava olivat liiketoiminnan kehittämisen lisäksi mukana myös yrityksen suunnitteluprosessissa, mutta kolme haastateltavista, 2 or + brandin Yat Cheung, Globe Hopon Seija Lukkala sekä Ctrl:n Tomi Friman, toimivat myös yrityksen pääsuunnittelijoina. Case-yritysten liikevaihto ja henkilökunnan lukumäärä vaihteli kolmesta 20:een. Annikki Karvinen Oy on yrityksistä isoin henkilökunnaltaan, mikä selittyy sillä, että heillä on muista yrityksistä poiketen omaa tuotantoa. Globe Hope on taas liikevaihdolla mitattuna yrityksistä suurin. Yritysten edustajien oman arvion mukaan case-yritysten tuotannosta puolet menee vientiin, paitsi Globe Hopella, joka on viime vuosina panostanut kotimaan markkinoihin ja laittanut uusiasiakashankinnan kansainvälisiltä markkinoilta tauolle.

Taulukko 3. Case-yritysten kokoerot. (Taloussanomien 2013, Haastattelut)

Yritys	Liikevaihto (vuonna 2011)	Henkilökunta (vuonna 2012)	Tuotannosta vieniin menevä osuus (vuonna 2012)
Minna Parikka	796 000	4	50 %
2 or + by Yat	-	8	50 %
Annikki Karvinen	1 254 000	20	50 %
Ctrl Clothing	180 000	3	50 %
Globe Hope	1 394 000	18	14 %

Taulukko 3. hahmottaa yritysten kokoeroja ja kuvaa viennin osuutta yrityksen tuotannosta. Henkilökunnan määrä ja tuotannosta vieniin menevä osuus voivat vaihdella todellisesta, sillä ne ovat yritysten edustajien omia arvioita. Henkilökunnan lukumäärää myös vaihtelee case-yrityksillä, sillä siihen vaikuttaa yrityksen palveluksessa olevat määräaikaiset harjoittelijat sekä joidenkin case-yritysten tapauksessa myymälähenkilökunta, joka vaihtelee vuodenaikasta riippuen.

Kaikki paitsi yksi haastattelu pidettiin yritysten toimistoilla. Näin haluttiin tehdä tutkimukseen osallistuminen mahdollisimman helpoksi haastateltaville sekä haastattelutilanteesta mahdollisimman luonteva. Annikki Karvinen Ltd:n edustajan Aapo Karvisen haastattelu järjestettiin kahvilassa, sillä yrityksen toimisto sijaitsee Jyväskylässä, mutta haastateltava itse työskentelee pääosin Helsingissä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltaville kerrottiin etukäteen tutkielman aihe, mutta erillisiä teemoja ei kerrottu. Kysymykset mietittiin valmiiksi ennen ensimmäistä haastattelua ja ne muodostettiin teoreettisesta viitekehystä johdettujen teemojen avulla. Kysymysrunko pidettiin samanlaisena jokaisessa haastattelussa, mutta teemahaastattelun mukaisesti jokaisessa haastattelussa annettiin tilaa haastattelun edessä esiin tuleville aiheille teemojen ja kysymysrunon ulkopuolelta. Haastattelu aloitettiin kysymällä taustatietoja yrityksestä, kuten milloin yritys on perustettu, mikä on henkilöstön lukumäärä sekä mikä on haastateltavan työnkuva yrityksessä. Tämän avulla haastateltavat johdateltiin aiheeseen, sekä kerättiin case-yritysten vertailua mahdollistavaa informaatiota. Haastattelut kestivät 45-60 minuuttia.

Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tällä me-

netelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Menetelmällä saadaan kerätty aineisto kuitenkin vain järjestetyksi johtopäätöstentekoa varten. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta sen perusteella voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineistolähtöinen laadullisen, eli induktiivisen aineiston, analyysia voidaan kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluu a. Aineiston redusointi eli pelkistäminen, b. Aineiston klusterointi eli ryhmittely ja c. Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Pelkistäminen voi olla informaation tiivistämistä tai pilkkomista osiin, joko litteroimalla tai koodaamalla. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia, jotka ryhmitellään ja yhdistetään luokiksi ja nimetään luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä luokituksia niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimusongelmaan. (Koskinen, Alasuutari, Peltonen 2005:105-110.) Tämän tutkimuksen aineiston sisällönanalyysi tehtiin tämän prosessikuvauksen mukaisesti. Ensin aineisto litteroitiin, jonka jälkeen se ryhmiteltiin teemojen perusteella yritys kerrallaan. Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin analyysin avulla tutkimuksen johtopäätökset.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa arvioidaan, onko tutkija tehnyt oikeat päätelmät aineistostaan ja onko päätelmien tueksi tarpeeksi todisteita (Eriksson & Kovalainen 2008: 292). Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi tutkijan on tehtävä lukijalle näkyväksi mm. se, mitä tutkimuksessa tutkittiin, miksi tätä aihetta on tärkeää tutkia, miten tutkimus on toteutettu ja miten aineiston analysoitiin (Tuomi & Sarajärvi 2009: 140-141). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin omat ongelmansa. Laadullisessa tutkimuksessa kerätty aineisto on yleensä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentunutta, mikä tarkoittaa sitä, ettei ole olemassa yhtä objektiivista totuutta asioista (Tuomi ym. 2009: 136). Laadulliselle tutkimukselle on tämän takia kehitetty omat luotettavuuden mittarit, jotka soveltuvat nimenomaan laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin. Näitä mittareita ovat: uskottavuus, siirrettävyys, varmuuden sekä vahvistavuuden arviointi. (Licoln & Guba 1985: 298-301.)

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, onko kerätty aineisto riittävän totuudenmukainen tutkimukseen osallistuneiden mielestä ja sitä, ovatko tutkijan tulkinnot yhteneväisiä tutkit-

tavien antamien vastausten kanssa (Gabriel 1990: 515–516; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2000: 189). Tässä tutkimuksessa uskottavuutta pyrittiin parantamaan niin, että haastattelija antoi haastateltavan kertoa vapaasti näkemyksensä tutkimuksen teemoista ilman, että tutkija ohjaili haastattelua haluamaansa suuntaan. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus kertoa laaja-alaisesti omasta liiketoiminnastaan, vaikka keskustelu saattoi tällöin poiketa teemojen ulkopuolelle. Näin varmistettiin, että haastattelija ymmärsi niitä vaikuttimia, jotka muokkasivat yritysten liiketoimintaa. Uskottavuus pyrittiin varmistamaan myös analyysimenetelmän kautta. Haastattelut litteroitiin, mikä mahdollistaa aineiston arvioimisen ulkopuolisten tahojen toimesta.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä toiseen tutkimusympäristöön. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan toisessa ympäristössä, osoittaisi se samanlaisia tuloksia samankaltaisilta tutkittavilta. (Tuomi ym. 2009: 136-137.) Siirrettävyyttä voidaan arvioida vertaamalla saatuja tuloksia aikaisempaan teoriaan. (Miles & Huberman 1994: 279). Siirrettävyyteen pyrittiinkin tässä tutkimuksessa vertaamalla tutkimustuloksia aikaisempaan teoriaan ja muotialalla toimivien näkemyksiin suomalaisista muotiyrityksistä. On kuitenkin huomioitava, että koska tapaustutkimus tutkii monimutkaisia ja muuttuvia kokonaisuuksia, ei tutkimustuloksia voida kontekstisidonnaisuuden ja subjektiivisten näkemysten takia täysin siirtää toiseen tutkimustilanteeseen.

Neljäntenä luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää *vahvistettavuutta* (Tuomi 2008: 150). Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa tehdyt ratkaisut ja johtopäätökset ovat totuudenmukaisesti johdettuja aineistosta, eikä perustu tutkijan omiin mielipiteisiin (Tuomi ym. 2002: 137, Gabriel 1990: 515– 516; Hirsjärvi ym. 2000: 189). Tässä tutkimuksessa vahvistettavuuteen pyrittiin kertomalla mahdollisimman tarkasti, miten tutkimus on toteutettu, jotta on mahdollista toistaa tutkimus. Näin tutkimuksen ulkopuolisten tahojen on mahdollista arvioida toteutuuko vahvistettavuus. Lisäksi tutkimustulokset esiteltiin suorien lainauksien avulla aineistosta. Tällä tavoin pyrittiin todentamaan, että tutkimustulokset saatiin aikaan aineiston, ei tutkijan käsityksien avulla.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Ymmärrys suhdeverkostojen merkityksestä yrityksille on akateemisessa maailmassa laaja, ja suhdeverkostojen onkin useissa tutkimuksissa todettu olevan erittäin merkittäviä yrityksen menestyksen kannalta. Suhdeverkostojen tutkineet tutkijat ovat kuitenkin ottaneet erittäin vähän huomioon sen, miten näiden verkostojen vaikutus vaihtelee riippuen yrityksen toimialasta. Suhdeverkostojen koskeva tietämys pohjautuu tutkimuksiin, joissa on tutkittu lähes yksinomaan teknologialan yrityksiä (esim. Vasilchenko & Morrish 2011; Lechner & Dowling 2003; Coviello & Munro 1995; Yli-Renko, Autio, Tontti 2002). Myös tämän tutkimuksen teoreettinen ymmärrys pohjautuu pitkälti tällaisiin tutkimuksiin. Kuitenkin eri liiketoiminta-alat ovat hyvin erilaisia keskenään: yritysten resurssien tarve, eri toimijoiden merkitys sekä toimintatavat eroavat merkittävästi riippuen toiminta-alasta. Näin ollen on syytä tarkastella sitä, miten aikaisempi teoreettinen ymmärrys suhdeverkostoista soveltuu teknologia-alan ulkopuolella toimiviin yrityksiin. Tässä tutkimuksessa empiriaosiossa tutkitaan suomalaisia muotiyrityksiä ja niiden suhdeverkostojen. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, minkälaiset suhteet muodostuvat tärkeiksi muotialalla toimiville suomalaisille yrityksille kansainvälistymisen kannalta, ja minkälaisia resursseja nämä suhteet voivat tarjota muotiyrityksille. Muotialaa on etenkin alalla toimivien yritysten näkökulmasta tutkittu erittäin vähän. Tutkimus pyrkii siis myös lisäämään muotialan yritysten liiketoimintatapojen ymmärrystä. Suhdeverkostoihin muotiyritysten näkökulmasta syvennyttiin teemahaastattelujen avulla. Teemoiksi nostettiin luvussa kaksi teorian kautta esiin nousseet neljä tekijää, jotka on tutkimuksissa (Vasilchenko & Morrish 2011; Lechner & Dowling 2003) todettu olevan avainasemassa siihen, miksi suhdeverkoston avulla yritys pääsee kansainväliseen kasvuun. Nämä neljä teemaa ovat: uskottavuuden saaminen kohdemarkkinoilta, asiakkaiden saaminen kohdemarkkinoilta, markkinatiedon saaminen kohdemarkkinoilta sekä resurssirajoitteista ylipääseminen.

Tässä pääluvussa luodaan esiyymmärrys suomalaisen muodin toimintakentästä kuvaamalla suomalaisen muodin mennyttä taivalta sekä sen nykyhetken tilaa. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tulokset teemojen mukaisesti. Näiden tulosten avulla vastataan tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen.

4.1 Suomalaisen muodin tie nykyhetkeen

Suomalainen muoti alkoi kansainvälistyä 50-luvun lopulla Marimekon esimerkistä, kun 1951 perustettu Marimekko lähti hakemaan kasvua kansainvälisiltä markkinoilta (Heikkilä-Rastas 2003: 164-168). Ajatus kansainvälistymisestä ei tuolloin ollut vielä itsensänselvyys (Yle, Elävä Arkisto 2006). Suomalaisen muodin menestysaikaa oli 1970-luku, jolloin suomalaiset yritykset keskittyivät tekemään niin laadukkaita tuotteita, että ne pärjäsivät kansainvälisessä kilpailussa. Suomen hintataso oli myös edullinen näihin aikoihin, mikä edesauttoi vientiä. (Heikkilä-Rastas 2003: 368.) Suomen kilpailukykyä lisäsi myös halvempi työvoima, esimerkiksi Ruotsi siirsi tuotantoaan Suomeen. Parhaimmillaan vaateteollisuuden käyttöön valjastettuja tehtaita oli yli 500. (Vekkele 2001: 16.) Vaateteollisuuden yritysten liikevaihtoon toi oman lisänsä Neuvostoliittoon suuntautunut kauppa, joka oli lähinnä massatuotantoa ja tuotteet erosivat suurestikin länsivientiin tarkoitetuista tuotteista (Heikkilä-Rastas 2003: 368). 1980-luvulle tultaessa kilpailu kiristyi huomattavasti idän markkinoilla, sillä Suomi ei ollut ainut, joka halusi osansa valtavista markkinoista. Tässä vaiheessa Suomen hintakilpailukyky oli jo muuttunut huonoksi, mistä johtuen itävienti alkoi supistua (Nykänen 1988: 6). Idänkaupasta ei kuitenkaan voinut perääntyä vaikka katteet laskivat, sillä sen ylläpitämiseksi oltiin tehty suuria investointeja (Heikkilä-Rastas 2003: 368). Neuvostoliiton kaupan kaatuessa kauppaa ei voinut siirtää muualle, sillä siinä oli kyse tuotteiden ei brändien myynnistä, eivätkä Neuvostoliittoon myydyt tuotteet kiinnostaneet muilla markkinoilla (Karppinen 2007).

Suomalaisen muodin nykytilaa verrataan usein 1970-luvun tilanteeseen, jolloin tuotanto Suomessa oli kuumimmillaan. Etenkin Suomessa tapahtuvan tuotannon kutistuminen on huolettanut monia, jotka arvioivat suomalaisen vaateteollisuuden tulevaisuuden mahdollisuuksia. (Salo 2009.) Tekstiili- ja vaateteollisuus ry:n toimitusjohtaja Satu Mehtälä (2010) kuitenkin huomauttaa, että on pidettävä mielessä vaateteollisuuden tuotannon supistuneen kaikissa Länsi-Euroopan maissa 1980-luvulta lähtien. Nykypäivän globaali talousmaailma on täysin erilainen kuin 1970-luvulla. Myös muotiala muun liiketoiminnan mukana on muuttunut täysin. Tuolloin tapahtunut vaatekauppa nojasi suuriin volyymeihin, eikä suunnitteluun ja brändeihin, joihin nykyinen muotiala nojautuu pitkälti. Valtava kasvu Neuvostoliitossa oli mahdollista suljettujen markkinoiden takia, myöskään muodin globalisoituminen ei vielä ollut tapahtunut, mikä tarkoitti että kilpailutilanne oli aivan toinen.

Suomalaisen vaatetusteollisuuden ja vähittäiskaupan toimijat peräänkuuluttavat suomalaisen muodin saralle lisää tietotaitoa, rahoittajia ja verkostoitumista (Mehtälä 2010; Sääntti 2010). Tämä näkemys myös tukee tutkijoiden käsitystä siitä, minkälaiset haasteet ovat ominaisia juuri pienten maiden yritysten kasvulle. Näitä haasteita ovat: taloudellisten resurssien ja tietotaidon puute, suurtuotannon etujen puute sekä halu välttää riskiä (Freeman, Edwards & Schroder 2006: 33). Suomen markkinoiden pienuus ja myös muotialan pienuus Suomessa aiheuttavat sen, että alalla toimivien yritysten on vaikea lähteä kasvattamaan toimintaansa kun ne kohtaavat pienuuden asettamat haasteet. Samaa aikaan on vaikea löytää ihmisiä, jotka haluaisivat tukea uutta liiketoimintaa. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry Finatexin toimitusjohtaja Satu Mehtälä toteaa, että koska muotialan kyky työllistää ihmisiä Suomessa on huono verrattuna muihin teollisuuden aloihin, eivät rahoittajat ja pääomasijoittajat ole kiinnostuneita myöskään sijoittamaan alaan (Mehtälä 2010). Tämän takia suomalaiselta muotialalta uupuu paljon myös tietotaitoa, sillä alalla ei ole suuria toimijoita, jotka pystyisivät tukemaan omalla osaamisellaan pienempien yritysten kasvua. Markkinoiden pienuuden lisäksi aloittelevalle yritykselle haasteellista on myös alkuinvestointien suuruus. Jotta sisäänostajat olisivat kiinnostuneita yrityksen tuotteista, on sillä oltava houkutteleva brandi, jossa visuaalinen ilme on tarkkaan suunniteltu ja jonka avulla brandi pystyy kertomaan kiinnostavaa tarinaa. Tämän lisäksi hinnan, laadun ja tuotteiden designin on kohdattava brandin kanssa. Yrityksen on myös kyettävä investoimaan tuotantoon, sillä kun tilauksia alkaa tulla, on yrityksellä oltava rahaa ostaa materiaalit malliston tekoa varten sekä maksaa tehtaalle. (Haastattelu: Tomi Friman 2012.)

Yhteistyö kotimaisten toimijoiden kanssa voi kuitenkin tuoda ratkaisun osaan haasteita, joita markkinoiden pienuus yrityksille asettaa, sillä yhteistyön avulla yritysten on mahdollista tehostaa kansainvälistymisprosessiaan. Kotimaisen sekä ulkomaisten verkostojen arvo alan kasvulle onkin pikku hiljaa myös ymmärretty muoti- ja vaatetusalaan tukemissa tahoissa. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry Finatex, Finnish Business Angels Network sekä koulutus- ja valmennusyritys Rastor käynnistivät maaliskuussa 2011 INNO-hankkeen, jonka tarkoituksena on kiihdyttää kotimaisen muodin kasvua ja kansainvälistymistä. Hankkeen myötä alalle ollaan myös rakentamassa mentoriverkostoa, jossa muotialan kokeneet osaajat tarjoavat osaamistaan nuorten, alan ja Suomen käyttöön. (Finnish Catwalk 2011.) Suomalaisen yhteistyön avulla pyritään myös saamaan yrityksille arvokkaita kansainvälisiä kontakteja. Tällaisesta hyvänä esimerkkinä on Fin Noir-hanke, joka vei suomalaista muotiosaamista Pariisiin muotiviikoille lokakuussa 2011. (Sievinen 2011) sekä Paloni-hanke, joka vei 37:n suomalaisen suunnittelijan muotia ja muotoilua New Yorkiin kevään 2013 muotiviikkojen aikana (Paloni 2013). Suomessa ja

etenkin Helsingissä on nähtävissä myös pyrkimys tehdä Suomesta mielenkiintoinen muotikohde ulkomaisten muotiammattilaisten silmissä. Keväällä 2013 järjestettiin Pre-Helsinki tapahtuma, joka kutsui Helsinkiin kansainvälisiä muotitoimittajia ja sisäänostajia (Markkinointi & Mainonta 2013). Suomalainen muoti onkin saanut näkyvyyttä kansainvälisillä foorumeilla, ja myös vaateviennin tilastoissa on nähtävissä kasvua vuoden 2008 talouskriisin jälkeen (Finatex 2010b).

4.2 Tutkimukseen valitut case-yritykset

Tähän tutkimukseen valittiin viisi eri case-yritystä. Teemahaastatteluja varten haastateltiin jokaisesta yrityksestä yhtä edustajaa. Tässä kappaleessa taustoitetaan case-yrityksiä sekä esitellään haastateltavat. Teemahaastattelut aloitettiin perehtymällä case-yrityksiin ja niiden brandeihin keskustelemalla siitä, mikä on brandien erikoistumisala, missä maissa yritys myy tuotteitaan sekä miten kansainvälistymisprosessi lähti käyntiin yrityksen alkutaipaleella. Tällä tavalla pyrittiin ymmärtämään, miten yritykset luovat kilpailuetua sekä niitä vaikuttimia, jotka olivat kansainvälistymisprosessin alkuunpanijoina.

ANNIKKI KARVINEN

Annikki Karvinen on vuonna 1968 Jyväskylässä perustettu yritys, joka suunnittelee ja valmistaa naisten vaatteita ja asusteita. Se työllistää tällä hetkellä n. 20 henkeä.

”Meidän kohderyhmä on laatua, korkeaa laatua ja yksilöllisyyttä arvostavat aikuiset naiset. Totta kai tän ulkopuolella on paljon, mutta ydinkohderyhmä on tää. Ja ostovoimaiset, jos tohon lisätään se, koska meillä ei oo kuitenkaan halvimmasta päästä.” (Aapo Karvinen 2012.)

Annikki Karvinen on tähän tutkimukseen haastatelluista yrityksistä vanhin. Se on myös yrityksistä ainut, jolla on omaa tuotantoa sekä ainut yritys, jonka kaikki tuotteet tehdään Suomessa. Yritys on kuitenkin siirtynyt osaksi alihankintaan tuotannossaan. Yritys on perheyritys. Annikki Karvinen hoitaa suunnittelun ja toimii taiteellisena johtajana, Annikin mies Anto Karvinen on yrityksen toimitusjohtaja ja tytär Kati Karvinen hoitaa Saksan ja USA:n myynnin lisäksi Hampurin ja Syltin saarella toimivia Annikki Karvinen -liikkeitä. Tähän tutkimukseen haastateltu Aapo Karvinen on yrityksen varatoimitusjohtaja, joka on ollut yrityksessä töissä vuodesta 1992. Hän hoitaa yrityksen markki-

nointia, vientiä, taloushallintoa sekä rahoitusta. (Annikki Karvinen 2013; Aapo Karvinen 2012.)

Yrityksellä on Suomessa kaksi omaa myymälää: yksi Helsingissä ja yksi Jyväskylässä, jossa on yrityksen tehtaanmyymälä. Näiden lisäksi yrityksellä on Saksan kaksi myymälää. Kansainvälistymisprosessi lähti käyntiin yrityksellä jo 1970-luvun alussa kun Annikki ja Anto Karvinen lähtivät Kööpenhaminaan ja Tukholmaan muotialan messuille. 80-luvulla toiminta laajentui Saksaan ja Hollantiin ja 90-luvulla mukaan tulivat Japani sekä USA. 2000-luvulla toiminta on vielä laajentunut Etelä-Koreaan ja Etelä-Amerikkaan. Tärkeimmiksi vientimaiksi yritys nostaa Japanin, Saksan, Hollannin, USA:n sekä Etelä-Korean. Yritys on yksi suomalaisen muotialan pioneerejä kansainvälistymisessä. Yrityksen vahvuutena onkin tietotaito, joka on saatu yritykseen vuosikymmenien kansainvälisen toiminnan aikana. Olemassaolonsa aikana sille on muodostunut uskollinen asiakaskunta, joka toimii tärkeänä yrityksen voimavarana. Haasteena kuitenkin Annikki Karvisen tapauksessa on pystyä pitämään olemassa oleva asiakaskunta tyytyväisenä samalla kun se harjoittaa uusasiakashankintaa ja kehittää brandiaan. (Aapo Karvinen 2012.)

”Meillä tuo tuote on ollu se, mikä on ollu se pääasia siinä, miten markkinat on valikoitunu. Eli tietyissä maissa tälläsen skandinaavisen designin ja laadun ja meidän linjan arvostus on vaan korkeempaa ku jossain toisessa maassa. Se on tullu ton tuotteen kautta lähinnä. Ja me ollaan tietosesti ehkä sitte keskitytty niihin maihin, jossa me tiedetään, että mihin kulttuuriin ja makusuuntaukseen nää meidän tuotteet sopii ja tietysti se, että missä maassa on sitte ollu ostovoimaa. Se on aika luontevasti menny loppujen lopuks.”
(Aapo Karvinen 2012.)

Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli 1,2 miljoonaa euroa. Yrityksen tulokseen on vaikuttanut selkeästi viime vuosina vallinnut epävakaa taloustilanne. Vuonna 2011 yrityksen tulos jäi 661 000 euroa tappiolliseksi. (Taloussanomat, Yrityshaku 2013.)

CTRL

Ctrl perustettiin vuonna 1995 rullalautailumerkiksi, jolloin se toimi Santaco Sports nimisen yrityksen alaisuudessa. Ctrl kuitenkin irtautui vuonna 2006 Santaco Sportsista ja toimii tällä hetkellä omana yrityksenään. Ctrl aloitti toimintansa suunnittelemalla t-paitoja, college-paitoja sekä erilaisia tarvikkeita rullalautailuun liittyen. Brandi lähti kuitenkin nopeasti kehittämän kokonaisia vaatemallistoja, sillä se sai erinomaisen vas-

taanoton vaatteilleen. Brandin muotokieli pohjautuu edelleen urbaaniin katukulttuuriin, mutta ei enää ainoastaan rullalautailukulttuuriin. Tämän tutkimuksen case-yrityksistä Ctrl edustaakin vahvimmin tiettyä kuluttajaidentiteettiä ja sitä voidaan näin ollen kutsua lifestylebrandiksi (Chernev, Hamilton & Gal 2011: 66). Tämän takia yrityksen on kenties ollut helppo löytää brandeja, joiden kanssa on ollut mahdollista tehdä yhteistyötä, sillä se on tehnyt useita erilaisia yhteistyöprojekteja niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Ctrl oli case-yrityksistä ainut, joka oli avannut pop up-kaupat Berliinissä, Barcelonassa sekä Shanghaissa. Tällä tavoin brandi oli saanut näkyvyyttä ja pystynyt rakentamaan brandiaan. Tähän tutkimukseen haastateltiin Ctrl:n pääsuunnittelijaa Tomi Frimania. Friman on myös yksi Ctrl:n omistajista ja on vahvasti mukana yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Friman on ollut brandin toiminnassa mukana sen alusta lähtien.

”Jos jotain hyviä puolia tällä alalla on ni se, että useimmiten ne kenen kanssa tekee duunia, on aika samantapasia tyyppisiä. Ne on niin ku eläny samanlaisen elämäntilanteen ja kaaren, sillee et pystyy saman tien klikkaamaan. Ja sit jos menee tapaamaan niitä, ni ne tietää saman tien, mihin sä haluat mennä siinä kaupungissa.” (Tomi Friman 2012.)

Brandi lähti kansainvälisille markkinoille vuonna 1998, jolloin se lähti messuille Saksaan. Saksasta toiminta laajentui nopeasti myös muihin Euroopan maihin sekä Japaniin. Friman näkee, että yrityksen pääasialliset kansainväliset markkinat ovat Japanissa ja Saksassa. Tulevaisuuden visioihin Friman näkeekin kaupan perustamisen näille markkinoille. (Tomi Friman 2012.)

Yrityksen liikevaihto on kärsinyt huomattavasti viime vuosien epävakaasta taloustilanteesta. Yrityksen liikevaihto on laskenut tasaisesti vuodesta 2008, jolloin se oli 791 000 euroa, kun vuonna 2011 liikevaihto oli enää 180 000. Yritys tekikin vuonna 2011 tappiota 27 000 euroa (Taloussanomien Yrityshaku 2013). Tämä heijastuu suoraan myös kansainvälisille markkinoille kohdistuvaan myyntiin. Keväällä 2012 Ctrl:n tuotteita myytiin Frimanin arvion mukaan 16 maassa, kun vielä syksyllä 2011 myyntiä oli 22 eri maassa (Tomi Friman 2012).

GLOBE HOPE

Globe Hope on vuonna 2003 Seija Lukkalan perustama yritys, joka tuottaa miesten ja naisten vaatteita, laukkuja sekä asusteita kierrätys- ja ylijäämämateriaaleista. Tämän lisäksi Globe Hope toteuttaa yrityksille personoituja tuotteita kierrätysmateriaaleista. Globe Hopea myydään Suomen lisäksi yhdeksässä Euroopan maassa sekä Japanissa ja

USA:ssa. Viennin osuus tuotannosta on suhteellisen pieni, sillä yritys on keskittynyt kahtena viime vuotena vastaamaan kasvaneeseen kotimaan kysyntään kansainvälisen uusasiakashankinnan sijasta. Globe Hopella on kaksi omaa myymälää Helsingissä sekä tehtaanmyymälä Nummelassa. Tuotanto tehdään alihankintana sekä Suomessa että Virossa. Yrityksen aloittaessa toimintaansa ekologinen muoti oli vielä vieraskäsite Suomessa ja yritys ymmärsi, että pelkällä kotimaan kysynnällä sen ei ole mahdollista kasvaa. Japanista yritys löysikin heti sen perustamisen jälkeen maahantuojan, minkä jälkeen se lähti useammille messuille Euroopassa. (Seija Lukkala 2012.) Tähän tutkimukseen haastateltiin Seija Lukkala, joka on Globe Hopen toimitusjohtaja ja pääsuunnittelija. Tutkimukseen tehdyn haastattelun jälkeen yritys on taas käynnistänyt kansainvälisen messutoimintaansa osallistumalla Saksassa järjestetyille kestävänmuodin brandeille tarkoitetuille messuille (Globe Hope 2013a). Ekologisen muodin markkinat ovatkin kasvaneet jatkuvasti Globe Hopen perustamisen jälkeen ja ala tarjoaakin hyvän kasvupotentiaalin ekologiseen muotiin erikoistuneelle yritykselle.

”Varmasti kaikissa keski-Euroopan isoimmista kaupungeissa löytyy meille asiakkaita. Siitä mä oon ihan varma, mut varmasti se, mihin me oltais seuraavaks menossa isommin on ehkä Saksa, et katotaan, miten asiat kehittyy.” (Seija Lukkala 2012.)

Seija Lukkalalla on vankka kokemus yrittäjyydestä suomalaisessa muotikentässä, sillä hänellä oli ennen Globe Hopea naisten takkeja tuottava yritys. Yritys toimi 13 vuoden ajan Globe Hopen perustamista (Globe Hope 2013b). Seija Lukkalan kokemus yrittäjyydestä ja kokemus Suomen muotialasta tuli haastatteluissa ilmi erityisesti siinä, että Lukkala oli ymmärtänyt verkoston hyödyn yritykselle ja sen tarjoaman resurssipohjan tärkeyden yrityksen tietotaidon kehittämisessä.

Globe Hopen liikevaihto on kasvanut voimakkaasti koko yrityksen olemassaolon ajan. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto ylitti miljoonan euron ja vuonna 2011 liikevaihto ylsi 1 349 000 euroon. Samana vuonna yrityksen liikevoitto oli 109 000 euroa. (Talous-sanomat Yrityshaku 2013.)

MINNA PARIKKA

Minna Parikka on suunnittelija Minna Parikan vuonna 2005 perustama naisten kenkiä suunnitteleva yritys. Yrityksen kengät tehdään alihankintana Espanjassa, jossa ne tehdään pitkälti käsityönä. Minna Parikan ensimmäinen mallisto julkaistiin syksyllä 2006.

Yritys on tähän tutkimukseen haastatelluista yrityksistä nuorin. Yritys työllistää neljä henkilöä kokopäiväisesti, minkä lisäksi sillä on oma liike Helsingissä, jossa on osaikaisia työntekijöitä. Tähän tutkimukseen haastateltiin Minna Parikan myynnistä ja markkinoinnista vastaavaa Anna Hakkarasta, joka on ollut yrityksessä töissä vuodesta 2009.

Minna Parikan liikevaihto on kasvanut tasaisesti perustamisestaan lähtien, ja vuonna 2011 yritys teki 796 000 euron liikevaihdolla liikevoittoa 82 000 (Taloussanomien Yrityshaku 2013). Syksyllä 2012 yrityksen tuotteita myytiin n. 20 maassa, ja tuotannosta kansainvälisille markkinoille menee noin puolet. Minna Parikan kasvu on ollut nopeaa. Vielä vuonna 2009, kun Anna Hakkarainen tuli yritykseen töihin, tuotteita myytiin kahdeksassa maassa ja yritys työllisti ainoastaan toimitusjohtaja ja pääsuunnittelija Minna Parikan. Case-yrityksen anti tälle tutkimukselle onkin sen nopean kasvun tuoma ymmärrys siitä, miten luoda kasvua erittäin kilpailuilla markkinoilla. Suurin osa yrityksen myynnistä tulee Euroopasta, mutta myös USA:n myynti on kasvanut tasaisesti. Näiden markkinoiden lisäksi yrityksen aikeissa on alkaa panostaa Aasian markkinoihin yhä enemmän. Yrityksen kasvun tukena on ollut erityisesti muotokieli, joka erottuu kilpailijoista, mutta myös tehokkaasti toimiva tiimi, joka on pystynyt rakentamaan jälleenmyyjäverkostoa, luonut näkyvyyttä sekä kehittänyt brandin imagon huippuunsa. Anna Hakkarainen kertoo, miksi Minna Parikan muotokieli eroaa muista alalla toimijoista.

”Ne kengät erottuu ihan, suomessa tietenkin, mutta myös kansainvälisestikin sillä, että ne on ehkä leikkisämpiä, kun muut on vähän sillee vakavia. Kun on hirveesti sellasta samannäköstä kenkää, jotka on vähän sillee vakavia, jotka on kivan näköstä, mut on samannäköisiä ku muut. Ni sellasta ei oikeestaan oo järkee tehdä, koska miten sä sitte oikeestaan erotut? Ni kyllä toi koko tyylä ja toi maailma ja toi surrealistisuus, että meillä on huulia ja sydämiä ja siipiä ja ne jää ihmisten mieleen. Ne herättää sellasta reaktiota, jota useimmat muut ei saa aikaan.” (Anna Hakkarainen 2012.)

2 OR + BY YAT

2 or + by Yat on Yat Cheungin vuonna 2002 perustama naisten vaatteita ja asusteita suunnitteleva yritys. 2 or + by Yatin muotoilu nojautuu vahvasti mielenkiintoiisiin leikkauksiin ja yksityiskohtiin sekä vaatteissa että asusteissa. Yat Cheung toimii yrityksen toimitusjohtajana sekä pääsuunnittelijana. Cheung on kotoisin Hong Kongista ja opiskellut Englannissa. Englannista hän lähti stipendin turvin Japaniin, jonne hän perusti ensimmäisen yrityksensä. Japanissa hänellä ehti olla yhteensä kolme eri brandia, kunnes

hän päätti perustaa 2 or + by Yat brandin Helsinkiin. Yat Cheungilla onkin haastateltavista laajin kansainvälinen kokemus, sillä hänellä on kokemusta sekä Euroopan että Aasian markkinoista kotimarkkinoina useamman oman brandinsa kanssa toimiessaan. Tämän lisäksi hän on myös tehnyt konsultin roolissa projekteja lukuisille isoille kansainvälisille brandeille, kuten Nikelle, Mulberrylle ja Mitshubishille. 2 or + by Yat myy tuotteitaan Cheungin arvioin mukaan 20:ssä eri maassa. Cheung kuitenkin sanoo, että epävakaa taloustilanne on pienentänyt ulkomaista myyntiä. Tuotannosta haastatteluhetkellä meni noin puolet vientiin, kun vuonna 2011 tuotannosta kansainvälisille markkinoille meni 80 prosenttia ja vuonna 2010 vielä 90 prosenttia. Samaan aikaan kotimaan kysyntä on kuitenkin pysynyt suhteellisen vakaana. Valitettavasti tähän tutkimukseen ei ollut mahdollista saada yrityksen liikevaihtoa, sillä yritys ei ollut toimittanut tilinpäätöstään kaupparekisteriin, eikä pyydetessä kertonut liikevaihtoaan.

Yat Cheungin laaja kansainvälinen kokemus näkyi haastatteluissa varmuutena siitä, miten erilaisilla markkinoilla toimitaan. Cheung myös näki vahvimmin mahdollisten suomalaisuuden asettamien haasteiden ohii. Hän ei näin ollen allekirjoittanut lehdistön näkemystä siitä, että suomalaisen muotiyrityksen on haastavaa toimia kotimarkkinoilla ja kansainvälisillä markkinoilla samanaikaisesti. Yat Cheungin monipuolinen kokemus oli osaltaan myös irtaannuttanut Cheungin kansainvälistymisprosessin eri vaiheista, minkä takia Cheungin haastattelusta oli vaikeaa nostaa esille yksittäisiä tapahtumia tai toimijoita, jotka olisivat olleet erityisen tärkeitä kansainvälistymisen kannalta. Cheung myös halusi kyseenalaistaa suomalaisten muotiyritysten tarpeen kansainvälistyä.

“I think that if a company is able to survive and do well in the Finnish market without needing to go outside, it’s fantastic. If you are making enough money, why bother? Why do you need to go outside. Of course for business growth but. if internally you can handle it... But I mean it’s just a general pattern of doing things.” (Yat Cheung 2012.)

4. 3 Uskottavuuden rakentaminen suhdeverkostojen avulla

Uskottavuuden rakentaminen on tärkeää, jotta yritys saa uusilta markkinoilta asiakkaita sekä mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa. Tähän tutkimukseen haastatellut yritykset osoittivat, että uskottavuuden rakentaminen on pitkälinen prosessi, johon vaikuttaa useampi markkinoilla toimiva taho.

Haastatelluilla yrityksillä uskottavuuden rakentaminen sai alkusysäyksensä näkyvyyden saamisella uusilta markkinoilta, mikä taas herätti laajempaa mielenkiintoa. Syntyneen mielenkiinnon avulla yritykset pystyivät solmimaan kansainvälistymistä hyödyttäviä suhteita. Ctrl-merkin suunnittelija Tomi Friman kuvaa, miten kansainvälisen suhdeverkon rakentuminen sai alkunsa brandin saamasta näkyvyydestä.

”Me mentiin Saksaan Ispo-messuille ja siellä meidät valittiin Ispo-lehdessä kuumimmaks brändiks ja sit se avas meille tosi paljon ovia ja yhteistyökumppaneita muualta ja sit siitä se lähti se kansainvälistyminen. Ku sieltä me saatiin suoraan sitte Saksaan maahantuoja ja monista muista maista saatiin taas kauppiaita.” (Tomi Friman 2012.)

Uskottavuuden rakentamista voisi näin ollen kuvailla lumipallo-efektiksi. Mitä enemmän yrityksellä on uskottavuutta muiden toimijoiden silmissä, sitä enemmän se luo mahdollisuuksia yritykselle solmia suhteita erilaisten toimijoiden kanssa kansainvälisillä markkinoilla. Tämä tukee Lechnerin ja Dowlingin (2003:12) näkemystä siitä, että suhteita solmimalla yritys lähettää signaalin markkinoille ja siinä toimiville muille yrityksille, että yritys on varteenotettava kumppani.

Minna Parikan markkinoinnista ja myynnistä vastaava Anna Hakkarainen kertoo, mitä uskottavuuden rakentuminen on tarkoittanut heidän brandilleen, ja miten taas uskottavuuden rakentuminen on vaikuttanut mahdollisuuksiin kehittää yrityksen suhdeverkostoa.

”Tulee näkyvyyttä ja se aiheuttaa enemmän ja enemmän näkyvyyttä ja sitte jälleenmyyjät kiinnostuu ja tälleen näin. Niin ja mallistotkin on meidän mielestä parantunut ja kehittynyt. Ja se koko brändin imago on jotenkin kirkastunut. Se on mun mielestä aikaan saanu nyt sen, että tätä kasvua on.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Anna Hakkarainen kuitenkin toteaa, että uskottavuuden rakentuminen ei ole ollut Minna Parikka -brandille lyhyt prosessi. Prosessin etenemiseen myös tarvitaan useampia suhteita ja erilaisia toimijoita, jotka edesauttavat yrityksen brandin kehittämistä ja uskottavuuden rakentamista. Nämä taas edesauttavat laajan myyntiverkoston rakentamisessa.

”Kyl se yleensä vaatii sen, että vaikka ne (jälleenmyyjien sisäänostajat) ois nähny meidät messulla ja näin, ni sit me saadaan heidän yhteystiedot ja mä lähestyn heitä sähköpostitse aina ku tulee messukausi ja heille lähtee news letteri, jossa lukee, että me ollaan oltu näissä ja näissä lehdissä tai nyt tällästä ja tällästä uutta on tapahtunu. Niin se

on pitkä prosessi. Et usein ihmiset ei tee heti tilausta vaan ne kättelee pari kautta, et minkälainen merkki tää on ja sitte niinku ne saa sitä viestiä eri puolilta ja sitte ne ehkä kypsyy.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Myös Aapo Karvinen alleviivaa verkoston rakennuksen prosessinomaisuutta.

”Pikku hiljaa sitä verkostoa muodostuu kun jaksaa uskoa siihen omaan tekemiseen.” (Aapo Karvinen 2012.)

Uskottavuuden avulla muotiyrityksen on mahdollista kasvattaa asiakaskuntaansa ja saada näkyvyyttä siellä, missä brandille potentiaalista asiakaskuntaa liikkuu. Tästä konkreettisena esimerkkinä on muotialan messut, joille ei välttämättä ole mahdollista osallistua ellei ole pystynyt saamaan uskottavuutta messujen pitomaassa.

Pariisissa pitää olla ja siellä on tosi monia messuja. Ja parhaimmille tulee ostajat ympäri maailmaa ja nyt me ollaan päästy mukaan sellasille parhaimmille asustemessuille, mut se tapahtu vasta niinku muutama vuos sitten. Et sun pitää tavallaan ansaita eka ne kannukset, et sä pääset sinne. (Anna Hakkarainen 2012.)

Uskottavuuden saaminen ei ole edellytys toimia pelkästään kansainvälisillä markkinoilla, vaan myös tärkeä osa liiketoiminnan kehittämistä yrityksen kotimaassa. Kolme haastateltavista yrityksistä näki, että kotimaan eri toimijat, niin jälleenmyyjät, kuluttajat kuin rahoittajatkin alkavat kiinnostua vasta kun kansainvälisiltä markkinoilta on tullut arvostusta.

”In Japan we always wanted to do export before selling to domestic market. For example Yohji, Comme de Garcons, they couldn’t sell locally in Japan, because it was all about big European brands. You know they have to make a name outside Japan. Probably it’s pretty much the same mentality here in Finland. If you go to Stockmann do you see any Finnish brands? Yes probably Luhta, but I mean small like ready-to-wear, but it’s not designer collection, so it’s quite typical mentality.” (Yat Cheung 2012.)

”Koska me ollaan muuten saatu näkyvyyttää tolla tasolla, niinku Ornamon Pallo ja mä sain ton tunnustuksen nytte (Teollisuustaiteliitto Ornamon vuoden suunnittelija 2012). Ni ne vaikuttaa sitte tuolla päättäjien taholla, et ne ei voi sillon olla noteeraamatta, vaikka niiden tekis mieli. Ja muutenki ehkä se, et jos sulla on näyttöä, että sut on

noteerattu ulkomailla ni se on Suomessa sellanen iso meriitti ja miks ei olis. Ihan järkeen käypää. ” (Tomi Friman 2012.)

Kansainvälistymisprosessin edetessä voi kotimaisten kuluttajien kiinnostus brandia kohtaan kasvaa sitä mukaan, kun ulkomaisilta markkinoilta tulee kotimaahan viestiä brandin kiinnostavuudesta. Näin on käynyt Minna Parikalle, jolle kotimaan kasvanut kysyntä luo tärkeää resurssipohjaa myös kansainväliselle toiminnalle.

”Koko kotimaan kysyntä, joka on tosi hyvä ja joka on tosin kasvanutkin tässä koko ajan varmasti myös ulkomaalaisen menestyksen myötä, niin se on tottakai ihan hirveen iso tuki” (Anna Hakkarainen 2012.)

Seija Lukkala näkee, että hänen yrittäjätaustastaan on ollut suuri apu erityisesti uskottavuuden rakentumiselle Suomen markkinoilla, sillä Globe Hopen aloittaessa toimintaansa oli ekologinen vaatemerkki vielä vieras käsite Suomessa.

”Kotimaassa on ollu tosi paljon hyötyä, siinä mielessä, että se uskottavuus, joka on muutenki ollu vaikee hankkia tälläsellä täysin uudella toimialalla, niin ehkä siellä on kuitenkin ollu enemmän vakuuttavuutta, koska on se yrityshistoria olemassa.”

Lechner ja Dowling (2003) jaottelevat suhdeverkoston suhteet sen mukaan, mitä erilaiset suhteet pystyvät antamaan yrityksille. Yksi näistä suhdetyypeistä on mainetta lisäävät verkostot, jotka muodostuvat suhteista, joissa pienempi brandi muodostaa suhteita isompien brandien kanssa. Suhteiden hyöty perustuu niiden kykyyn tehdä pienempää brandia tunnetuksi ja luoda uskottavuutta ja tämän kautta uusia mahdollisuuksia etenkin suhteen pienemmälle osapuolelle. Tällaiset suhteet voivat kuitenkin edellyttää suuriakin rahallisia investointeja, esimerkiksi kun yhteistyö vaatii tuotekehittelyä. Mainetta lisäävien suhteiden hyöty ei aina ole suora, joten yrityksen voi olla vaikea arvioida saatua hyötyä, ja näin halukkuus ryhtyä yritysten kanssa yhteistyöhön voi kärsiä.

Haastatelluista yrityksistä kaikki olivat tehneet yhteistyötä eri brandien kanssa jollain tasolla, mutta yhteistyön laajuus ja toimintatavat vaihtelivat hyvinkin paljon suunnittelu tai brandiyhteistyöstä yhteisiin messurahoitushakemuksiin. Ctrl oli haastatelluista yrityksistä ainut, joka oli tehnyt brandiyhteistyötä ulkomaisten brandien kanssa limited edition -mallistojen muodossa.

”Ei ne oo välttämättä ollu mitään sellasia kaupallisia hittejä, et se yhteistuote ois ollu kaikista myyvin tuote. Mut se markkinoinnillinen arvo on kyl varmasti ollu hyvä.” (Tommi Friman 2012.)

Kysyttäessä ovatko yhteistyöt tuottaneet myynnillisesti hyötyä jälleenmyyjäverkoston kasvun muodossa, Friman ei osannut arvioida suoraa vaikutusta.

Yat Cheung taas oli haastatelluista ainut, joka oli tehnyt yhteistyötä muiden brandien kanssa konsultoimalla erilaisille brandeille, kuitenkin niin, että 2 or + -brandi ei ollut mukana yhteistyössä. Cheung uskoo yhteistyöprojektien silti voineen tuoda uskottavuutta välillisesti myös 2 or + -brandille. Uskottavuus taas on helpottanut alalla toimimista, mutta ennen kaikkea se on avartanut näkemystä siitä, miten asioita kannattaa tehdä.

”You can put the name on your CV, yes somehow it helps. It’s more like having a CV, it helps also not only the surface but it helps because you have worked with other people in different ways. That you haven’t worked for just for your own company, you have to satisfy the task, the brief.” (Yat Cheung 2012.)

Annikki Karvisen ja Minna Parikan tapauksissa haastateltavat ymmärsivät yhteistyön tarvitsevan myös investointeja ja edellyttivät selkeää hyötyä yhteistyöltä ennen kuin voisivat lähteä sellaiseen mukaan.

”Se on vähän sillee, et ku Minna on kenkäsuunnittelija, et hän ei suunnittele printtejä tai jotain, mitä vois laittaa maitopurkin kanteen tai postinkirjeisiin tai tälläsiin. Ja muutenki ollaan tultu siihen tulokseen, et sen pitää olla jollain tavalla relevantti. Et tottakai ois mahtavaa jos joku makee iso suunnittelija haluis tehdä meidän kanssa yhteistyötä, sittenhän se niinku leviäis se sanoma, tai et se ois niinku parasta markkinointia. Mut jos tulis joku sopiva juttu eteen niin sitte, mut ihan kaikkeen ei tartte lähteä mukaan.” (Anna Hakkarainen 2012.)

”Kaikki on mahdollista, jos siinä vaan tulee tällänen win-win tilanne, että molemmat hyötyy ja kaikki hyötyy, niin tottakai. Mut meillä ei noin konkreettista oo, et Annikki suunnittelis jollekkin toiselle yhtiölle, mutta emmä mahottomana nää. Aina jos siitä on hyötyä molemmille, niin sillohan se on hyvä idea.” (Aapo Karvinen 2012.)

Seija Lukkanen taas kokee, että yhteistyö suunnittelutasolla ei välttämättä toimi Globe Hope-brandille, mutta suhtautuu positiivisesti muunlaiseen yhteistyöhön.

”Suunnittelu on ehkä se kaikista arin ja omin alue, et siinä mä uskon, että se on kaikista vaikeinta se yhteistyön tekeminen, koska siinä se designkäsiala pitää kuitenkin olla omin-takeista. Et se on meillä se yks keino, materiaalin lisäksi, jolla me erottaudutaan mas-sasta. Mutta miks ei näillä kaikilla kaupallisilla alueilla vois tehdä enemmänki yhteis-työtä tottakai.” (Seija Lukkala 2012.)

Suhdeverkosto osana brandin rakennusta

Haastateltavien näkemykset yhteistyösuhteiden solmimisesta tuo esille sen, että suhteiden solmiminen on yksi brandin rakennuskeinoista. Koska suhteiden molemmilla osapuolilla on omat brandinsa, on tärkeää, että molempien toimijoiden brandit tukevat toisiaan. Myös jälleenmyyjäverkoston rakentaminen on osa brandin rakennusta.

”Meillä voi olla monta pikku liikettä jossain maassa vaikka, mitkä on tosi tärkeitä, niistä muodostuu loppujen lopuks iso tilaus. Mut myös ne on meidän referenssejä, et meillä on jossain kivoissa pikku liikkeissä meidän tuotteita”. (Anna Hakkarainen 2012.)

Yrityksen brandin rakennuksen kannalta on tärkeää valita kenen kanssa suhteita muodostaa. On myös osattava nähdä, mitkä mahdollisuudet ja toimijat ovat oleellisia yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta. On siis myös osattava sanoa ei.

”You need to be careful not to sell in every other street store. And also you have to say no, not to sell to the people.” (Yat Cheung 2012.)

Kun brandi on tarkoin kohdennettu, on mahdollista, että oikeanlaisia verkostokumppaneita ei löydy tukemaan brandin kasvua. Tällöin yrityksen on turha lähteä tuhlaamaan resurssejaan markkinoille, joissa kasvua tukevia tahoja ei ole.

”Tietyissä kohdemaissa on ollu vaikee löytää oikeita tahoja, jotka sopis meidän tuotetta edustamaan. Venäjä on yks sellanen, et ei löytyny sellasta verkostoo ja sellasta tahoo, joka ois meille ollu sopiva.” (Aapo Karvinen 2012.)

Mistä uskottavuuden rakentaminen sitten lähtee yrityksen alkumetreillä, ilman jo olemassa olevaa suhdeverkostoa, kun tuotteita on tarkoitus alkaa myydä uusille markki-

noille? Kaikkien haastateltujen yritysten tärkein keino erottautumiselle ja mielenkiinnon herättämiselle ovat ensisijaisesti brandi, jolle on selkeä kohderyhmä ja tuotteet, joiden suunnittelun takana on vahva filosofia.

“The key factor in getting retailers abroad interested in our brand are the products. Products including the style, quality, prices and services. Style doesn’t mean that it will sell.” (Yat Cheung 2012.)

”Jos sä poikkeet siitä valtavirrasta, et jos sussa on jotain erilaista, sä tarjoot jonkun asian eri paketissa ja eri näkösesti tai eri viestillä ku muut ni sehän aina kiinnittää huomioo.” (Seija Lukkala 2012.)

”Meillä on kuitenkin ollu aika omanlainen tyyli alusta alkaen, ettei oo pyrkiny seuraamaan ketään. Ja vaikka ku mä oon miettiny, et miks jossain Japanissa meidän vaatteet kiinnostaa, koska ku mä ite käyn siellä ni mun mielestä siellä on kaikista siisteimmät brändit ja mä en nää miks ne tarttis sinne oikeestaan mitään muuta. Mut ehkä sit sellanen et on joku asenne, et ei oo niin kiltti ku japanilaiset brändit ja muuta, et saattaa olla joku sellanen kiinnostava mutkaton, ehkä agressiivinenki ja outo lähestymistapa, et kaikki ei vaikuta sellaselta niin mietityltä. Mikä tahansa brändi, et sen tärkee ominaisuus on olla karismaattinen. Koska jos sä oot karismaattinen, vaikka karismaattinen persoona, ni sellanen tyyppi voi periaatteessa vetää vaikka mitkä vaatteet päälleen ja se menee läpi, et se näyttää hyvältä. Et se on pelkästään sellanen näkymätön karisma, mikä sen aiheuttaa.” (Tomi Friman 2012.)

”Vaatealahan on niin älyttömän kilpailtu, että jos menee jonneki Berliinin messuilleki, ku sitä tarjontaa on niin mielettömästi, siellä on satoja ja tuhansia näytteille asettajia, että miten sä tuut sitte siellä esille ja saat sen mielenkiinnon niin sen on pakko olla sitte sen tuotteen jotenki, että ku ihmiset kulkee ja kattoo ni sen pitää jotenki herättää huomiota siitä valtavasta tarjonnasta. Muutenhan se on ihan toivoton pienelle yritykselle.” (Aapo Karvinen 2012.)

”Meidän kengät erottuu ihan, suomessa tietenki, mutta myös kansainvälisestikin sillä, että ne on ehkä leikkisämpiä kun muut on vähän sillee vakavia. Kun on hirveesti sellasta samannäköstä kenkää, jotka on vähän sille vakavia, jotka on kivan näköstä, mut se on hirveesti samannäköstä. Ni sellasta ei oikeestaan oo järkee tehdä, koska miten sä sitte oikeestaan erotut. Ni kyllä toi koko tyyli ja toi maailma ja toi surrealistisuus, että

meillä on huulia ja sydämiä ja siipiä ja ne jää ihmisten mieleen. Ne herättää sellasta reaktiota, jota useammat muut ei saa aikaan.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Suomalaisuus nostettiin haastatteluissa tärkeäksi brandin attribuutiksi, joka osaltaan auttaa uskottavuuden luomisessa.

”Suomalaista muotoilua arvostetaan maailmalla. Kyllä sen selkeästi huomaa, nimenomaan näissä meidän pääkohdemaissa:, Japani, USA, Hollanti. Siellä lähtökohtaisesti suomalaisella designilla on hyvä maine. Suomalaisella valmistuksella ei oo enää niin kauheesti kyllä merkitystä vaikka me tehdäänki kaikki Suomessa. Tietysti korkee laatu on tärkeä, mut se että onks se valmistettu Suomessa, ni se ei enää oo niin tärkeä ku se ehkä joskus aikasemmin on ollu.” (Aapo Karvinen 2012.)

”Se (suomalaisuus) on mun mielestä valtti, et jos se tuote on hyvä ja sit sä pystyt kertomaan sen suomalaisista taustoista. Ni kyllähän se asettaa sille tuotteelle ihan erilaiset puitteet. Sellanen uskottavuus, omintakeisuus, rehellisyys, aitous, ni ne on monta kertaa siihen tuotteeseen sisään rakennettuja ja se vahvistaa sitä tuotteen imagoa, niin kyllähän niitä pitäis osata hyödyntää.” (Seija Lukkala 2012.)

Onnistuessaan erottautumaan voivat yrityksen tuotteet ja sen brandi luoda yritykselle uusia mahdollisuuksia rakentaa verkostoa. Aapo Karvinen kertoo, miten kyky erottautua on auttanut löytämään Annikki Karviselle maahantuoja ja edustajia, jotka ovat motivoituneita verkostokumppaneita.

”Verkosto on kasvanu pikku hiljaa, että kaikki nää kontaktit, meillähän siis maahantuoijat ja edustajat ni ne on tullu vähän eri tavalla eri maissa, osittain sattumien kautta ja sitte osittain tietysti sen kautta, että tuote on sinänsä ollu sellanen mielenkiintonen, mikä on sitte tuonu meille kyselyjä ilman, että meidän on ite tarvinnu hirveesti olla edes aktiivinen. Ollaan saatu sitä verkostoo mielenkiintosen tuotteen ja brändin kautta, että meitä on lähestytty. Ollaan saatu kaikki nää meidän vakituiset maahantuoijat sillä tavalla.” (Aapo Karvinen 2012.)

Seija Lukkala uskoo, että erottautuminen on tärkeää myös rahoittajien silmissä ja syy, miksi Globe Hope on saanut hyvin tukea esimerkiksi Ely-keskukselta ja Tekesiltä on Lukkalan mielestä se, että Globe Hopella on pystynyt erottautumaan markkinoilla.

”Et se konsepti pitää kuitenkin olla vähän erikoinen ja erilainen, että siihen sitä rahaa myönnetään. Katsotaan, että sillä on kasvun mahdollisuuksia.” (Seija Lukkala 2012.)

Lukkala myös näkee, että esimerkiksi Tekesillä on turhaan huono maine muotialaa ymmärtämättömänä tahona.

”Mun mielestä jos puhutaan jostain Tekesistä, niin Tekes on äärettömän hyvin kartalla. Tekee tulevaisuustutkimuksia, näkee itse, et on niinku ajanhermolla siitä, et mitkä on niitä uusia toimialoja, joita nostetaan. Et kyllähän siellä on luovat alat yhtenä satsauksen kohteena ollu jo vuosia, mutta kuinka paljon sellasia sit on joita oikeesti kannattaa ja pystyy tukemaan.” (Seija Lukkala 2012.)

4.4 Markkinatiedon hankkiminen

Kun muotialan yritys lähtee uusille kansainvälisille markkinoille, omaa se harvoin jo ennestään tarpeeksi tietotaitoa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti markkinoilla. Yrityksen suhdeverkosto voi toimia tärkeänä markkinatiedon lähteenä, sillä suhdeverkostossa saattaa olla toimijoita, joilla on jo kokemusta kyseisistä markkinoista. Muodostamalla kumppanuuksia paikallisten toimijoiden kanssa, on yrityksellä mahdollisuus saada tietotaitoa kohdemarkkinoista, jonka turvin se voi rakentaa laajankin myyntiverkosto. Markkinatieto taas toimii tärkeänä pohjana strategian muodostuksessa kansainvälistymisprosessissa ja kansainvälistymismahdollisuuksien tunnistamisessa. (Vasilchenko ja Morrish 2011:100.)

Vasilchenkon ja Morrishin (2011:) tutkimuksessa etenkin henkilökohtainen suhdeverkosto nousi tärkeäksi tekijäksi siinä päätöksentekoprosessissa, mille uusille markkinoille yritys päättää lähteä. 2 or + brandin suunnittelija Yat Cheung näkee kuitenkin tämän näkemyksen ongelmallisena, sillä Cheungin mielestä suhdeverkoston käyttö päätöksenteon tukena uusille markkinoille mentäessä on riskialtista ja investoidessaan uusille markkinoille, on tietotaitoa löydettävä yritykseltä jo omasta takaa.

”This kind of thing you need to see yourself, you shouldn’t be influenced by other people. That’s you know, a serious decision. You’re talking about the next half a year, the income of the company and you can’t just hear one or two people’s opinion. In this position you need to make your own decisions. You need to judge it yourself.” ...”Maybe

you can take it as some sort of advice but you need to see it better, you need to know more than just hearing from other people.”

Cheung kuitenkin näkee suhdeverkoston tärkeänä oppimisväylänä. Hänen mukaansa kaikki yrityksen toiminnan ympärillä tapahtuva kanssakäyminen opettaa jotain, oli kyseessä minkälainen suhde tahansa. Tämän takia kysyttäessä Cheungilta, voiko hän nimetä yksittäisiä tahoja, jotka olisivat ohjanneet yritystoimintaa eteenpäin, hän vastaa:

“Everyone I would say. From good experience, from bad experience, you’re bound to learn something. Even though it’s nasty stuff, you learn to be wiser. You need to think that. It might hurt a lot in that instant but you learn from it. It’s better to be hurt earlier rather than later. You can afford to be hurt at that point.”

Seija Lukkala näkee myös, että verkostolla on ollut suuri merkitys tietotaidon kehitymiselle. Toisin kuin Cheung, Lukkala kuitenkin korostaa nimenomaan sen tärkeyttä, että suhdeverkostossa on ollut tiettyjä toimijoita, joilta on ollut mahdollista saada yrityksen kannalta oleellista tietotaitoa. Nämä toimijat ovat myös olleet vahvasti mukana liiketoiminnan kehittämisessä. Niiden avulla Lukkala on pystynyt yrityksen alkuvaiheesta lähtien kasvattamaan liiketoimintaa tehokkaasti.

”Mä en tiedä minkä takia se (liiketoiminnan kehittäminen) on niinku alusta asti, mulla on varmaan ollu hyviä yhteistyökumppaneita ja hyviä kavereita, joiden kanssa sparraamalla, myös ihan ulkopuolisia, joitten kanssa asioita keskustelemalla on voinu kehittää osaamista.” (Seija Lukkala 2012.)

Lukkala kuitenkin näkee, että ennemmin kuin aikaisemman yritystoiminnan aikana saaduista kontakteista, on sen aikana kertyneestä tietotaidosta ollut hyötyä kansainvälistymisessä.

”Joo, kyllä ehkä kontakteistakin, mutta kyllä ne toimintatavat ja kokemukset on ollu vielä tärkeempiä ku ihan ne konkreettiset kontaktit. Et toki niitäki pystyy sillon tällön käyttämään samoja kontakteja. Se on kuitenkin pikkusen eri suuntautunutta, oli sillon.” (Seija Lukkala 2012.)

Myös Aapo Karvinen näkee, että Annikki Karvisen suhdeverkostolla on ollut tärkeä rooli tietotaidon kartuttamisessa ja siten liiketoiminnan kehittämisessä.

”Siellä verkostossa on tärkeitä henkilöitä, jotka on tukenu tätä toimintaa ja ehkä terävöittänyki sitte sitä ajattelutapaa, näkemystä ja suuntaa, että mihin kannattaa mennä.” (Aapo Karvinen 2012.)

Mielenkiintoista oli, että case-yrityksistä ainut, joka nosti yrityksen asiakaskunnan yhdeksi tärkeimmistä tiedon luonnin kanavista oli Aapo Karvinen. Tämä voi osittain selittyä sillä, että yritys on tutkimuksen case-yrityksistä pisimpään toiminut. Vaikutuksensa voi myös olla sillä, että muotialalla tuotteiden suunnittelu ja brandin kehittäminen nähdään usein suunnittelijan intuition varassa tapahtuvaksi tulevaisuuden ennustamiseksi, jossa kuluttajalla on harvoin sananvaltaa. Annikki Karvinen pitää aktiivisesti yhteyttä asiakkaisiinsa erilaisten tapahtumien ja kommunikointiväylien kautta. Tämän tavoitteena on saada kommunikointi myös asiakkaiden puolelta aktiiviseksi.

”Meillä on olemassaolevaa asiakaskantaa niin paljon, että ne antaa meille jatkuvaa palautetta ja jolta me koko ajan opitaan ja sitte toisaalta on tälläisiä faneja, jotka koko ajan kuitenkin tekee uudelleen hankintoja ni se on valtava resurssi.”

Kansainvälistymisprosessin aikana on tilanteita, joissa on välttämätöntä, että yritys ei luota pelkästään verkostoltaan saamaan tietoon. Tällainen tilanne on esimerkiksi silloin, kun yritys lähtee kansainvälistymään maahan, jossa kulttuurierot ovat suuret yrityksen kotimaahan nähden. Aapo Karvinen nostaa tästä hyväksi esimerkiksi Aasian markkinat, jonka kulttuuri eroaa niin paljon yrityksen omasta, että kokemuksen kautta oppiminen on paras keino saada kokonaiskuva siitä, mihin yritys on lähdössä.

”Mulle on ollu kaikkein paras koulu se, että mä oon matkustanu siellä (Aasiassa) paljon ja ite käyny siellä. Kulttuuri on niin erilainen sekä niinku bisnesskulttuuri, että se ajattelu ja eläminen, että se on ollu kaikkien paras koulu, ku siellä on reissannu ja keskustellu niiden ihmisten kanssa ja tutustunu siihen osaan maapalloa.” (Aapo Karvinen 2012.)

Suomessa toimivalle muotiyritykselle markkinatiedon saamista verkostolta kansainvälistymistä koskien voi hankaloittaa jo kansainvälistyneiden muotiyritysten vähyys, jolloin tietoa siitä, mitä kannattaa tehdä ja ottaa huomioon ei oikeastaan ole. Näin ollen ei myöskään ole tahoja, joilta voisi ammentaa tietoa.

”Me ollaan tehty varmaan kaikki mahdolliset virheet siinä, mitä on voinu tehdä, ku ei oo ollu sellasia niinku naapuribärndejä, jotka ois tehny 50 vuotta pidempään ja joka

osais kertoa niinku, että älkää nyt noin tehkö, siis samanlainen, mikä on vaikka Ruotsissa ja Tanskassa. Siellä on kuitenkin niin pitkät perinteet siinä, miten tehdään kansainvälistä muotikauppaa, et ihan varmaan seuraamalla lehtiä ja uutisia oppii varmaan paljon alasta. Täällä ei.” (Tomi Friman 2012.)

Tomi Friman toteaaakin, että uusille markkinoille mentäessä heillä ei välttämättä ole ollut ennestään syvällistä tietoa markkinoista toimimisesta.

”On aina käyty kokeilee kepillä jäätä, et ei olla tehty mitään syvempää markkinatutkimusta tai miten tuolla pitäis toimia tai muuta. Ja jollain tasolla Euroopassa kulttuurit on aika lähellä toisiaan ja ihmiset toimii suht samalla tavalla.”

Ctrl onkin laajentanut omaa osaamistaan ja markkinatietoa käytännön kautta, perustamalla pop up –myymälöitä markkinoille, jossa se näkee olevan suurimmat kasvupotentiaalit omalle brandilleen. Pop up-myymälöiden perustaminen ei kuitenkaan ole aivan ongelmatonta.

”Me tehtiin se Berliinin pop uppi siinä mielessä, koska oli intoo avata oma pysyvä kauppa Berliiniin, ni vähän sellasena niinku harjotteluna. Mut sitte ei me oikeestaan myynnillisesti päästy siinä oikeestaan mihinkään, mihin me oltais haluttu, et se meni tosi pitkälti niinku markkinoinniks. Mut sit noissa pop upeissa on vähän se ongelma, et jos sulla on vaikka kuukauden tai kaks kuukautta, et sit pitäis sijoittaa niin paljon siihen ennakko markkinointiin, et ihmiset oikeesti osais tulla sinne. Koska muuten se menee niin, että siinä vaiheessa ku ihmiset alkaa löytää sinne ni siinä vaiheessa se on jo loppu, et siinä vaiheessa ku ihmiset on sillee, et nii se on siellä se kauppa ni sit se kauppa on jo kadonnu. Et se pitäis olla puoleks vuodeks tai vuodeks se pop uppi. Mä en tiedä voiks sitä sit siinä vaiheessa enää sanoo pop upiks.” (Tomi Friman 2012.)

Muotiverkoston pienuus Suomessa ja tiedon vähyys ei estä kuitenkaan oman osaamisen kehittämistä, sillä tukea ja tietoa voi hakea myös oman toimialan ulkopuolelta. Näin on tehnyt Seija Lukkala perustaessaan Globe Hopea. Globe Hope oli haastatelluista yrityksistä ainut, joka oli aktiivisesti pyrkinyt kasvattamaan yrityksensä tietopohjaa etsimällä verkostokumppaneita, joilta puuttuvaa tietotaitoa on mahdollista saada. Lukkala korostaakin nimenomaan oman aktiivisuuden tärkeyttä tiedonluomisessa sekä oppimisessa.

”Mä oon käyttäny yrityskummeja, jotka on tosi hyviä. Kokeneita ihmisiä, joilla on pitkä ura jossain yrityksen johtotehtävissä olleita, vaikka ne on ollu aivan täysin eri aloilla

niin siellähän on paljon samoja lainalaisuuksia, et sieltä voi oppia paljon ja tuoda taas tähän bisnekseen. Et musta on paljon parempiki, että ei pyöri siinä omassa pienessä ympyrässään, niinku tekstiiliteollisuus pähkäile keskenään niitä asioita, vaan että sinne tulee vuorovaikutusta myös muilta” ...”Sillon ku mä oon Globe Hopea perustanu ni silloin mä oon joka kiven kääntäny, ainaki omasta mielestäni, ja hakenu tukea, apua ja konsultointia ja rahoitusta vaikka mistä, saadakseni tarpeeks informaatioo ja löytääkseni sen oikeen tien ja kyllä sitä tukea on saanu, et siitä voi kyllä olla tyytyväinen. Et jos sä istut kotona ja murehdit vaan, että kukaan ei anna sulle rahaa, jotta sä pääsisit ulkomaille messuille tai pääsisit kansainvälistymään. Ni ei varmasti sitä tapahdu, mut pitää vaatia itseltään myös aktiivisuutta.” (Seija Lukkala 2012.)

Lukkala arvelee kuitenkin, että harva muotialan yritys on ymmärtänyt hakea osaamista oman yrityksen ulkopuolelta.

”Kaiken kaikkiaan tällä kentällä ni mä en tiedä kuinka monella on sellasta. Et onks se sit sitä, että kuvitellaan, että pärjätään yksin vaikka ei pärjätä. Et halutaan jotenki pitää kiinni siitä omasta jutusta. Et ei jotenki katsota laaja-alasesti, mut sit siinä käy niin, et se tukehtuu.” (Seija Lukkala 2012.)

Avainasemassa yritystä hyödyttävän tietotaidon saamisessa suhdeverkostolta näyttäisi olevan se, että löytää verkostokumppaneita, jotka voivat perehtyä yrityksen toimintaan pitkäjänteisesti, ja näin verkostokumppanit ymmärtävät sitä mitä yritys todella tarvitsee. Tämän takia yritystä hyödyttävän markkinatiedon hankkiminen kansainvälistymisprosessin avuksi voi olla hankalaa esimerkiksi konsulttiyrityksen avulla.

”Me ollaan aika tämmönen niche brändi ja niche tuote, et meillä on hyvin tarkasti kohdennettu tää ryhmä kenelle markkinoidaan näitä tuotteita ja tavallaan itse tiedetään ehkä parhaiten, ketkä näistä (tuotteista) on kiinnostunu ku sit joku ulkopuolinen organisaatio. ” ...”Se on se tärke juttu mun mielestä, että pitää todella perehtyä sen yrityksen tuotteeseen, strategiaan ja tarpeisiin ja mennä sen yrityksen sisälle et se ei voi vaan yhtäkkiä niin ku onnistua keltään et lähetään vaan hakemaan vaan kumppani. Niinku ymmärretään se, että mitä edes haetaan.” (Aapo Karvinen 2012.)

”Vaikka että me mentäis mukaan johonki vientihankkeseen ni usein jo näkee ite, että niistä ei oo mitään hyötyä, koska ite tietää, että se tarttis vaan sen, että sun pitäis tuntea ne oikeet ihmiset, et jos sä saat yhdenki oikeen ihmisen, jolla on paljon kontakteja ja suoran kontaktin häneen, ni siitä on paljon enemmän hyötyä ku se, että mennään jonkun

Finpron hankkeen kautta ja sit jos heillä ei oo niitä just oikeita kontakteja tolla alalla ni...” (Anna Hakkarainen 2012.)

Myös Tomi Friman allekirjoittaa yllä olevan näkemyksen ja sanookin juuri siksi kokevansa, että esimerkiksi tekstiili- ja vaateusteollisuus Finatex ry:stä ei ole heille hyötyä markkinatiedon saamisen ja kansainvälistymisprosessin helpottumisen kannalta.

”Mä en usko, että siellä on ketään duunissa, jotka tietäis, missä mennään muotialalla vaikka meidän tapasen merkin kannalta, et sit heti ku sinne saadaan palkattua sellasia tyyppejä, jotka on ammattitaitosia, ni siitä on tietysti hyötyä.” (Tomi Friman 2012.)

Friman näkee kuitenkin, että muiden alalla toimijoiden kanssa keskustelemalla voi saada tietoa, jonka turvin yritys voi saada varmuutta lähteä uusille markkinoille.

”Muut merkit kenen kanssa me vaik yleensä messuilla hengattiin, jotka on useimmiten jenkkimerkkejä, ni sit ne taas oli myyny Japanissa pidempään ja kerto, et siellä on tosi hyvä maahantuoja et se kysyntä on kovaa. Ja sit siellä pieniki kauppa saattaa myydä aika paljon, koska se trafiikki on niin kova.” (Tomi Friman 2012.)

Seija Lukkala kiteyttää hyvin tietotaidon merkityksen yrityksessä. Ilman kokonaisvaltaista ymmärrystä ja tavoitteita siitä, miten liiketoimintaa tulee kehittää, on turhaa investoida kansainvälistymiseen.

”Siinä ei pelkästään se kansainvälistymisraha auta, vaan sitä pitää osata myös käyttää. Ja mä voin sanoa tän niinku omasta kokemuksesta, että kyllähän se raha valuu hukkaa, jos siitä sen käytöstä ei oo hyviä suunnitelmia ja tavoitteita, niin ku sen tekemiselle.” (Seija Lukkala 2012.)

4.5 Asiakkaiden hankkiminen

Kaikilla haastatelluilla muotiyrityksillä kansainvälistyminen sai alkunsa messuilta, jotka ovat muotialan yrityksille tärkeä tilaisuus rakentaa suhdeverkostoa ja tehdä uusasiakashankintaa. Kun muotibrandi lähtee hakemaan kasvua uusilta markkinoilta, ei sen tuntemattomana brandina kannata perustaa omaa myymälää ja myydä suoraan kuluttajille, vaan myynti nojautuu jälleenmyyjien kautta tapahtuvaan myyntiin. Messuilla käyminen on erityisen tärkeää jälleenmyyjäverkoston rakennuksen kannalta. Uusille markkinoille mentäessä on messujen kautta mahdollista löytää maahantuoja sekä jäl-

leenmyyjiä uusille markkinoille. Messuja järjestetään ympäri maailmaa suurimmissa muotikaupungeissa, kuten New Yorkissa, Pariisissa, Lontoossa ja Milanossa. Messut ovat profiililtaan erilaisia ja messujen imago vaihtelee. Tämä taas vaikuttaa siihen, että kävijäkunta vaihtelee messuittain. Muotiyrityksen on siis löydettävä omalle brandilleen soveltuvat messut, joiden kävijäkunnasta on mahdollista löytää myös brandille soveltuvia verkostokumppaneita. Haastatteluista nousi esille maahantuojien ja edustajien tärkeys myynnintukijoina. Maahantuojien avulla yrityksen on mahdollista saada olennaista tietoa uusista markkinoista, mutta myös hajauttaa kansainvälisen liiketoiminnan pyörittämiseen liittyviä tehtäviä. Maahantuoja voi esimerkiksi edustaa muotiyritystä messuilla ilman, että yrityksen työntekijöiden tarvitsee olla paikalla. Maahantuoja voi myös hoitaa suhteita paikalliseen lehdistöön ja hahmottaa potentiaalisia jälleenmyyjiä.

Ctrl:n Tomi Friman, Globe Hopen Seija Lukkala sekä Minna Parikan Anna Hakkarainen kertovat, miten kansainvälistymisprosessi on heidän yritystensä tapauksessa edennyt messujen ehdoilla.

”Messujen perusteella lähdettiin Saksaan. Ja jos Suomessa mietitään, että mitkä markkinat vois olla helpot, ni jokaisen mielessä on Saksa, koska sinne on kuitenkin historian kautta ollu niin paljon vientiä. Mutta ne isoimmat messut on siellä. Mut sit sen jälkeen, ku me alettiin irtautua skeittauksesta, ni sit me ei tehty niitä Ispo-messuja (Ctrl:n ensimmäiset messut), koska Ispo on niinku action sports, mut sit me siirryttiin tekemään Bread and Butter -messuja, jotka on sit taas muotimaailman messut. Ja sit sinne on tullu sellaset ku Bright -messut, jotka on skeittaus ja muotimessut ja ne on sit ollu sellasen aika osuva.” (Tomi Friman 2012.)

”Ostajakuntahan liikkuu aika paljon, että se messujen imago on ratkasevampi ku se messujen pitomaa.” (Seija Lukkala 21012.)

”Pariisissa käy muutenki ihmisiä ympäri maailmaa ja sit Milano, sinne tulee tottakai paikallisia, mutta myös muualta, et se vähän riippuu siitä ketä sinne sattuu tulemaan. (Anna Hakkarainen 2012.)

Messujen potentiaali uusasiakashankinnan kannalta on valtava ja ne mahdollistavatkin pienille yritykselle isojen yritysten kiinnostuksen herättämisen. Näin tapahtui Minna Parikalle yrityksen alkutaipaleella.

Hän (Minna Parikka) oli jenkeissä Las Vegasissa messuilla, jotka oli muuten tosi hiljaiset, mut sit siellä oli sellanen jenkkiketju, joka on itse asiassa edelleen meidän asiakasmonien vuosien tauon jälkeen, Anthropologie, joka tilas valtavan 500 parin tilauksen, joka oli ratkaseva siinä vaiheessa (yritystoiminnan alussa). (Anna Hakkarainen 2012.)

Muotiyrityksen on siis tärkeää pitää mielessä kenelle se pyrkii myymään, kun se pohtii, miten aloittaa kansainvälistyminen tehokkaasti. Yat Cheung kuvaa, miten messujen kävijäkunta vaihtelee maittain ja miksi pienen yrityksen on ymmärrettävä resurssiensa rajallisuus, kun se lähtee myymään tuotteitaan kansainvälisille markkinoille.

“Per season we probably go from 2 to 3 fairs maximum, because most of the buyers go to the same. I mean unless you do American market then you will do the trade show in America. The small shops don’t come to Paris. If you want to collect the American shops, you need to be there. For example in Berlin they will have more local shops but that doesn’t mean they will buy. As I said this is very niche stuff. It is not for everyone so there is no point to try to sell everyone. When you over expose people don’t want it. We aren’t like huge high street brands. We can’t compete with them. It’s too exhausting and financially it’s impossible . (Yat Cheung 2012.)

Muotiyrityksen uusasiakashankinnassa ei ole kyse vain siitä, että saa tuotteitaan myytyä mahdollisimman paljon, vaan on tärkeää, että yritys ja sen jälleenmyyjät löytävät yhteisen sävelen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät suhteesta.

“At the beginning probably the new comers try really hard to introduce themselves to certain shops and stuff like that but that’s not the way we do things. If I keep pushing you to take something, will you take it? No. When you see something that is suitable for both of them. First your work, your product, your prices when it comes to business if they fit, then we can start a conversation. That’s still not good enough, they don’t know about your services. Your customer service, how good your clothes are the quality so that’s the combination of lot of facts. Of course the company needs a sales person but I can tell you that if you send 50 invitations to people, maybe 48 won’t come.” (Yat Cheung 2012.)

Anna Hakkarainen tukee tätä Yat Cheungin näkemystä ja toteaa, että uusasiakashankinta on pitkälinen prosessi, jossa tarvitaan muutakin kuin erinomaisia myyntitaitoja.

”Tällä alalla ei voi varsinaisesti mitenkään väkisin myydä tai harvalla alalla voi mutta etenkin (sisään)ostajat kun ne on niin herkkiä ammattilaisia, että siinä on aika tiukka raja, mihin asti sä voit tyrkyttää tai niinku suostutella ja taivutella et kyl se on sit enemmän sellasta hiljasta myyntityötä et he luottaa suhun tai pitää susta.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Kun yritys on tarkkaan hahmottanut minkälaiset verkostokumppanit ovat sille oikeanlaisia kumppaneita, helpottuu kumppaneiden löytyminen. Kuitenkin kumppaneiden löytämiseen ja näiden kanssa suhteiden solmimiseen tarvitaan paljon työtä. Anna Hakkarainen kuvaa minkälaista työtä jälleenmyyjäverkoston rakennuksen eteen tarvitaan:

”Mä etsin ihan netistä kontakteja. Se on vaan ihan sellasta raakaa työtä, että mä käyn niitä läpi ja sitte oon myös tehny myyntimatkoja sillee, että nyt kävin esimerkiks keväällä Benelux maissa, niin että viikon oli siellä menin ympäriinsä ja kävin liikkeissä. Osaan olin saanu sovittua tapaamisen, mut seki on tosi vaikeeta, koska jos sä oot yheessä paikkaa sillon, ni sun pitäis saada sovitettua tapaaminen sillon niinhin kolmeen liikkeeseen, jotka on siellä kaupungissa, niiden ostajien kanssa, jotka on kiireisiä ja jotka ei oo kuullukaan susta, ni se on tosi vaikeeta. Joskus pitää vaan mennä ja ottaa se riski, että siellä ei vaikka oo se henkilö paikalla. Mut kyllä se auttaa siinä hahmottamisessa, että onks tää oikee paikka meille ja kannattaaks tähän panostaa.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Aktiivinen etsintäkään ei aina välttämättä tuota tulosta. Aapo Karvinen kertoo, että etsessään itse aktiivisesti Annikki Karvinen -brandille kansainvälisiä asiakkaita, on ongelmaksi noussut motivoituneiden verkostokumppaneiden löytyminen.

”Jos me itse ollaan haettu, ni siel on usein niin, että näillä yhteistyökumppaneilla on jo paljon muita merkkejä, mitä ne hoitaa ja se, että sä pääset vahvasti mukaan siihen portfolioon, mitä he jo edustaa, niin se on hankalampi niin päin kun taas sitte jos se kiinnostus on jo olemassa, niin se motivaatio on eri tasolla. Heti ottaa vakavasti ja heti alkaa satsaamaan siihen. Sitte taas jos sä oot osa aikaisempaa kokonaisuutta ni se ehkä lähtee hitaammin liikkeelle. Ei välttämättä tietysti. Meillä se on menny lähinnä niin päin, että meihin on otettu yhteyttä ja niistä on aina tullu parhaat tulokset.” (Aapo Karvinen 2012.)

4.6 Resurssirajoitteet suomalaisella muotiyrityksellä ja niistä ylipääseminen

Tämän tutkimuksen jo esiteltyt tutkimustulokset osoittavat, että suhdeverkostoilla on moninainen rooli kansainvälistymisprosessissa. Kuten edellä esitellyistä tutkimustuloksista on nähtävissä, yritykset pyrkivät aktiivisesti rakentamaan suhdeverkostojaan luodakseen mahdollisuuksia viedä tuotteensa kansainvälisille markkinoille. Suhdeverkostojen yksi tärkeä ominaisuus onkin se, että ne auttavat pieniä yrityksiä pääsemään yli resurssirajoitteista (Vasilchenko & Morrish 2011:99). Vasilchenkon ja Morrishin tutkimuksen kohteena olleen yrityksen edustaja tiivistää ajatuksen sanomalla, että ”koska rahalliset resurssit ovat aina kortilla, on muodostettava suhteita, joiden avulla tästä rajoitteesta on mahdollista päästä yli” (2011: 101).

Resurssirajoitteita suomalaiselle muotiyritykselle ei aiheuta ainoastaan yrityksen kotimaa, vaan pienellä yrityksellä on monia rajoitteita, joista sen on selvittävä kasvuun päästäkseen. Omat resurssirajoitteensa muotiyritykselle asettaa se, että myynnin mahdollistamiseksi tuotteita valmistuttava yritys joutuu tekemään suuriakin investointeja ennen kuin se saa myydyistä tuotteista rahaa takaisin.

”Varsinki nuoret suunnittelijat ja muut, ni niillä ei oo mitään käsitystä, vaik et ne tekee malliston ja sit ne myy sitä ja saa ihan hyvän määrän tilauksia. Ni sit ne on sillee, et meillä on tilauksia, menee hyvin ja sit ne lähettää tehtaalle ne ja ne on sillee, et niin nää pitäis maksaa nyt nää kaikki mitä te teette. Et se muuttuu vasta seuraavana sesonkina rahaks, jos sillonkaan, koska kaikki asiakkaat ei maksa ja muotialla maksetaan tosi myöhään. Et siinä on sellanen puolen vuoden - vuoden viive, kunnes ne tiliytyy tai muuttuu rahaks. Et se on tosi raskas, et periaatteessa ilman rahoitusta ei oo edes mahdollista tehdä mitään.” (Tomi Friman 2012.)

Yrityksen resurssirajoitteet tarkoittavat sitä, että yritys joutuu tekemään valintoja, mihin investoida ja mitä on mahdollista tehdä.

”Voi miettii vaikka vaihtoehtona, et meneeks Saksaan ja tekee messut, mistä maksaa kymppitonni kahesta päivästä tai sit taas sillä kymppitonilla voi vuokrata kaheks kuukaudeks jonkun tilan jostain ja ehkä käyttää sen niinku erilailta, vaik sit se tietysti vaatii paljon enemmän työpanosta itseltä.” (Tomi Friman 2012.)

Globe Hopen tapauksessa yrityksen resurssirajoitteet ovat tarkoittaneet sitä, että yritys on joutunut laittamaan kansainvälisen uusasiakashankinnan tauolle. Toisaalta yrityksen puolella on ollut vahva kotimaan kysyntä, jonka nojalla näin on voitu tehdä.

”Me yritettiin sitä esityötä ja jälkityötä tehdä, mutta resurssien vähäisyyden takia me tehtiin se virhe, että me käytiin vaan, vaikka pyhästi aina päätettiin ku messuilta kotiin tullaan, että ne jälkityöt tehdään hyvin, mutta kuitenkin se aika meni ja kuitenkin haluttiin taas mennä seuraaville messuille, eikä ehditty tehdä kotitöitä kunnolla ennen sitä messua, et se jatkuva henkilöstöresurssipula on se, joka on sit sitä verottanu. Ja se on myös yks syy miks siitä on hetkeks vetäydytty pois, et jos sitä hommaa ei pysty tekemään kunnolla, ni ei kannata käydä siellä rahoja tuhlaamassa, jos ei sitte pysty ottamaan sitä koko hyötyä irti.” (Seija Lukkala 2012.)

Jotta ymmärrettäisiin paremmin resurssirajoitteita, joiden kanssa suomalaiset muotiyri-tykset kamppailevat, on syytä ymmärtää, mitä resursseja yritykset pyrkivät saamaan ja mitkä ne mieltävät toimintansa kannalta tärkeimmiksi resursseiksi. Tutkimukseen haas-
tatelluista yrityksistä kolme viidestä sanoi, että raha on yksi tärkeimmistä resursseista, mutta sama määrä yrityksiä nosti myös verkoston eri toimijat tärkeimmäksi resurssiksi. Yritykset olivat erittäin hyvin tietoisia siitä, mitä verkoston kautta voi saavuttaa.

”No henkilökunta tulee tottakai mut sitte kantava idea on tää liikeidea ja toimintatapa ja sen pitäminen jotenki pyhänä, et me tehdään jotenki samalla tavalla ja samalla periaatteella niitä asioita. Ei sillä samalla tavalla, että me ei voitais kehittää ja uudistaa meidän toimintatapoja, päinvastoin. Mut se kantava idea ja filosofia on siellä koko ajan, et se on varmaan se voimaa antava resurssi. Resurssi on myös oikeesti se, ne arvot ja päämäärä, koska kaikkihan on sitte tekemistä niiden eteenpäin viemiseksi, ni se hän on vaan työtä, et jos ne muut asiat on selvät.” (Seija Lukkala 2012.)

“Consistency of everything. There’s no one resource, you have to have everything. You cannot lack finance, you cannot lack the good products, you cannot continue without the communications so it’s the consistency of everything.” (Yat Cheung 2012.)

”Varmaan se on tuo osaaminen mikä liittyy tuotesuunnitteluun ja valmistukseen ja tietysti sitte nää markkinoinnin ja myynnin kontaktit elikkä edustajat maailmalla ja kaikkien tärkeimpänä asiakkaat, olemassa oleva asiakaskunta. Niistä pitää pystyä pitämään hyvää huolta ja sitte rinnalla pyrkiä hakemaan koko ajan uutta.” (Aapo Karvinen 2012.)

Anna Hakkarainen ja Tomi Friman nostavat esille nimenomaan verkoston tärkeyden, mutta heidän puheistaan myös nousee esille rahallisten resurssien tärkeys verkoston rakennuksessa.

”No kyllä se raha ratkasee, et sitä kautta saa sitte niitä muita resursseja, että voi mennä messuille, voi järjestää pressimatkoja, voi hankkia uuden pr-toimiston, voi tehdä myyntimatkoja ja sitä kautta saada kontakteja ja näin, et kyllähän se siihen menee. Et jos meillä olis budjettia, niin kyllä me tehtäis aika paljon enemmän kaikkee. Panostettais nimenomaan myyntiin ja tottakai markkinointiin, sillee et kaikki matskut ois, tai tehtäis vielä enemmän jotain makeita juttuja. Niinku sit se ois siihen myyntityöhön, et vois palkata lisää ihmisiä ja käydä eri maissa jälleenmyyjillä ja sitte ehkä osallistuttais yksille messuille ja vois vielä intensiivisemmin olla koko ajan yhteydessä jälleenmyyjiin ja samoin pressiin, et vois mennä johonki uuteen maahan pr-toimistoon.” (Anna Hakkarainen 2012.)

”Toimiva tiimi, koska meillä on tulossa pieni organisaatio muutos, et meiän tiimi ei oo ollu niin toimiva ku sen pitäis olla ja sitte tietysti se network ympäri maailmaa on ihan a ja o, se pitää olla kunnossa ja sitä pitää ylläpitää. Et kaikki kommunikaatio ja matkustelu ja sit se kaikki matkustelu, mitä toi kansainvälistyminen vaatii, et talous pitää olla kunnossa, sulla pitää olla rahaa, koska se kulurakenne on vaan aika raskas, siinä mielessä, et jos haluaa kansainvälistyä, ni sillon ei voi istua Helsingissä.” (Tomi Friman 2012.)

Suhdeverkosto vaatii investointeja

Kuten tämän tutkimuksen aikaisemmista luvuista on havaittavissa, on suhdeverkoston kautta mahdollista rakentaa uskottavuutta, saada asiakkaita ja markkinatietoa. Näin ollen suhdeverkostot pystyvät jossain määrin poistamaan muotiyritysten resurssirajoitteita, mutta suhdeverkostojen rakentaminen edellyttää myös investointeja. Tämä tarkoittaa sitä, että suhdeverkostot sekä poistavat resurssirajoitteita, että luovat niitä. Haastatelluista yrityksistä kaikki olivat etsineet aktiivisesti kontakteja myös messujen ulkopuolelta liiketoiminnan kehittämiseksi, mutta niin kuin Anna Hakkarainen ja Tomi Friman yllä totesivat, vaatii kansainvälisen verkoston luominen myös investointeja, mikä tarkoittaa, että verkostojen luominen ei pysty automaattisesti poistamaan yrityksen rahallisten resurssien tarvetta.

Tomi Friman kertoo, miksi Ctrl on resurssien vähyyden takia joutunut tinkimään myös suhdeverkoston koosta. Tämä tukee Lechnerin ja Dowlingin (2003:20) tutkimustuloksia, joiden mukaan yritykset ovat tietoisia rajallisesta suhteiden rakennuskapasiteetistaan.

”Kaikki kanavat on ollu käytössä ja sit meillä oli aikasemmin yks lisämyyjä, joka hoiti koko ajan kommunikaatiota joka suuntaan. Et sit tavallaan ku meidän tiimi on pienentyny, ni kyllä meidän kommunikaatiokin on laskenu sitä kautta ja sit se näkyy suoraan myynnissä ja siinä, miten syntyy uusia kontakteja ja sit niiden ylläpitäminen vaatii tosi paljon matkustelua ja muutenki sellasta aktiivisuutta. Ja sit aika usein jos sä et pääse käymään niiden maassa tai ne ei tuu käymään täällä näin, niin sit pitää nähdä messuilla. Et sellanen kulurakenne on aika kova pelkästään siinä yhteydenpidossa, koska kaikki sun kontaktit on hajautetusti ympäri maailmaa ja sit pitäis pystyä näkemään muutenki ku meilaten.” (Tomi Friman 2012.)

Suomen rooli resurssirajoitteiden luojana

Haastatteluissa nousi esille, että vaikka suomalaisuus nähtiin tärkeänä ominaisuutena brandin uskottavuuden rakentamisen kannalta, oli haastatteluista selkeästi havaittavissa, että Suomi yrityksen kotimaana nähtiin myös resurssirajoitteita luovana. Suomi koettiin hankalaksi kotimaaksi sen takia, että suhteiden rakennus ja yhteydenpito vaatii paljon resursseja. Sijaintinsa takia aktiivinen kanssakäyminen vaatii suomalaisyritykseltä myös paljon matkustelua.

”You have to go somewhere to have more exposure. It’s difficult to attract people, the (fashion) houses are not powerful enough” (Yat Cheung 2012.)

”Täältä pitää oikeestaan lähtee johonki tai sun pitää kutsua joku tänne, koska ei tänne kukaan tuu muuten kattomaan, mitä sä teet.” (Tomi Friman 2012.)

”Me ei olla varsinaisesti minkään menon ytimessä täällä, että täältä pitää aina lähtee, että se on jo psykologista siis se, että täältä aina lennetään jonnekin. Et sanotaanko, jos me oltais Keski-Euroopassa tai Lontoossa tai jossain, niin siitä vois pörrätä ympäriinsä ihan niinku fyysisestiki. Ottaa vaan junan ja mennä asiakkaan luokse, jonka sä haluut ja jonka sä oot bongannu, et ”moi mä oon tämä ja tämä, tässä on tää”. Sen sijaan, että sä

lähettelet meilejä, et se on aina työn ja tuskan takana, että sä lähdet ja et sä et voi vaan käydä sillee ex tempore jossain vaan muutaman asiakkaan takia.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Tomi Friman arvelee, että Ctrl:n tapauksessa yrityksen sijainti on aiheuttanut suoranaista tappiota, sillä yrityksen on joissain tapauksissa ollut vaikea saada ulkomailla sijaitsevilta asiakkailtaan rahoja myydyistä tuotteista.

”Meillä oli tavallaan aika hyvät ja potentiaaliset markkinat Jenkeissä, et meillä oli ehkä 30-40 kauppaa länsi- ja itärannikolla, oikeestaan Kaliforniassa ja New Yorkissa. Mut sit siinä vaiheessa ku alettiin odottaa asiakkailta laskujen maksua, ni me jäätiin aika paljon tappiolle, varmasti sen takia, että ku me ollaan niin kaukana täällä ja siellä talous oli kääntymässä huonompaan suuntaan, ni sit ku siellä katellaan laskupinoja, aa Helsinki Ctrl alimmaks, koska noihin me ei törmätä saman tien.” (Tomi Friman 2012.)

Tomi Friman arvelee, että luovien alojen kasvu Suomessa voisi osaltaan poistaa sijainnin aiheuttamia resurssijatoitteita.

”Sehän jos me saatais vaik tää muoti vetoon ni sehän vaikuttaa jo tosi lyhyessä ajassa siihen, mikä meidän maabrändi on ja se muuttuu niinku kutsuvammaks, et jotkut saatais jossain päin maailmaa miettiä, ku ne on lähdössä lomalle, et pitäiskö käydä Helsingissä.”

Aapo Karvinen näkee, että myös kotimaan kysynnän pienuus voi asettaa yritykselle rajoitteita.

”Vienti vaatii niin paljon resursseja, sekä taloudellisia, että henkisiä resursseja. Varsinki pienille yrityksille, niin siellä tulee tälläset ihan käytännön asiat vastaan, jos ei oo ihmisiä tai rahaa tehdä sitä vientityötä sillä laajuudella ku pitäis. Varsinki jos Suomessa on toiminta pientä, eikä oo vielä kertyny sellasta pääomaa, niin kyllä siinä haastetta on. (Aapo Karvinen 2012.)

Seija Lukkala kuitenkin näkee, että pienet kotimarkkinat eivät ole este yrityksen kasvulle, eikä sitä pidä nostaa syyksi siihen, miksi suomalaiset muotiyritykset eivät ole päässeet suurissa määrin kansainväliseen kasvuun.

”Se ei oo mikään este tai hidaste, et meillä on pienet kotimarkkinat. No se voi olla hidaste okei, mut sit pitää keksiä muita toimintatapoja, et siihen ei voida jäädä makamaan.” (Seija Lukkala 2012.)

Yat Cheung arvelee, että Suomen markkinoiden koko ei ole ainut syy, miksi kotimainen kysyntä on pientä. Cheung arvelee, että Suomessa muotiyrityksiä ei arvosteta, kuluttajien eikä päättäjienkään taholla, samalla tavalla kuin monessa muussa maassa, mikä näkyy suoraan myyntiluvuissa.

“London or Copenhagen they give strong support to their domestic market and also in France, Paris, they are really supporting the local market. Also in Stockholm for sure.” (Yat Cheung 2012.)

On hyvä muistaa, että suhdeverkoston ei tarvitse olla kansainvälinen pystyäkseen autamaan yritystä kansainvälistymisprosessissa, vaan myös kotimainen verkosto pystyy tähän. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että Suomessa yhteistyö muotialalla toimivien yritysten keskuudessa on hyvin vähäistä. Seija Lukkala näkee, että Suomessa kaivataisiin asennemuutosta muotialalla, jotta yhteistyön avulla yritykset voisivat tukea toistensa kasvua.

”Musta tuntuu, että täällä on se mentaliteetti, että kaikki on jotenki kilpailijoita keskenään. No enää mä en oo pitkään aikaan ollukaan, mutta musta tuntu, että sen vanhan yrityksen kanssa ku yritettiin jotain yhteistyötä tehdä, niin se oli sellanen ihmeellinen ilmapiiri. Vähän sellanen salailun ja kyräilyn ilmapiiri, jota mä en voi ymmärtää, et jos tehdään yhteistyötä, niin sillon sitä pitäis tehdä mun mielestä avoimesti ja samolla päämäärillä, ni ei sitä voi tehdä jos se ei oo tasavertasta ja avointa. Ni sitte kannattaa olla tekemättä, jos se lähtökohtasesti on sellasta. Et jotenki pelätään sen oman tuotteen tai imagon viemistä, joka on mun mielestä aika käsittämätöntä, koska senhän jokaisella pitäis olla niin sisäsyntyistä, design ja ne asiat, että ne ei ole periaatteessa kopioitavissa. Et jos sitä rupee pelkäämään ni sit on mun mielestä mahdotonta toimia.” (Seija Lukkala 2012.)

Anna Hakkaraisen näkemys osaltaan tukee Seija Lukkalan näkemystä, sillä Hakkaraisen haastattelusta nousi esille tarve rajata mahdollisen yhteistyön ulkopuolelle sellaiset muotialan yritykset, jotka kilpailevat Minna Parikan kanssa. Hakkarainen toteaaakin, että Suomessa muiden muotialan toimijoiden kanssa tehty yhteistyö on ollut hyvin rajattua

siitä syystä, että yhteistyö edellyttää sitä, että toimijat ovat keskenään hyvin erilaisia, eivätkä kilpaile keskenään.

”Suunnittelun suhteen ideoiden vaihto on täysin pois suljettua, et siihen kukaan ei lähde tietenkään. Lähinnä se on sit vaikka asiakkaista, et hei tiedät sä tän asiakkaan, onks tää hyvä, voiks tähän luottaa ja niinku tällä tavalla tai sit et tää ois just teille sopiva, ni tällöstä. Mut se vaatii sen, että ollaan niin erilaisia, että voidaan tehdä se.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Suhdeverkoston mahdollisuudet resurssirajoitteiden poistajina

Lechner ja Dowling (2003) sekä Vasilchenko ja Morrish (2011) ovat todenneet henkilökohtaisten suhteiden olleen yksi keino resurssirajoitteiden ylipääsemiseksi etenkin yrityksen alkutaipaleella, kun muuta suhdeverkostoa ei ole ehtinyt vielä muodostua. Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena olleilla yrityksillä ei henkilökohtaisten suhteiden hyöty ollut kuitenkaan aivan yhtä suoraviivainen, mitä aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu. Annikki Karvisen edustaja Aapo Karvinen oli case-yrityksistä ainut, joka näki, että kansainvälistymisprosessissa on ollut suoranaista hyötyä yrityksen toimijoiden henkilökohtaisista suhteista.

”Jos me ollaan etabloiduttu jo jonneki maahan esimerkiks ja siellä sitte haluttu laajentua niin sitte on tullu nää omat henkilökohtaset suhteet, mitä siinä matkanvarrella on kertynyt, niin niistä on sitte poikinu uusia juttuja. Niinku Aasian suunnassa mä itse olen sitä paljon hoitanu, niinku Japania ja Koreaa, niin näillä ilmansuunnilla mä oon paljon saanu aikaseks omilla kontakteilla et se on kyllä hirmu tärkeä.” (Aapo Karvinen 2012.)

Anna Hakkarainen toteaaakin, että juuri uusille markkinoille mentäessä kaikki mahdolliset kontaktit otetaan käyttöön. Tällöin pyritään myös selvittämään, onko suhdeverkostolla prosessia helpottavia kontakteja.

”Tässä otetaan kaikkiin kontakteihin yhteyttä, jotka saattaa olla relevantteja ja alentaan sieltä onkimaan sitä tietoa...Jälleenmyyjiä ja sitte jos siellä ois joku agentti johon kannattaa olla yhteydessä ja onks siellä kellään tuttuja, jotka tietää siellä sisäpiirin, jotka tietää miten se homma siellä menee.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Anna Hakkaraisella ei ollut täysin kattavaa käsitystä siitä, miten henkilökohtaiset suhteet ovat auttaneet Minna Parikan ollessa vasta kansainvälistymisen alkutaipaleella, sillä

hän ei ole ollut yrityksessä mukana sen alkuajoista lähtien. Hän kuitenkin arvelee, että yrityksen perustajan Minna Parikan luomat suhteet opiskeluaikana Englannissa ovat auttaneet hahmottamaan niitä keskeisiä toimijoita, joiden avulla kansainvälistyminen on mahdollista.

”Se on varmasti auttanut, että hänellä on erilaisia suhteita, et hän on vaikka saanut erilaisiin valmistajiin yhteyksiä ja sit esimerkiksi ku hän on opiskellu Englannissa ni hän tuntee niitä paikallisia suunnittelijoita ja sitte esimerkiksi Milanon messuille me menään sellasten englantilaisten suunnittelijoiden ryhmässä, et me ollaan päästy sitä kautta sinne messuille, et sitä kautta siitä on hyötyä.” (Anna Hakkarainen 2012.)

Haastatteluista kuvastui etenkin rahallisten resurssien niukkuus pienessä suomalaisessa muotiyrityksessä. Tässä kappaleessa esille nousseet resurssirajoitteet ovat usein sen seurausta, että yrityksellä ei ole tarpeeksi rahaa päästä rajoitteiden yli. Kuitenkin suhdeverkostolta on mahdollista saada tietotaitoa, jonka turvin yrityksen on mahdollista nähdä resurssirajoitteiden yli ja pystyä kasvamaan rajoitteista huolimatta.

”Monta kertaa se on ollu mullaki niin, että mulla on selkee näkemys siitä, että mitä pitää tehdä ja miten pitää edetä. Ja mä hyvin pitkälle pidän siitä kiinni, mutta jos joku mulle tarpeeks monta kertaa fakta-asioita selvittää, ni kyl mä sit pystyn muuttamaan mielipidettäni kuitenkin tai etsimään sen toisen tien mennäkseni sinne päämäärään, mihin on menossa. Mut kyllä se vaatii just sellasta yhteistyötä.” (Seija Lukkala 2012.)

Tämän tutkimuksen teemat eivät ole täysin yksiselitteisiä ja se osaltaan kuvaa juuri sitä, miten moninainen suhdeverkoston rooli yritykselle on. Tämän takia tutkimuksen teemojen käsittelyssä on myös nähtävissä teemojen limittyminen keskenään. Onkin huomattava, että uskottavuuden rakentuminen sekä markkinatiedon ja asiakkaiden saaminen suhdeverkostolta toimivat erittäin tärkeinä yrityksen pienuuden aiheuttamien resurssirajoitteiden poistajina.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu-tutkielman tarkoituksena oli rakentaa ymmärrystä siitä, mikä on suhteiden rooli suomalaisen muotiyrityksen kansainvälistymisprosessissa. Kansainvälistymisprosessia tutkineet tutkijat ovat todenneet suhdeverkostojen tarjoavan mahdollisuuden saada yrityksen käyttöön tärkeitä resursseja, joiden avulla kansainväliseen kasvuun voidaan päästä. Etenkin pienelle yritykselle suhdeverkostot ovat tärkeitä, sillä ne pystyvät harvoin investoimaan kaikkiin tarvitsemiinsa resursseihin, jotka toimivat niiden kilpailuvaltteina (Oviatt & McDougal 1994: 54-55). Suomalaisten muotiyritysten haasteena pidetään nimenomaan kansainvälistymiseen tarvittavien resurssien puutetta, jonka sanotaan johtuvan kotimaan markkinoiden pienuudesta. Tämän takia tässä tutkimuksessa syvennyttiin suhdeverkoston potentiaaliin suomalaisen muotiyrityksen kansainvälistymisessä. Suhdeverkoston merkitystä kansainvälistymisprosessissa selvitettiin kolmen tavoitteen kautta.

Ensimmäisenä tavoitteena oli jäsentää miten suhteet voivat toimia yrityksen resursseina kansainvälistymisprosessissa. Tavoitetta lähestyttiin aikaisempien tutkimusten avulla syventymällä ensin suhdeverkostojen ominaispiirteisiin, ja tämän jälkeen tarkasteltiin verkostojen hyötyä kansainvälistymisprosessissa. Aikaisempien tutkimusten mukaan verkostot tarjoavat yritykselle resurssien lisäksi mahdollisuuden kehittyä (Håkansson & Snehota 1995: 6) sekä oppia ja sopeutua muuttuvaan toimintaympäristöön (Lechner & Dowling 2003). Suhteiden rooli on osaltaan ristiriitainen, sillä mitä enemmän yritys sitouttaa itseään suhteisiin, tulee siitä näin myös yhä riippuvaisempi niistä (Håkansson & Ford 2002: 136).

Monet tutkijat ovat tutkineet kansainvälistymistä suhdeverkostonäkökulmasta, mutta harva tutkija on pystynyt konkretisoimaan, minkälaiset suhteet ovat yritykselle avuksi kansainvälistymisessä ja mitä nämä suhteet pystyvät tarjoamaan. Tämän takia suhdeverkostojen rooliin kansainvälistymisprosessissa lähdettiin syventymään tutkijoiden Lechnerin ja Dowlingin suhdejaottelun näkökulmasta (2003). Kyseiset tutkijat ovat tuoneet tutkimuksessaan esille sen, että miten dynaaminen suhdeverkosto sisältää erityyppisiä suhteita ja miten suhdeverkosto muuttuu samalla kun yrityksen resurssitarpeet muuttuvat. Lechner ja Dowling (2003) jaottelevat kasvun kannalta tärkeät suhteet neljään eri suhdeverkostotyyppiin: *henkilökohtaisiin verkostoihin, mainetta lisääviin verkostoihin, kilpailijoiden kanssa yhteistyössä syntyneisiin suhdeverkostoihin sekä tieto-, innovaatio ja teknologiaverkostoihin*. Käytännön esimerkkien ja teoriakatsauksen poh-

jalta näiden suhteiden voitiin nähdä olevan oleellisessa asemassa myös muotiyrityksellä kansainväliseen kasvuun pääsyssä.

Tutkijat Vasilchenko ja Morrish (2011) hahmottivat tutkimuksessaan sitä, miten kansainvälistymisprosessi etenee suhdeverkostojen avulla. Tutkimuksessaan Vasilchenko ja Morrish nostavat suhdeverkoston tärkeimmiksi resurssiksi kansainvälistymisen kannalta mahdollisuuden saada *uskottavuutta, asiakkaita ja markkinatietoa* kohdemarkkinoilta sekä *tiedon luomisen ja resurssirajoitteista ylipääsemisen*. Nämä ovat myös niitä resursseja, jotka Lechner & Dowling (2003) esittivät syiksi siihen, miksi heidän esiin nostamansa neljä eri suhdeverkostotyyppiä avittavat yrityksiä kansainväliseen kasvuun. Teorian pohjalta voidaan siis tehdä se johtopäätös, että kyseiset resurssit ovat avainasemassa siihen, miksi suhdeverkostoilla on tärkeä rooli kansainvälistymisprosessissa. Näiden kahden tutkimuksen avulla vastattiin näin ollen tutkimuksen ensimmäiseen tavoitteeseen. Nämä resurssit nostettiin tutkimuksen teemahaastattelujen teemoiksi, jotta niitä voitiin tarkastella syvällisemmin muotiyritysten näkökulmasta. Tutkimuksen empiriaosiossa syvennyttiinkin siihen, ovatko nämä Lechnerin ja Dowlingin (2003) sekä Vasilchenkon ja Morrishin (2011) esiin tuomat resurssit olleet olennaisessa osassa suomalaisten muotiyrityksien kansainvälisessä kasvussa.

Tutkimuksen empiriaosiossa tutkittiin viiden suomalaisen muotiyrityksen kansainvälistymisprosessia. Nämä viisi brandia edustavat ns. designer-brandeja, joka tarkoittaa sitä, että näiden brandien tuotteet edustavat korkeatasoista suunnittelua ja laatua. Kuitenkin näitä kahta ominaisuutta rajaa tuotteiden hinnat, jotka ovat muotibrändien skaalauksessa keskiluokkaa. (Easey 2009: 21.) Kansainvälisen myyntiverkoston rakentamista määrittelee tämän kaltaisilla brandeilla pitkälti brandin kehittäminen haluttuun suuntaan. Designer-brandeilla kansainvälistymisen nähdään lähtevän käyntiin myyntiverkoston rakentamisella ulkomaisten jälleenmyyjien kanssa. Tämä toimii hyvänä brandin rakennuskeinona, sillä jälleenmyyjillä on kyky tehdä myymiensä tuotteiden brandeja tunnetuksi. Tämän takia muotiyritykselle on tärkeää löytää omaa brandia tukevia jälleenmyyjä. Jälleenmyyjillä on myös olennainen rooli yrityksen kassavirran kasvattajana. Seuraava vaihe yrityksillä on oman myymäläverkoston perustaminen ja sen laajentaminen. Kansainvälisen myymäläverkoston rakentaminen vaatii niin paljon resursseja, että yritykset usein tässä vaiheessa siirtyvät yksityisomisteisista julkisomisteisiksi. Brandin saavutettua mainetta, voi yritys perustaa brandilleen sisarbrandin, jonka avulla brandi voi laajentaa asiakaskuntaansa ja tätä kautta laajentaa brandin imagoa. (Moore, Fernie & Burt 2000: 929.) Suomalaisten muotiyritysten kansainvälistymisen voidaan nähdä noudattelevan näitä samoja vaiheita, vaikka ainoastaan muutama suomalainen designer-

brandi on kasvattanut kansainvälistä toimintaansa siihen pisteeseen, että on perustanut oman myymälän Suomen rajojen ulkopuolelle. Mooren, Fernien ja Burtin (2000) tutkimuksen case-yrityksinä käytetyt designer-brandit ovat lähteneet samasta pisteestä, missä suurin osa suomalaisista designer-brandeista on tänä päivänä. Yritykset ovat olleet pieniä suunnittelijavetoisia yrityksiä, joissa kasvua kansainvälisiltä markkinoilta on haettu ensin jälleenmyyjäverkoston kautta ja mikäli rahoitus on ollut kunnossa, ovat brandit kyenneet rakentamaan oman myymäläverkoston.

Tutkimuksen empirialuvun avulla vastattiin *tutkimuksen toiseen ja kolmanteen tavoitteeseen*. Ne myös nivoutuvat tiiviisti toisiinsa aineistolähtöisyydensä vuoksi. Tutkimuksen toisena tavoitteena oli tutkimustulosten avulla luoda ymmärrystä niistä resursseista, joita suomalaisen muotiyrityksen suhdekenttä tarjoaa. Kolmannen tavoitteen avulla arvioitiin suomalaisen muotialan yrityksen keskeisiä suhteita kansainvälistymisen kannalta. Näihin tavoitteisiin vastattiin syventymällä Lechnerin ja Dowlingin (2003) suhdejaottelun merkitykseen muotialalla sekä selvittämällä Vasilchenkon ja Morrishin (2011) kansainvälisen kasvun kannalta tärkeäksi nostamien resurssien rooli suomalaisessa muotiyrityksessä. Haastattelut vahvistivat Lechnerin ja Dowlingin (2003) ja Vasilchenkon ja Morrikshen (2011) näkemyksiä siitä, miten suhdeverkostot avittavat yrityksiä kansainväliseen kasvuun. Haastattelut osoittivat myös sen, että Lechnerin ja Dowlingin (2003) tutkimustulokset kasvun kannalta tärkeistä suhdetyypeistä eivät ole täysin siirrettävissä suomalaiselle muotialalle.

Henkilökohtaisen suhdeverkoston käyttö kansainvälistymisen tukena ei ollut tämän tutkimuksen case-yrityksillä yhtä suuressa roolissa, kuin mitä olisi voinut teorian pohjalta olettaa. Henkilökohtaisten suhteiden nähtiin olevan hyödyllisiä tietotaidon rakentumisessa. Näiden suhteiden ei voida kuitenkaan todeta olevan case-yrityksillä sen suuremmassa roolissa tiedon saamisen kannalta kuin muidenkaan suhteiden. Suurin osa case-yrityksistä oli sitä mieltä, että oppiminen ja kansainvälistymisen kannalta relevantin tiedon saaminen tapahtui liiketoiminnan kehittyessä ja useimmiten käytännön kautta. Yritykset kokivatkin, että jokaisella verkoston toimijalla on tärkeä rooli tietotaidon rakentamisessa. Haastateltavat arvelivat, että etenkin yrityksen alkuvaiheessa henkilökohtainen verkosto voi auttaa hahmottamaan kenen kanssa suhdeverkostoa kannattaa lähteä rakentamaan. Tämä tukee aikaisempien tutkimusten näkemystä siitä, että yrityksen alkuvaiheessa henkilökohtaiset suhteet avittavat liiketoiminnan suunnan hakemisessa. Se myös vahvistaa näkemystä, jonka mukaan kaikkein hyödyllisin tietotaito tulee yritykseen kokemuksen kautta. Henkilökohtaisten suhteiden rooli yrityksen toiminnassa nähtiin myös ongelmallisena, sillä yrityksen voi olla vaarallista perustaa päätöksentekoaan

ainoastaan yritysten ulkopuolisten toimijoiden näkemysten varaan. Sen on osattava tehdä päätökset oman tietämyksensä ja visionsa puitteissa. Case-yrityksistä ainoastaan yksi sanoi, että oli suoraan pystynyt hyödyntämään henkilökohtaisia suhteita uusille kansainvälisille markkinoille mentäessä. Tämä osaltaan kertoo siitä, että yritysten henkilökohtaiset suhteet koostuvat suomalaisista toimijoista, joiden tuoma konkreettinen hyöty kansainväliselle laajentumiselle voi olla hankalasti havaittavissa. Henkilökohtaiset suhteet myös helposti limittyvät muiden suhdetyyppien kanssa, jolloin on vaikeaa määritellä, onko suhde henkilökohtainen vai liiketoiminnallinen.

Mainetta lisäävän suhdeverkoston rakentumisella oli huomattava rooli liiketoiminnan kasvussa kansainvälisillä markkinoilla tutkimuksen case-yrityksillä. Mainetta lisäävän suhdeverkoston tärkeys perustuu suhteiden kykyyn tuoda yritykselle uskottavuutta. Näiden suhteiden avulla yritys viestii markkinoille, että on luotettava ja kiinnostava toimija. Case-yrityksille etenkin näkyvyyden saaminen ja jälleenmyyjien kanssa suhteiden solmiminen olivat tärkeitä uskottavuuden saamisen kannalta. Näkyvyyden ja jälleenmyyjien kiinnostuksen saaminen taas edellyttää, että yrityksen tuotteet ja brandi erottuvat kilpailijoista. Kaksi case-yrityksistä oli löytänyt uusilta markkinoilta maahan-tuojia puhtaasti sen ansiosta, että yritysten brandit sekä tuotteet olivat herättäneet huomiota. Maineen rakentuminen näyttäisikin olevan erityisen tärkeää myyntiverkoston rakentumisen kannalta, joten suhdeverkostolla on tärkeä rooli myös asiakkaiden saamisessa kohdemarkkinoilta.

Yritysten jälleenmyyjät toimivat referensseinä ja herättävät luottamusta potentiaalisissa jälleenmyyjissä, minkä vuoksi myyntiverkoston rakentuminen helpottuu yrityksen saadessa uskottavuutta taakseen. Muotialan messut olivat kaikille case-yrityksille tärkeitä mahdollisuuksia tehdä brandia tunnetuksi sekä rakentaa suhdeverkostoa, niin potentiaalisten jälleenmyyjien kuin muidenkin alalla toimijoiden kanssa. Messut voivat myös tarjota erittäin pienelle yritykselle mahdollisuuden rakentaa suhteita isojenkin brandien kanssa. Lehdistöllä on maineen rakennuksessa tärkeä rooli näkyvyyden saamisen kannalta. Lehdistö toimii brandin tarinan kertojana ja kiinnostuksen herättäjänä brandin tuotteille. Haastatteluista kävi ilmi, että maineen rakentuminen kansainvälisillä markkinoilla viestittää myös kotimaan markkinoille brandin kiinnostavuudesta. Case-yrityksillä uskottavuuden saaminen näyttäisi olleen avainasemassa siihen, että niin kulluttajat, lehdistö kuin rahoittajatkin ovat olleet halukkaita tukemaan yritysten toimintaa Suomessa. Kotimaan kysyntä oli yrityksille tärkeä resurssilähde, jonka avulla kansainväliseen kasvuun oli mahdollista investoida. Suomalaisesta muotialasta kirjoitettaessa usein puhutaan ainoastaan kansainvälisen kasvun tärkeydestä, mutta tämä tutkimus

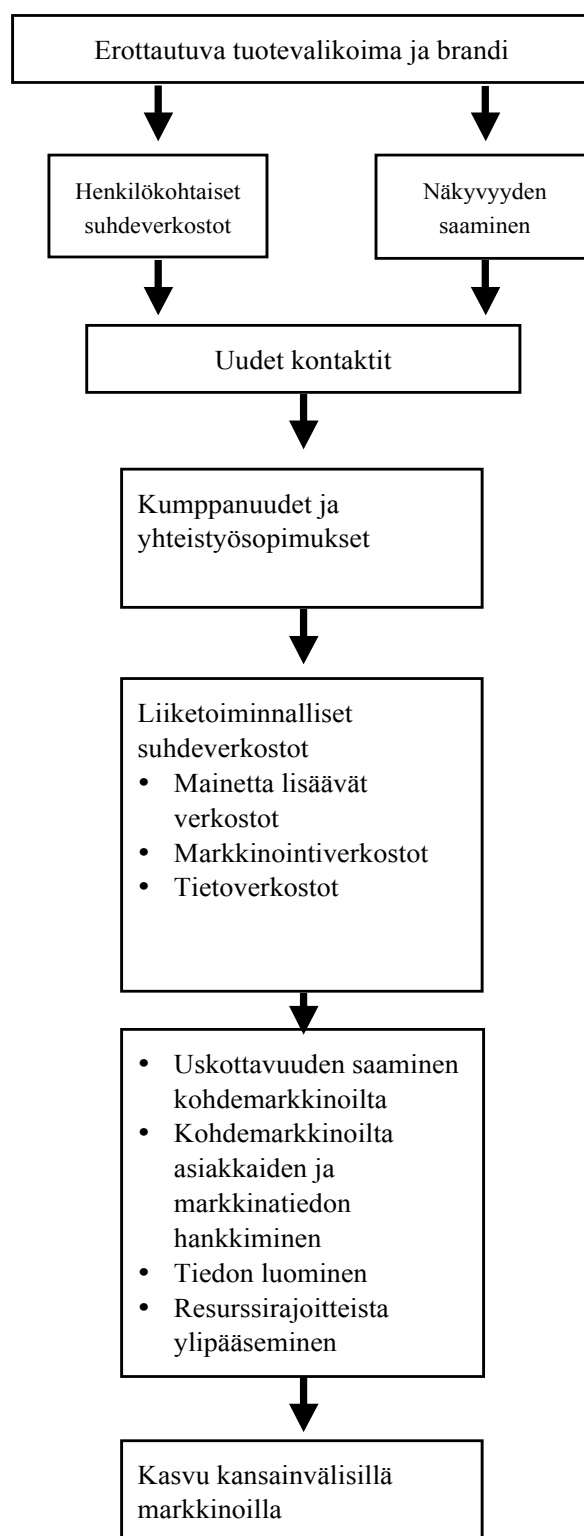
osoitti, että myöskään kotimaan kuluttajia ei pidä sivuuttaa, sillä he voivat olla merkittävä kansainvälistymisprosessin tuki.

Kilpailijoiden kanssa yhteistyössä syntyneiden verkostojen ei voida sanoa olleen oleellisessa asemassa kansainvälisen kasvun kannalta case-yrityksillä. Yritykset olivat tekemisissä kotimaisten kilpailijoiden kanssa jonkin verran, mutta yhteistyö oli hyvin pinta-puolista. Suhteiden ei annettu kehittyä syvällisiksi, sillä yrityksillä oli vahva tarve suojella omaa toimintaansa mahdolliselta kopioinnilta ja ideoiden varastamiselta. Yksi case-yrityksen haastateltava sanoikin tämän olevan Suomessa alan ongelma. Yritykset eivät tue toistensa kasvua, sillä he pelkäävät omien ideoidensa puolesta. Tämä samainen haastateltava toivoikin, että kotimaiset alan toimijat voisivat tehdä huomattavasti enemmän ja monipuolisemmin yhteistyötä. Kansainvälisten kilpailijoiden kanssa case-yritykset olivat lähinnä tekemisissä messuilla, jossa saattoi tehdä ajatusten vaihtoa ja kysellä toisten yritysten kuulumisia. Tällöin kuitenkin kanssakäyminen oli yleisen jutustelun kaltaista, eikä sitä voida sanoa varsinaisesti suhteiden rakennukseksi. Yritykset eivät näin ollen pysty hyödyntämään tieto-taitoa ja uusia mahdollisuuksia, jota tätä kautta olisi mahdollista saada.

Kuten aikaisemmat tutkimukset osoittivat, oli tieto-taidon saaminen kasvun ja uusiasia-kashankinnan tueksi tärkeää myös muotiyrityksille. Näin ollen voidaan sanoa, että *tieto- ja markkinointiverkostot* olivat tärkeitä muotiyrityksen kasvun kannalta. Nämä verkostot limittyvät muiden verkostotyyppien kanssa, sillä niin kuin aikaisemmin todettiin, tapahtuu tieto-taidon rakentuminen samanaikaisesti yrityksen suhdeverkoston erilaisten suhteiden kehittyessä. Haastattelujen perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, olivatko Lechnerin ja Dowlingin (2003) esiintuomat *innovaatio- ja teknologiaverkostot* merkityksellisiä kansainvälisen kasvun kannalta. Tutkijat näkivät etenkin asiakkaat ja kilpailijat tärkeiksi sidosryhmiksi innovoinnin kannalta. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että case-yritykset toimivat hyvin vähän yhteistyössä kyseisten sidosryhmien kanssa lisätäkseen tieto-taitoaan, mikä voi osaltaan selittää sitä, ettei innovaatio- ja teknologiaverkostot nousseet merkityksellisiksi suomalaisille muotiyrityksille. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö muotiyrityksen olisi hyödyllistä kehittää tämän kaltaisia suhteita ja näiden kautta kehittää liiketoimintaansa.

Suurin osa case-yrityksistä koki, että parhaiten tietotaito kehittyy yrityksen toiminnan edetessä. Haastatteluista nousi esille se, että yritysten aktiivisuus *markkinatiedon* hankkimiselle kansainvälistymisen tueksi vaihteli suuresti. Osa yrityksistä kartoitti hyvin tarkkaan kenen kanssa suhdeverkostoa kannattaa rakentaa uusille markkinoille mentäes-

sä ja keneltä kansainvälistymisprosessia helpottavaa tietoa voisi saada. Osalla taas markkinatiedon hankkiminen nojautui messuilla saatavaan tietoon ja näkemykseen siitä, voisiko kyseisellä yrityksellä olla potentiaalisia asiakkaita messujen pitopaikassa. Yritykset kokivat, että markkinatiedon saaminen kansainvälistymisen tueksi ennen uusille markkinoille menoa on hankalaa, sillä Suomessa ei ole tahoja, joilta markkinatietoa voisi saada. Kohdemarkkinoilla jo toimivien yritysten tieto-taitoa ei pystytä hyödyntämään ennen markkinoille menoa joko sen takia, että tämänkaltaisiin yrityksiin ei ole suhteita tai sen takia, että pelätään ideoiden varastamista. Yritysten asenne suomalaista muotialan osaamista kohtaan olikin hyvin kriittinen, minkä takia vain kaksi case-yrityksistä oli aktiivisesti pyrkinyt kasvattamaan osaamistaan yrityksen ulkopuolisten sidosryhmien avulla. Globe Hope oli yksi yrityksistä, joka oli aktiivisesti hakenut ja saanut tukea liiketoiminnan kehittämiseen. Toimitusjohtaja Seija Lukkala totesi, että tietotaito, jonka turvin liiketoimintaa voi kehittää, ei tarvitse tulla muotialalta, vaan samat lainalaisuudet ovat voimassa kaikilla liiketoiminta-aloilla. Lukkala myös totesi, että ilman osaamista yritysten investoinnit valuvat hukkaan. Seija Lukkala nostikin aktiivisen tietotaidon kehittämisen tärkeäksi osaksi yrityksen kasvuun pääsyn kannalta. Haastatteluista oli kuitenkin vaikeaa nostaa esille yksittäisiä tahoja, jotka olisivat olleet tärkeitä tietotaidon rakentumisen kannalta, koska yrityksillä sen rakentuminen oli hyvin kokonaisvaltaista ja jatkuvaa. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että suomalaiset muotiyritykset voisivat hyötyä huomattavasti, mikäli ne pyrkisivät lisäämään liiketoimintakenttän osaamista yhteistyökumppaneina, eikä ensisijaisesti kilpailijoina.



Kuvio 5. Suhdeverkoston rooli suomalaisen muotiyrityksen kansainvälistymisprosessissa

Kuvio 5. konkretisoi tämän tutkimuksen tarkoituksen osoittamalla, mikä on suhdeverkokoston rooli muotiyrityksen kansainvälistymisprosessissa. Rakentaessaan suhteita, on muotiyrityksen hyvä ymmärtää, että kansainvälistymisen kannalta tärkeitä suhdetyyppejä ovat *mainetta lisäävät verkostot sekä tieto- ja markkinointiverkostot*. Nämä verkostot taas pystyvät tarjoamaan kansainvälistymisen kannalta oleellisia resursseja, joten nämä suhteet toimivat *resurssirajoitteiden poistajina*. Tärkeimmiksi resursseiksi kansainvälisen kasvun kannalta nousivat *uskottavuuden, asiakkaiden ja markkinatiedon saaminen* kohdemarkkinoilta. Näiden resurssien saaminen suhdeverkostolta edellyttää kuitenkin sitä, että muotiyritykset pystyvät investoimaan työvoimaa, aikaa ja rahaa suhdeverkostojen rakentamiseen. Onkin syytä muistaa, että suhdeverkostojen rakentamiseen tarvitaan rahoitusta siinä missä muidenkin liiketoiminnan osa-alueiden kehittämiseen.

Suomalaisten muotiyritysten on vaikea löytää rahoittajia, sillä muotialaa ymmärtäviä rahoittajia ei juurikaan ole. Rahoituksen puute voikin muodostua suomalaisilla toimijoilla kasvun esteeksi, vaikka suhdeverkostot tarjoavatkin paljon potentiaalia yrityksen kansainväliseen kasvuun. Muotiyritysten kasvun tiellä voi olla myös yritysten oma asenne. Harry Elonen (2011) totesi pro gradu –tutkielmassaan, että vaikka rahoitusta olisi tarjolla, pelkäävät suomalaisyritykset liikaa kontrollin luovuttamista ulkopuolisille tahoille ja tämän takia torjuvat rahoituksen, joka voi mahdollistaa kansainvälisen kasvun. Vaikka tässä tutkimuksessa ei syvennytty rahoituksen tarpeellisuuteen suomalaisten muotiyritysten kansainvälisessä kasvussa, on hyvä muistaa, että rahoituksen tarpeellisuutta ei pidä sivuuttaa. Jatkotutkimuksia ajatellen on tämä yksi teema, jota olisi hyvä tutkia lisää suomalaisen muotikentän kehittämiseksi. Tutkimuksen haastatteluissa nousi esille yritysten tarve rajata toimintansa ulkopuolelle muilta toimialoilta tulevat suhdeverkostot, mutta tämän asenteen muuttamiseksi voisi olla hyödyllistä tutkia, voivatko alan ulkopuolelta tulevat rahoittajat tarjota tien kansainväliseen kasvuun.

LÄHDELUETTELO

- Agarwal, Sanjeev & Sridhar Ramaswami (1992). Choice of Foreign Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internationalization Factors. *Journal of International Business* 23:1, 1-16.
- Ahn, Sookyong; Haejung Kim & Judith Forney (2010). Fashion collaboration or collision? Examining the match-up effect in co-marketing alliances. *Journal of Fashion Marketing and Management* 14:1, 6-20.
- Anderson, Alistair & Claire Miller (2003). "Class matters": human and social capital in the entrepreneurial process. *Journal of Socio-Economics* 32: 1, 17-36.
- Annikki Karvinen (2013). Yrityksen verkkosivut. [online] [siteerattu 15.4.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.annikkikarvinen.fi/>>.
- Annikki Karvinen (2013). Yrityksen verkkosivut. [online] [siteerattu 15.4.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.annikkikarvinen.fi/>>.
- Alasuutari, Pertti (1995). Laadullinen tutkimus. 3.painos. Tampere: Vastapaino. 317 s.
- A.P.C (2013). A.P.C + Carhartt. [online] [siteerattu 15.4.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://usonline.apc.fr/carhartt>>.
- Azuma, Nobukaza & John Fernie (2003). Fashion in the globalized world and the role of virtual networks in intrinsic fashion design. *Journal of Fashion Marketing and Management* 7:4, 413-427.
- Bengtsson, Maria & Sören Kock (2000). "Coopetition" in Business Networks: to Cooperate and Compete Simultaneously. *Journal of Business & Industrial marketing* 14:3, 178-193.
- Bettis, Richard A. & C.K. Prahalad (1995). The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal* 16:1, 5-14.

- Birley S. 1985. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing* 1:1, 107–117.
- Bohdanowicz, Janet & Clamp Liz (1994). *Fashion Marketing*. London: Routledge. 1.painos.
- Brüderl, Josef & Peter Preisendörfer (1998). Network support and the success of newly founded businesses. *Small Business Economics* 10:3 Issue 3, 213-225.
- Chandra, Yanto; Chris Styles & Ian Wilkinson (2012). An Opportunity-Based View of Rapid Internationalisation. *Journal of International Marketing* 20:1, 74-102.
- Chernev, Alexander ; Ryan Hamilton, & David Gal (2011). Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding. *Journal of Marketing* 75:3, 66-82.
- Chrzanowska, Joanna (2002). *Interviewing Groups and Individuals in Qualitative Market Research*. 2. painos. London: Sage. 156 s.
- Chetty, K. Sylvie & Loren M. Stangl (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing* 44:11/12, 1725 – 1743.
- Chetty, K. Sylvie & Henrik Agndal (2007) Social Capital and Its Influence on Changes in Internationalization Mode Among Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing* 15: 1, 1–29
- Chetty, K. Sylvie & Heather I. M. Wilson (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review* 12:1, 61-81.
- Coviello, Nicole & Hugh Munro (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing* 29:7, 49-61.
- Doherty, Anne Marie (1999). Explaining international retailers' market entry mode strategy: internationalization theory, agency theory and the importance of

- information asymmetry. *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*. 9: 4, 379-402.
- Donnell, Lisa & Karise Hutchinson & Andrea Reid (2012). Fashion retailing in the new economy: the case of SMEs. *International Journal of Retail and Distribution Management* 40: 12, 906-919.
- Doherty, Anne Marie (2000). Factors Influencing International Retailers' Market Entry Mode Strategy: Qualitative Evidence from the UK Fashion Sector. *Journal of Marketing Management* 16:1-3, 223-245.
- Easey, Mike (2009). *Fashion Marketing*. Oxford: Blackwell Publishing. 3. painos.
- Elonen, Harry (2011). Muotiyhtiöt pelkäävät sijoittajia. *Talouselämä* 2008: 28, 8
- Ellis, Paul (2000). Social Ties and Foreign Market Entry. *Journal of International Business Studies* 31: 3, 443-469.
- Eriksson, Päivi & Anne Kovalainen (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage. 337 s. 1. painos.
- Eriksson, Päivi & Katri Koistinen (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4: 2005. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Erola, Marko (2011). Merkillä on väliä: Ruotsalaiset ovat huippubrändääjiä. Miten he sen tekevät ja voiko sitä imitoida? Teoksessa: *Heja Sverige! Mitä Suomi voisi oppia Ruotsilta, politiikassa, taloudessa (ja urheilussa)?* Markkanen Juha, Jan Vapaavuori, Stig Gustavson, Markus Leikola, Marko Erola, Jukka Lassila, Tarmo Valkonen, Panu Pokkinen, Risto Nieminen. Helsinki: Taloustieto Oy
- Falay, Zeynep & Markku Salimäki & Antti Ainamo & Mika Gabrielsson (2007). Design intensive born globals: a multiple case study of marketing management. *Journal of marketing management* 23:9/10, 877-899.
- Finatex (2010). Kauppa ja kulutus [online]. [siteerattu 23.8.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.finatex.fi/index.php?mid=3&pid=54#kulutus>.

- Finatex (2010b). Ulkomaankauppa [online]. [siteerattu 11.9.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.finatex.fi/index.php?mid=3&pid=53#vie1>>.
- Finnish Catwalk (2011). Lehdistöiedote 1.6.2011 [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.finnishcatwalk.fi/tiedotteet/110601_Lehdistotiedote_1.pdf>.
- Ford, David & Håkan Håkansson (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55: 2, 133-139.
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review* 11:3, 257-277.
- Freeman, Susan & Ron Edwards & Bill Schroder (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing* 14:3, 33-63
- Gabriel, Clive (1990). The Validity of Qualitative Market Research. *Journal of the Market Research Society* 32: 4, 507–519.
- Globe Hope (2013a). Yrityksen blogi. [online] [siteerattu 5.5.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.globehope.com/fi/blogi/>>.
- Globe Hope (2013b). Yrityksen verkkosivut. [online] [siteerattu 5.5.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.globehope.com/fi/>>
- Granovetter, Mark (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology* 78:6, 1360-1380.
- Guercini, Simone & Andrea Runfola (2010). Business networks and Retail Internationalization: A Case Analysis in the Fashion Industry. *Industrial Marketing Management* 39: 6, 908-916.

- Johanson, Jan & Finn Wiedersheim-Paul (1975). The internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. Teoksessa: *The Internationalization of the Firm: A Reader*. Buckley Peter J., Pervez N. Ghauri. London: Thomson Learning. 2. painos.
- Jyrinki, Henna (2011). *Haastattelu aineistonkeräysmenetelmänä*. Luentosarja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Hadley, Richard & Heather Wilson (2003). The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review* 12:6, 697-717.
- Hakkarainen, Anna-Kaari & Timo Valjakka (2006). Kansainvälistä asennetta! *Muoto* 2006: 4, 82- 87.
- Harris, Simon & Colin Wheeler (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies. *International Business Review* 14:2, 187-207
- Heikkilä-Rastas, Marjatta (2003). *Muodin vai muodon vuoksi? Couture-muodin ja muotoilun vaikutukset Kaisu Heikkilä Oy:ssä 1950-luvulta 1980-luvun alkuun suunnittelijan näkökulmasta*. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu. 1.painos.
- Hirsjärvi Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2000). *Tutki ja kirjoita*. 6.-7. painos. Helsinki: Tammi.
- Hite, Julie (2005). Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29: 1, 113-144.
- Hite Julie & William Hesterly (2001). The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm. *Strategic Management Journal* 22:3, 275-286.
- Hs.fi (2012). *Marimekko esittäytyi New Yorkin muotiviikoilla* [online]. Helsingin Sanomat [siteerattu 23.3.2013]. Saatavana World Wide Webistä:

<URL:<http://www.hs.fi/videot/Marimekko+esitt%C3%A4ytyi+New+Yorkin+muotiviikolla/v1305598305025>>.

Håkansson, Håkan & Jan Johanson (2001). *Business Network Learning*. Amsterdam:Pergamon.

Håkansson, Håkan & Ivan Snehota (1995). *Developing relationships in business networks* [online]. Lontoo: Routledge 1995 [siteerattu 7.6.2011]. Saatavana world wide webistä: <URL:<http://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>>.

Håkansson, Håkan (1992). Evolution processes in industrial networks. Teoksessa: Industrial networks : a new view of reality, 265. Axelsson, Björn & Geoffrey Easton. London: Routledge.

Karppinen Anne (2007). *Vaateteollisuus sanoi hyvästit Suomelle* [online]. Helsinki: Talouselämä,päivitetty 25.4.2007 [siteerattu 19.4.2010]. Saatavana world wide webistä: <URL:<http://www.taloussanomat.fi/perusteollisuus/2007/04/25/vaateteollisuus-sanoi-hyvastit-suomelle/20079983/12>>.

Klyver, Kim & Kevin Hindle (2007). The Role Of Social Networks At Different Stages Of Business Formation. *Small Business Research* 15:1, 22-38.

Koskinen, Petri (2012). Ivana Helsinki odottaa hyvää myyntiä NY:ssa [online]. *Kauppalehti* [siteerattu 23.3.2013]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.kauppalehti.fi/omayritys/ivana+helsinki+odottaa+hyvaa+myyntia+nyssa/201209254579?request_ahaa_info=true>.

Koskinen, Ilpo, Pertti Alasuutari & Tuomo Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppateieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Larson A. L., & Starr J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 17:2, 5-15.

Lechner, Christian & Michael Dowling (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and regional development* 2003: 15, 1-26.

- Lechner, Christian; Michael Dowling & Welpel Isabell (2006). Firm networks and firm development: The role of the relational mix. *Journal of Business Venturing* 21: 4, 514-540.
- Lille, Kirsi (2010). *Tevallako tulevaisuuteen? Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä ja potentiaalisista voimavaroista* [online]. Helsinki: Diges ry [siteerattu 31.5.2011]. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://www.elykeskus.fi/fi/ELYkeskukset/uudenmaanely/Ajankohtaista/Julkaisut/julkaisusarja/2010/Sivut/julkaisusivu.aspx>>.
- Licolen, Yvonna Egon Guba (1985). *Naturalistic inquiry*. 1. painos. California: Sage Publications. s. 416
- Lopez, Carmen & Ying Fan (2009). Internationalisation of the Spanish Fashion Brand Zara. *Journal of Fashion Marketing and Management* 13:2, 279-296.
- Lumi (2013). Marimekko & Lumi [online]. [siteerattu 5.5.2013]. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://lumiaccessories.com/stores/marimekko-lumi/>>.
- Luostarinen, Reijo & Lawrence Welch (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Teoksessa: *The Internationalization of the Firm: A Reader*. Buckley Peter J. & Pervez N. Ghauri. London: Thomson Learning.
- Markkinointi & Mainonta (2013). Helsinkiin uusi muotitapahtuma - paikalle myös Voguen toimittaja [online] [siteerattu 5.5.2013]. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://www.marmai.fi/uutiset/helsinkiin+uusi+muotitapahtuma++paikalle+myos+voguen+toimittaja/a2177879?s=r&fail=f>>.
- McKelvey, Kathryn & Janine Munslow (2008). *Fashion Forecasting*. 1. Painos. New York: Wiley-Blackwell.

- Mehtälä, Satu (2010). Mikä on kun vaate ei kiinnosta? [online] *Markkinointi ja Mainonta* 4.1.2010 [siteerattu 9.9.2011]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:http://www.marmai.fi/blogit/vierasblogi/article361511.ece?s=1&wtm=Markkinointi_Mainonta/07012010>.
- Miles M. & Huberman A. (1994). *An Expanded Sourcebook. Qualitative Data Analysis. Sec. ed. Sage Publications*. London: Thousand Oaks
- Moore, Christopher & Stephen Wigley (2007). Operationalisation of international fashion retail success. *Journal of Fashion Marketing and Management* 11:2, 281-296.
- Moore, Christopher & John Fernie & Steve Burt (2000). Brands without boundaries: The internationalisation of the designer retailer's brand. *European Journal of Marketing* 34:8, 919-937.
- Nykänen, Pekka (1988). Suomen vaatetusteollisuuden hintakilpailukyky ja kilpailumenestys vuosina 1967-1985. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhluvoimien 1967 rahasto Sitra.
- Oviatt, Benjamin M. & Patricia Phillips McDougal (1994). Toward a Theory of International new ventures. *Journal of International Business Studies* 36:1, 29-41
- Paloni (2013). *Paloni vie 37 suomalaisen suunnittelijan muotia ja muotoilua keskelle New Yorkin muotiviikkoja* [online]. [siteerattu 27.4. 2013] Saatavana World Wide Webistä: <http://www.paloni.fi/paloni-vie-37-suomalaisen-suunnittelijan-muotia-ja-muotoilua-keskelle-new-yorkin-muotiviikkoja/>>.
- Rath, Patricia, Stefani Bay, Richard Petrizzi & Penny Gill (2008). *The Why of the Buy: Fashion Marketing and Consumer Behavior*. New York: Fairchild Books.
- Salo, Irmeli (2009). Suomi kuosin kolme vikatikkiä [online]. *Markkinointi ja Mainonta* 15.12.2009 [siteerattu 27.9.2011]. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.marmai.fi/blogit/toimitukselta/article357910.ece>>.

- Salonen Heikki M., Jussi Karinen, Heikki Mattila (2007). *Tekstiili ja vaatetusteollisuuden kehittämistarpeiden kartoitus* [online]. Helsinki: Tekes Teknologioden ja innovaatioiden kehittämiskeskus. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.tekes.fi/fi/document/42787/out.html>>.
- Shamsuzzohaa, Ahm & Timo Kankaanpää & Luis Maia Carneiro & Ricardo Almeida & Andrea Chiodic & Rosanna Fornasierod (2013). Dynamic and Collaborative Business Networks in the Fashion Industry. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 26: 1-2, 125-139.
- Sharma, Varinder M. & Krishna M. Erramilli (2004). *Journal of Marketing Theory & Practice*. 12:1, 1-18.
- Sievinen, Pia (2011). Fin Noir vie Suomi-muodin Pariisiin. Luova maailma [online]. Taloussanomat [siteerattu 23.3.2012] . Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://blogit.taloussanomat.fi/luovamaailma/arkisto/12395>>.
- Smith, Delmonize A. & Franz T. Lohrke (2008). Entrepreneurial network development. Trusting in the process. *Journal of Business Research* 61:4, 315-322
- Solomon, Michael R. & Robolt Nancy J. (2009). *Consumer Behaviour in Fashion 2*. PAINOS. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sousa, Carlos & Frank Bradley (2008). Cultural distance and psychic distance: refinements in conceptualisation and measurement. *Journal of Marketing Management* 24: 5/6, 467-488.
- Sproles, Georges B. (1981). Analyzing Fashion Life Cycles-Principles and Perspectives. *Journal of Marketing* 45:4, 116-124.
- Sternquist, Brenda (2007). *International retailing*. New York: Farichild Publications. S. 619. 2. PAINOS.
- Säntti, Hanna (2010). Rahoittaja pelkää muotia. *Talouselämä* 2010: 34, 18-20.

- Taloussanomat Yrityshaku (2013). Hakukriteerit, Annikki Karvinen oy, Minna Parikka Shoes oy, Globe Hope oy, Ctrl Clothing oy. [online] [siteerattu 10.11.2012]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yrityshaku/>>.
- The Economist (2005). The Future of Fast Fashion: Inditex. The Economist [online] [siteerattu 12.07.2011] 375:8431, 57-58. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.economist.com/node/4086117>>.
- Tuomi, Jouni (2008). *Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. Painos. Helsinki: Tammi. 175 s.
- Vasilchenko, Elena & Susie Morrish (2011). The Role of Entrepreneurial Networks in the Exploration and Exploitation of Internationalization Opportunities by Information and Communication Technology Firms. *Journal of International Marketing* 19: 4, 88-105.
- Vekkelin, Pirjo (2001). Vuosirenkaiden vedessä. Teoksessa: *Visio ja Taito, Suomalaisen muodin viisi vuosikymmentä*. Aav, Marianne & Riitta-Liisa Haavisto & Mariaana von Knorring & Pirkko Vekkelin & Eeva Viljanen. Helsinki: Muotitaiteilijat MTO, Taideteollisuusmuseo.
- Yao, Lu & Elena Karpova & Ann Marie Fiore (2011). Factors influencing international fashion retailers' entry mode choice. *Journal of Fashion Marketing Management* 15:1, 58-75.
- Yle Elävä Arkisto (2006). *Armi Ratia ja Marimekon kulta-aika* [online]. [Siteerattu 1.07.2011]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.yle.fi/elavaarkisto/?s=s&g=1&ag=86&t=560&a=2785>>.
- Yli-Renko H., E. Autio & V. Tontti (2002). Social capital, knowledge, and the international growth of technology-based new firms. *International Business Review* 11: 3, 279-304.

Zhang, Jing, Pek-Hooi Soh & Poh-kam Wong (2011). Direct ties, prior knowledge, and entrepreneurial resource acquisitions in China and Singapore. *International Small Business Journal* 29:2, 170-189.

HAASTATTELUT

Aapo Karvinen, varatoimitusjohtaja ja osakas (Annikki Karvinen oy)

Tomi Friman, suunnittelija ja osakas (Ctrl Clothing oy)

Seija Lukkala, suunnittelija, toimitusjohtaja ja osakas (Globe Hope oy)

Anna Hakkarainen, markkinointi- ja myyntipäällikkö (Minna Parikka Shoes oy)

Yat Cheung, suunnittelija, toimitusjohtaja ja osakas (Niihau Tmi)

LIITTEET

Liite 1. Kysymysrunko

1. Yleistä

Koska yritys perustettiin?

Kuinka monta ihmistä yrityksessänne on töissä?

Kuinka pitkään olet ollut yrityksellä töissä?

Mikä on teidän markkinarakonne tai erikoistumisalanne?

2. Kansainvälistyminen

Kuinka monessa maassa tällä hetkellä myydään teidän tuotteitanne? Kuinka suuri osuus tuotannosta menee kansainvälisille markkinoille?

Kuinka nopeasti lähditte kansainvälisille markkinoille yrityksen perustamisen jälkeen?

Mitkä olivat ne markkinat joille ensin lähditte?

Miten valitsitte markkinat, joille lähteä? Ohjailiko jokin tietty taho sitä, mihin päätitte lähteä?

Miten te olette löytäneet kontakteja kansainvälisiltä markkinoilta?

Oletteko aktiivisesti etsineet kontakteja, jotka voivat auttaa kansainvälistymisprojektin alkuun?

Tunsitteko jo ennen kansainvälisille markkinoille menoa kontakteja, jotka auttoivat alkuun? Onko omista henkilökohtaisista suhteista ollut hyötyä?

Onko Suomesta mielestänne vaikea lähteä kansainvälistymään? Asettaako Suomen markkinat mielestänne erityisiä haasteita?

Miksi ulkomaiset asiakkaat ovat mielestänne kiinnostuneita tuotteistanne?

Mikä oli mielestänne olennaisessa osassa siihen, että kansainvälisiltä markkinoilta alkoi löytymään asiakkaita?

Miten herättää jälleenmyyjien ja asiakkaiden kiinnostus kun brändi on vielä tuntematon? Miten olette rakentaneet kansainvälistä brändiä? Mikä on mielestäsi ollut ratkaisevassa asemassa siihen, että kansainvälisiltä markkinoilta on saatu tunnettavuutta?

Oletteko mahdollisesti tehneet yhteistyötä joidenkin muiden brändien kanssa? Tai voisitko nähdä, että voisitte tehdä yhteistyötä muiden brändien kanssa saadaksenne tunnettavuutta?

3. Resurssit

Mitkä ovat mielestänne kansainvälistymisen kannalta tärkeimmät resurssit teidänlaisellenne yritykselle? Mitä vaaditaan siihen, että pystytään kansainvälistymään?

Miten te olette saaneet näitä tärkeitä resursseja?

Voidaanko suhdeverkoston sanoa toimineen ns. mentorina kehitykselle eli kannustanut, tukenut ja opettanut markkinoista? Voidaanko mielestänne suhdeverkostoja käyttää ideoiden testaamiseen?

Voiko teidän mielestänne kilpailijoiden kanssa vaihtaa ideoita ja jalostaa ideoita?