

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Pienen suomalaisen design-alan yrityksen kansainvälistyminen - Case Double Issue Oy

Yrityksen johtaminen
Pro gradu -tutkielma
Helmikuu 2013
Ohjaaja: Arja Ropo

Anni Anttonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen Johtaminen
Tekijä:	ANNI ANTTONEN
Tutkielman nimi:	Pienen suomalaisen design-alan - yrityksen kansainvälistyminen – Case Double Issue oy
Pro gradu – tutkielma	86 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Maaliskuu 2013
Avainsanat:	Design-ala, born global, narratiivi, KAKSITVÅ

Tämä tutkimus käsittelee pienen suomalaisen design-alan yrityksen kansainvälistymistä. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten pieni suomalainen design-alan yritys kansainvälistyy.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi luotiin teoreettinen viitekehys, joka käsittelee design-alaa, sen haasteita ja mahdollisuuksia suomalaisessa ja pohjoismaisessa kontekstissa. Tämän lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään born global -ilmiötä kansainvälistymisen tapana. Born global -yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka jo heti sen liiketoiminnan alkaessa toimii kansainvälisessä kontekstissa. Viitekehysten teemat valittiin kohdeyritys Double Issue Oy:ssä suoritettujen haastattelujen perusteella.

Tutkimuksen empiirinen osio suoritettiin kohdeyritys Double Issue Oy:ssä haastattelemalla yrityksen osakkaita sekä heillä työskentelevää myyntiharjoittelijaa. Haastattelujen tarkoituksena oli luoda kokonaisvaltainen näkemys pienen suomalaisen design-alan yrityksen born global -toimintaan. Tarkemmin empiirisessä osiossa tarkasteltiin yrityksen tuotemerkkiä KAKSITVÅ, jonka myyminen kansainvälisesti on yrityksen ainoa kansainvälistä toimintaa.

Haastatteluissa nousi selkeästi esiin erilaisia tarinoita ja narratiiveja koskien yrityksen kansainvälistymistä. Haastattelujen pohjalta tutkija nosti litteroidusta aineistosta esiin toistuvia teemoja, joista muodostettiin tarinoita. Näitä tarinoita analysoitiin sisällönanalyysillä peilaten haastatteluissa esiin tulleita seikkoja teoreettisen viitekehysten teemoihin. Siten tutkimuksen aineisto on analysoitu sekä narratiivisena että narratiivien analyysinä.

Haastattelujen pohjalta tärkeimmiksi tuloksiksi nousivat kahdenlaiset narratiivit. Näitä olivat KAKSITVÅn kansainvälistymiseen liittyvät erilaiset haasteet ja vahvuudet. Nämä haasteet ja vahvuudet vastasivat hyvin design-alan born global -yritysten tyypillisiä haasteita. Näitä haasteita olivat: maailmantalouden yleinen tilanne, liiketoimintaosaamisen puuttuminen, rahoitus ja muut resurssit, tarvittavan informaation saaminen sekä oikeiden kontaktien löytäminen. Toisaalta KAKSITVÅ oli onnistunut hyvin design-alalla tärkeän immateriaalisen osaamisen hyödyntämisessä. Myös tuotemerkin brandays oli yrityksen vahvuus, vaikka brandaysoaamisen puute on perinteisesti nähty suomalaisen design-yritysten helmasyntinä. KAKSITVÅ on myös onnistunut hyödyntämään born global -yrityksille tyypillisesti teknologian kehittymistä yritystoimintansa kehittämisessä.

Sisällys

1	JOHDANTO	1
1.1	Suomalaisen design-alan haasteet	1
1.2	Born global -ilmiön yleistyminen	3
1.3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	5
1.4	Oletukset ja rajaukset	5
1.5	Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimuksen rakenne	6
2	DESIGN-ALAN KANSAINVÄLISTYMINEN	8
2.1	Design-ala	8
2.1.1	Toimialan määritelmä	8
2.1.2	Design-alan ominaispiirteitä	10
2.1.3	Toimialan haasteet	11
2.1.4	Toimialalla menestymisen edellytykset	12
2.1.5	Kansainvälinen toiminta	13
2.2	Born global kansainvälistymisen tapana	15
2.2.1	Perinteiset kansainvälistymismallit	15
2.2.2	Born global -määritelmiä ja -erityispiirteitä	19
2.2.3	Miksi born global -yritykset ovat yleistyneet viime vuosikymmenillä	22
2.2.4	Born global -yrittäjyys ja resurssinäkökulma	25
2.2.5	Kansainvälistymisen organisoiminen ja menetelmät	28
2.2.6	Markkinainformaatio ja -kokemus kansainvälistymisessä	30
2.3	Yhteenveto	33
3	NARRATIIVINEN TUTKIMUS	36
3.1	Aineiston keruu	37
3.2	Aineiston analysointi	38
3.3	Narratiivisen tutkimuksen luotettavuus	40
4	DOUBLE ISSUE OY:N KANSAINVÄLISTYMINEN	41
4.1	Yrityksen esittely	41
4.2	Kansainvälistymisen aloittaminen ja syyt laajentua kansainvälisille markkinoille	43
4.3	Strategiattomuus ja sattumanvaraisuus	47
4.4	Fyysinen läsnäolo markkinoilla vs. teknologian hyödyntäminen	54
4.5	Henkilökohtaiset kontaktit ja instituutioiden rooli	56
4.6	Markkinoiden epävarmuus ja liiketoimintaosaamisen heikkoudet	61
4.7	Arvoista kiinni pitäminen tulevassa liiketoiminnassa	66
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	70
5.1	Design-alan born global -yritys	70
5.2	Käytännön suositukset	72
5.2.1	Haasteet	73
5.2.2	Vahvuudet	76
	LÄHTEET	78
	LIITTEET	82

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa käsittelen pienen suomalaisen design-alan yrityksen kansainvälistymistä. Tutkimuksessa design-alan katson osaksi luovien alojen toimialaa. Design-ala puolestaan pitää sisällään sekä vaatesuunnittelun sekä graafisen suunnittelun, jotka ovat tutkimuksen kohdeyrityksen ydinosaamista. Tutkimuksessa käsittelen kuitenkin tarkemmin design-alasta nimenomaan vaatesuunnittelua ja muotialaa, sillä tutkimuksen casen pääfokus on vaatesuunnittelussa. Käytän yleistermiä design-ala kuitenkin siitä syystä, että Double Issue Oy:n toimintaan kuuluu myös graafinen suunnittelu, vaikka kansainvälistyminen koskee käytännössä vain yrityksen vaatemerkkiä KAKSITVÄta.

1.1 Suomalaisen design-alan haasteet

Suomessa design- ja muotiala on perinteisesti käsitetty tekstiili- ja vaateollisuuden osaksi, vaikka kansainvälisessä kontekstissa se nähdään täysin omana teollisuuden muotonaan. Siinä missä tekstiili- ja vaateollisuus keskittyvät hyvin pitkälti teknisiin tuotteisiin ja tuotantoprosessien hallintaan, muotiteollisuudessa sen sijaan on kyse aineettoman arvon luomisesta kuluttajalle. Design-alan tarkoituksena on luoda ja kaupallistaa mielikuvia ja elämyksiä kuluttajille sen sijaan, että pääpaino olisi tuotteessa itsessään. (Lille 2010). Hornin ja Gruelin (1981) mukaan vaatteilla voidaankin nähdä olevan suuri psykologinen ja sosiaalinen funktio, jonka tarkoituksena on identifioida kantajansa johonkin tiettyyn sosiaaliseen ryhmään. Hornin ja Gruelin (1981) mukaan vaatteet toimivat ikään kuin sosiaalisena liimana, joka yhdistää tiettyyn alaryhmään kuuluvat ihmiset toisiinsa (Ferne, Moore, Lawne & Hallsworth, 1997). Tällöin designteollisuudella on sosiaalinen ja psykologinen vaikutus kuluttajiensa sosiaalisten tarpeiden täyttäjänä. Design-teollisuus ja sen osana muotiteollisuus pyrkii vaikuttamaan juuri tällaisiin kuluttajatarpeisiin. Suomessa ero kilpailijoihin on perinteisesti pyritty tekemään tuotteen teknisillä ominaisuuksilla. Teknisyyden sijaan toimialalla olisi tärkeää keskittyä siihen, millaista sosiaalista ja mielikuviin perustuvaa todellisuutta

halutaan asiakkaille luoda (Lille, 2010). Toisaalta Jansson, Lorenzen ja Power (2006) mainitsevat pohjoismaisen vaateteollisuuden ongelmaksi juuri tuotteiden ominaisuuksiin liittyvän perustutkimuksen puuttumisen, joka toisaalta taas Suomessa on melko hyvällä mallilla.

Perinteisesti ongelmaksi suomalaisen ja yleisesti pohjoismaalisen design-alan yrityksen kansainväliselle menestykselle mainitaan liiketaloudellisen tiedon ja osaamisen puute, joita vaaditaan menestyvän liiketoiminnan luomiseen (Lille, 2010; Jansson ym. 2006). Lillen (2010) tekemän selvityksen mukaan vaateteollisuuden verkostoituminen toisi nuorille suomalaisille yrittäjille liiketalouden tietotaitoa. Esimerkiksi Ruotsissa on erilaisia vaatetusalan yhteenliittymiä, jotka auttavat ja tukevat nuoria suunnittelijoita oman liiketoimintansa luomisessa. Vastaavanlainen tukitoiminta puuttuu Suomesta lähes kokonaan. Lillen (2010) haastattelemat yrittäjät eivät kokeneet saavansa liiketaloudellisissa asioissa auttavilta tahoilta konkreettista hyötyä lainkaan. Eräistä tukitoimintojen olemassaolosta eivät kaikki Lillen (2010) haastattelemat suunnittelijat olleet edes kuulleet. Lillen (2010) mukaan juuri alalla verkostoituminen parantaisi huomattavasti suomalaisten yritysten menestystä niin kansallisella kuin kansainväliselläkin tasolla.

Erityislaatuinen design-alasta tekee se, että alan yritykset ovat usein pieniä, suunnittelijaan itseensä personoituvia yrityksiä, joiden pääpaino on taiteellisessa vapaudessa ja visiossa (Lille, 2010; Jansson, ym., 2006). Muotiteollisuus on myös nopeasyklisempi toimiala verrattuna moniin muihin toimialoihin, mikä asettaa omanlaisiaan haasteita design-alan yrittäjälle (Lille, 2010).

Yksi keskeinen suomalaisen designin ongelma on arvostuksen puute markkinoilla. Aloittelevien nuorten yrittäjien on usein vaikea saada rahoitusta hankkeilleen, sillä design-alaa ja muotiteollisuutta ei varsinaisesti nähdä potentiaalisena sijoituskohteena. Tällöin valtaosa yritystoiminnan rahoituksesta on yrittäjien omia rahoja, mikä tekee yritystoiminnasta hyvin riskialtista (Lille, 2010).

Haasteellisuudetaan huolimatta design-alalla olisi potentiaalia kasvaa, kunhan kasvupotentiaali osattaisiin hyödyntää. Suomalaisen vaatetusalan kansainvälistyminen on ollut melko heikkoa viimeisen kymmenen vuoden aikana: siinä missä vaatteiden

tuonti on kasvanut 800 miljoonasta eurosta (1998) 1300 miljoonaan (2008), on vaatteiden vienti pysynyt samassa 200 miljoonan euron tasossa (Lille, 2010). Näin ollen Suomen vaateteollisuuden viennissä on vielä paljon kehitettävää tulevaisuudessa, ja siksi onkin tärkeää, että design-alaa tutkitaan tarkemmin, jotta kaikki hyödyntämätön potentiaali pystyttäisiin havaitsemaan ja kaupallistamaan.

1.2 Born global -ilmiön yleistyminen

Born global -yritykset ovat yrityksiä, jotka jo yrityksen perustamisesta alkaen tai pian sen jälkeen suuntaavat kansainvälisille markkinoille (McDougall & Oviatt, 1994; Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Born global -yrityksillä ei välttämättä ole lainkaan kotimaan toimintaa ennen kansainvälisille markkinoille siirtymistä. Jos kotimaan toimintaa on kuitenkin ollut, on se kestänyt maksimissaan kolme vuotta (Autio, Sapienza & Almeida, 2000). Born global -yritykset toimivat tyypillisesti tietointensiivisillä, aineettomaan osaamisen ja resursseihin perustuvilla toimialoilla, kuten huipputeknologian ja huippusuunnittelun aloilla. Näitä yrityksiä esiintyy tyypillisimmin pienissä avoimissa talouksissa, joissa pienet kotimarkkinat ja voimakas kansainvälinen kilpailu pakottavat yritykset kansainvälistymään yritystoimintansa varhaisessa vaiheessa. (Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Tietointensiivisillä aloilla on tyypillistä, että tuotteita ja osaamista ei pystytä tietyn pisteen jälkeen enää monistamaan tehokkaasti. Rennien (1993) mukaan onkin tyypillistä, että born global -yritykset keskittyvät nichemarkkinoihin pyrkien etsimään liiketoimintamahdollisuuksia kansainvälisiltä markkinoilta.

Born global -yritykset ovat lisääntyneet huomattavasti viime vuosikymmenien aikana. Tähän on vaikuttanut suuresti maailmalla yleisesti tapahtuneet muutokset: Knight ja Cavusgil (2004) sekä Madsen ja Servais (1997) tunnistavat kolme eri ominaispiirrettä, jotka ovat vaikuttaneet yritysten varhaiseen kansainvälistymiseen. Nämä kolme tekijää ovat markkinoiden kansainvälistyminen, teknologian kehittyminen sekä yrittäjien kansainvälisyyskompetenssien kehittyminen ennen yritystoimintaan ryhtymistä.

Born global -yritysten toiminta on hyvin sattumanvaraista ja noudattaa emergenttiä strategiaa. Koska kansainväliset yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa

toimintaympäristössä, tulee yritysten innovoida jatkuvasti uusia tapoja toimia markkinoilla. Born global -yrityksille onkin ominaista liiketoiminnan joustavuus ja uusien toimintatapojen innovointikyky (Sharma & Blomstermo, 2003). Kohdemarkkinoiden valinta toteutuu born global -yrityksillä niin ikään sattumanvaraisesti, eikä kulttuurillisella tai maantieteellisellä läheisyydellä ole merkitystä.

Design-alalla erilaisten resurssien puute on suurimpia riskejä nuorille yrittäjille: nuorissa start up -yrityksissä yrittäjillä harvoin riittää tarpeeksi aikaa, osaamista tai taloudellisia resursseja monimutkaisen kansainvälisen liiketoiminnan pyörittämiseen (Knight & Cavusgil, 2004). Olennaisimmaksi resurssipulaksi nuorilla born global -yrityksillä nousee juuri liiketoiminnallisen osaamisen puute. Nuorilla yrittäjillä on harvoin tarpeeksi kokemusta yrittäjyydestä tai heillä on puutteita liiketoiminnallisessa osaamisessaan. Gabrielssonin ja Luostarisen (2002) mukaan ratkaisu tilanteeseen olisi osaavan henkilöstön palkkaaminen johtamaan muutoin substanssiosaamiseen perustuvaa liiketoimintaa. Nuorilla yrityksillä ei kuitenkaan usein ole varaa hankkia tällaisia henkilöstöresursseja rajoitettujen taloudellisten resurssiensa vuoksi. Kerätäkseen kansainvälisen liiketoiminnan kannalta olennaista markkinainformaatiota päätöksenteon tueksi yrittäjien on usein luotettava omiin hybridiverkostoihinsa (McDougall, Shane, & Oviatt, 1994). Hybridiverkostoilla tarkoitetaan yrittäjien omassa henkilökohtaisessa elämässään luomia henkilökohtaisia verkostoja. Nämä tärkeää markkinainformaatiota jakavat verkostot toimivat kahdensuuntaisina tietoverkkoina, joiden avulla verkoston kaikki osapuolet hyötyvät. Toisaalta hybridiverkostojen kontaktit voivat myös tehdä täysin pyyteetöntä avustustyötä ikään kuin eräänlaisena mentorointiprojektina. (Madsen & Servais, 1997; Sharm & Blomstermo, 2003).

Born global -ilmiön tutkiminen on tärkeää, sillä ilmiö on yleistynyt huomattavasti viime vuosikymmeninä. Näyttää siltä, että tämä kansainvälistymisen suuntaus sopii erittäin hyvin nimenomaan design-alan yrityksille, sillä esimerkiksi juuri nichemarkkinoihin suuntaaminen ja pienissä avoimissa talouksissa toimiminen luovat pohjan nopealle kansainvälistymiselle.

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimukseni tavoitteena on kuvata ja analysoida, miten eräs pieni suomalainen design-alan yritys kansainvälistyy. Erityisesti olen kiinnostunut siitä, miten yrityksen keskeiset henkilöt kertovat ja hahmottavat yrityksen kansainvälistymistä ja sen osa-alueita. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi kansainvälistymispäätöksen tekeminen, kansainvälistymisen vaatimat resurssit, kohdemaan valinta, yhteistyötahojen valinta, tuotanto sekä organisointi. Tässä pro gradu -tutkielmassani kohdeyrityksenäni on Double Issue Oy ja erityisesti sen alla toimiva vaatebrändi KAKSITVÅ.

Tutkimukseni tutkimuskysymys on:

- Miten suomalainen design-alan yritys kansainvälistyy?

1.4 Oletukset ja rajaukset

Tutkimukseni kohteena on tarkoitus tarkastella mahdollisimman laajasti pienen suomalaisen design-alan yrityksen kansainvälistymistä. Tutkimukseni aihe rajautuu hyvin tarkasti koskemaan nimenomaan suomalaisia yrityksiä. Koska design-ala on vahvassa kasvussa pohjoismaissa ja alan vientimahdollisuudet ovat hyvät, on mielekästä tutkia nimenomaan suomalaista yritystä (Jansson ym., 2006; Lille, 2010). Tarkoituksenani on tutkia vasta kansainvälistymisensä alkuvaiheessa olevaa yritystä. Tutkimukseni kohdeyritykseksi on siten rajautunut nuori yritys, jonka kansainvälinen toiminta on vasta alkutekijöissä. Tutkimukseni onnistumisen kannalta on kuitenkin tärkeää, että kohdeyrityksellä on jo jonkin verran kansainvälistä toimintaa, jotta tutkimuskysymykseen voitaisiin vastata.

Tässä tutkielmassa design-ala lasketaan osaksi luovien alojen teollisuutta, mutta tarkoituksenani on keskittyä käsittelemään vain luovaa suunnittelutyötä, johon lukeutuu myös vaatesuunnittelu.

1.5 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimuksen rakenne

Tutkimusprosessini alkoi loppusyksystä 2011. Oltuani töissä pitkään ruotsalaisella H&M-vaateketjulla, heräsi mielenkiintoni design-alaa kohtaan, sekä erityisesti sen kansainväliseen laajentumiseen liittyviin seikkoihin. Kiinnostukseni kohteena olivat erityisesti pienten suomalaisten yrittäjävetoisten design-yritysten laajeneminen kansainvälisille markkinoille. Tällaisia menestyneitä yrityksiä on Suomessa hyvin vähän verrattuna muihin Pohjoismaihin.

Alustavasti keväällä 2012 graduseminaarin edetessä aiheeni rajautui professorin avustuksella kohdemaan valinnaksi osana Marimekon kansainvälistymistä. Marimekko valikoitui kohdeyritykseksi professorin kontaktien vuoksi. Marimekko oli hyvä valinta siinä mielessä, että se on harvoja suomalaisia menestyneitä design-yrityksiä maailmalla. Otin yhteyttä Marimekon kontaktihenkilöön alku keväällä 2012. Usean kuukauden soitteluun ja viestittelyyn jälkeen vaikutti kuitenkin siltä, ettei yhteistyö kohdeyrityksen kiireiden vuoksi onnistuisi.

Päätin toukokuussa 2012 palata takaisin omaan alkuperäiseen suunnitelmaani ja tutkia pientä suomalaista design-alan yritystä, joka on vasta kansainvälistymisensä alkutaipaleella. Luettuani naistenlehti Ellestä Double Issue Oy:stä, päätin ottaa yhteyttä yrityksen osakkaisiin. Muutaman sähköpostin jälkeen graduyhteistyö oli sovittu.

Tämän jälkeen tutkimusprosessi eteni taustatiedon keruuseen, jolloin luin toimialaan liittyvää kirjallisuutta ja käsittelin tarkemmin tutkimusmetodeja. Tutkin myös yritysten kansainvälistymistä käsittelevää kirjallisuutta yleisen mielikuvan muodostamiseksi tutkimuskentästä.

Tein ensimmäisen haastattelun 19.7.2012 Double Issue Oy:n työpajalla Tarkk'ampujankadulla Helsingissä. Olin tehnyt haastatteluun teemarungon, jonka pohjalta keskustelimme vapaasti. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Haastateltavina toimivat yrityksen kaksi osakasta Marjo Kuusinen ja Piia Keto, sekä yrityksen markkinointiharjoittelija Annina Lattu. Haastattelusta saatujen tietojen perusteella hahmottelin teoreettisen viitekehyksen, jota työstin syksyn 2012 aikana. Teoreettisen

viitekehyksen pohjalta suunnittelin toisen haastattelun, jonka pidin 4.10.2012. Toisessa haastattelussa paikalla olivat vain yrityksen osakkaat Keto ja Kuusinen.

Tämä tutkimus on rakennettu niin, että se etenee teoriaosuuden kautta empirian käsittelyyn. Aluksi esittelen toimialakontekstin, jossa kohdeyritys toimii. Tämä helpottaa lukijaa ymmärtämään yrityksen kokemat tyypilliset haasteet design-alalla toimittaessa. Tämän jälkeen annan yleiskuvauksen born global -yritysten toiminnasta kirjallisuuskatsauksen muodossa. Tarkoituksena on valottaa born global -yritysten kansainvälistymiseen liittyviä haasteita, vahvuuksia ja ominaispiirteitä. Tämän osion jälkeen käsittelen haastatteluin ja narratiivein kerättyjä tuloksia ja muodostan koherentin kokonaiskäsityksen Double Issue Oy:n kansainvälistymisestä tähän päivään saakka sekä tulevaisuuden käsityksistä. Yhteenvedossa esittelen johtopäätöksiäni. Tämän jälkeen tehdään yhteenveto ja muodostetaan johtopäätöksiä.

2 DESIGN-ALAN KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä pääkappaleessa esitelen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luon ensin yleiskatsauksen suomalaisen design-alan tilasta toimialana. Kuvaan osiossa design-alan yrittäjyyden haasteita ja mahdollisuuksia sekä suomalaisessa että kansainvälisessä kontekstissa. Pääkappaleen toisessa alakappaleessa käsittelen born global -suuntausta kansainvälistymisen tapana.

2.1 Design-ala

Tässä osiossa luon yleiskatsauksen design-alasta toimialana. Toimialakuvauksen käsitteleminen tässä tutkimuksessa on tärkeää, sillä design-ala toimialana käsittää paljon omanlaisiaan erityispiirteitä, ja näiden erityispiirteiden ymmärtäminen helpottaa hahmottamaan kontekstia, jossa Double Issue Oy:n vaatemerkki KAKSITVÅ toimii. Koska tutkielmani pääfokus on nimenomaan suomalaisen designin kansainvälistyminen, käytän lähteenä pääosin Kirsi Lillen (2010) ELY-keskukselle tekemää selvitystä muoti- ja design-alan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista. Tässä osiossa käsittelen myös hieman kyseistä toimialaa pohjoismaalaisessa kontekstissa.

2.1.1 Toimialan määritelmä

Design-ala määritellään kuuluvaksi osaksi luovia kulttuurialoja. Toimialaa voidaan myös kutsua sen ominaispiirteiden perustella joko kulttuuritoimialaksi tai kokemustoimialaksi. Toimialaan voidaan katsoa kuuluvaksi muun muassa musiikki, taide, teatteri-ilmaisu, design sekä elokuvateollisuus. Kutsuttiin näitä eri toimialoja millä nimellä tahansa, on näille eri aloille yhteistä kulttuurin, estetiikan ja luovuuden kaupallistaminen. Toimialan eri osa-alueita yhdistää se, että ne tuottavat esteettisiä, semioottisia, aistillisia tai kokemuksellisia elämyksiä eivätkä niinkään hyödytä kuluttajaa. (Lorenzen, Maskell, Ainamo, Sigurdardottir, Haraldsen, Bugge, Jansson, Malmberg & Power, 2006).

Design-ala on luova ala. Design voidaan määritellä suunnitelmaksi, jonka pohjalta toteutetaan ja rakennetaan tuote tai muu vastaava kokonaisuus (Cambridge dictionary of American English). Tämän määritelmän perusteella vaate ja muotiala ovat osa design-alaa, sillä vaatesuunnittelun tarkoituksena on suunnitelmien pohjalta valmistaa uusia tuotteita. Suomessa on kuitenkin perinteisesti totuttu näkemään vaateala osana tekstiili- ja vaateteollisuutta, joka kattaa sekä teknisten, sisustus- ja vaatetuskankaiden valmistuksen, että sukat, trikootuotteet, langat, turkikset, nahkatuotteet sekä muut vaatteet (Lille, 2010). Muotiteollisuus taas käsitteenä pohjautuu enemmän edellä mainittuun design- ja kulttuurialaan, jolloin tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lopputuotteen lisäksi aineetonta arvoa, kuten elämyksellisyyttä ja esteettistä kokemusta (Lille, 2006; Power, Jansson, Lorenzen, 2006; Lorenzen ym, 2006). Tällöin muotiteollisuus eroaa perinteisestä tekstiili- ja vaateteollisuudesta sillä, että tärkein fokus on erilaisten mielikuvien ja elämysten markkinoinnissa, sekä uusien ja innovatiivisten jakeluteiden kehittämisessä (Lille, 2010).

Design ja suunnittelu liittyy nykyään olennaisena osana eri teollisuudenalojen tuotantoon. Kaikkiin tuotteisiin halutaan lisätä elämyskomponentteja, ja juuri uusi hieno design voi luoda kilpailuedun, jonka vuoksi jokin tuote menestyy kilpailijoitaan paremmin (Power ym., 2006). Suunnittelijoista puhuttaessa saatetaan siis viitata suunnittelijan omiin tuotteisiin tai tämän eri asiakkaille tekemiin suunnittelutöihin. Design on kuitenkin kaupallisesti toimiva teollisuus jo itsessään. Tämän lisäksi se tuo suunnittelutyöllään lisäarvoa toisille teollisuudenaloille. Luovien alojen tuotteiden kysyntää tulisikin kasvattaa eri teollisuudenalojen keskuudessa (Lorenzen ym., 2006). Designin voidaan myös katsoa tuovan lisäarvoa alueelle, jolla se toimii, sillä tutkimusten mukaan designin olemassaolo houkuttaa helposti liikkuvaa innovatiivista työvoimaa toiminta-alueelleen. (Power ym., 2006).

Tästä eteenpäin käytän tässä tutkielmassa käsiteltävästä toimialasta nimitystä design-ala, jonka katson käsittävän sekä muotiteollisuuden ja vaatesuunnittelun, että erilaisen estetiikkaan kuten visuaaliseen suunnitteluun ja grafiikkaan perustuvan designin kehittämisen.

2.1.2 Design–alan ominaispiirteitä

Design-ala eroaa tietyiltä ominaispiirteiltään huomattavasti muista teollisista toimialoista. Toimialan olennaisimpiin ominaispiirteisiin kuuluu sen nopeasyklisyys, ja etenkin vaatesuunnittelussa muotimaailman vaatimat kahdesta neljään kertaan vuodessa vaihtuvat mallistot luovat haasteita suunnittelijoille. Suunnittelijan on jatkuvasti pystyttävä aistimaan ja havainnoimaan tulevia trendejä ja asiakastarpeita ja vastattava näihin tarpeisiin mahdollisimman kannattavasti ja tehokkaasti uusia mielikuvia luoden. (Lille, 2010). Nopeasti muuttuvien asiakaspreferenssien vuoksi suuresti estetiikkaan perustuvilla markkinoilla on tyypillistä volatilitteetti, epävarmuus ja nopeat tuotesyklit (Lorenzen ym., 2006).

Design-alalla yritys rakenne on hyvin fragmentoitunutta, ja suurin osa yrityksistä on pieniä tai keskisuuria yrityksiä (Power ym., 2006). On myös hyvin tavallista, että design-alalla toimivat suunnittelijat työskentelevät perustamissaan yhden tai kahden hengen yrityksissä. Kaupallisten työpaikkojen puuttuessa markkinoilta, alalla onkin tyypillistä eräänlainen pakkoyrittäjyys. Luodakseen itsellensä töitä, on suunnittelijan perustettava oma yritys siitä huolimatta, ettei yrittäjällä välttämättä ole varsinaista osaamista tai kiinnostusta yrittäjyyteen. Design-alalla yritysten omistus perustuu usein yhden tai kahden ihmisen luovalle osaamiselle, ja heillä on usein enemmän taiteellista kunnianhimoa kuin liiketoiminnallista näkemystä. (Lille, 2010).

Ominaista suunnittelualoilla on se, että toiminta pohjautuu hyvin vahvasti tuottamisen sijaan erilaisten mielikuvien ja kokemusten luomiseen ja kommunikointiin. Suomessa on perinteisesti totuttu kilpailemaan tuotteella itsellään ja sen eri teknisillä ominaisuuksilla mielikuvien sijaan (Lille, 2010). Nykyään valloilla olevan käsityksen mukaan tuote on enemmän vain keino, jonka avulla voidaan luoda mielikuvia asiakkaille. Hornin ja Gruelin (1981) mukaan tuotteen tarkoituksena on luoda sosiaalisia tarpeita sitä ostaville yksilöille (Ferne ym., 1997).

Verrattuna muihin luoviin aloihin, vaatii yrittäjyys design-alalla – etenkin yritystoiminnan alkuvaiheessa – paljon rahoitusta, sillä suunnittelun lisäksi tuotteet on voitava valmistaa ja kaupallistaa tehokkaasti. Nopeat syklit ja tuotannon järjetäminen

vaativat myös pääomaa. Myös kansainvälisen toiminnan kehittäminen alkuaikoina vaatii paljon taloudellisia ja ajallisia resursseja. (Lille, 2010).

2.1.3 Toimialan haasteet

Design-ala perustuu tyypillisesti yhden tai kahden hengen pieniin mikroyrityksiin. Alalla toimivat yrittäjät ovat monesti eräänlaisia pakkoyrittäjiä, eli muita kaupallisia työllistymisvaihtoehtoja ei alalla ole juurikaan tarjolla. Tällöin suunnittelua ja tuotteen kehittelyä päätoimisesti opiskellut vastavalmistunut nuori joutuu olosuhteiden pakosta useimmiten työllistämään itse itsensä. Yritystoiminnan kehittäminen kuten tuotanto, brandays, kansainvälistyminen, verotus, kirjanpito ynnä muut vaatii vankkaa liiketaloudellista osaamista. Yrityksen johtaminen jokapäiväisen suunnittelutyön lisäksi on haasteellista tuoreelle yrittäjälle. Usein käykin niin, että yrittäjä haluaisi keskittyä vain ydinosaamiseensa eli suunnitteluun ja itse kaupallistamiseen ja liiketoiminta jäävät toisarvoisiksi asioiksi. Suurimpana haasteena alalla nähdäänkin juuri osaamattomuus toimia yrittäjinä (Lille, 2010).

Lillen (2010) tekemän selvityksen mukaan muotialan yrittäjäyys poikkeaa huomattavasti muista luovien alojen yrittäjäydestä alan erityisen vaativuuden vuoksi. Erityisesti liiketaloudellinen osaaminen ja rahoitustarpeiden arviointi ovat haasteellisia muotialalla. Useammin vaihtuvat sesongit tekevät alasta nopeasyklisen ja erilaisille vaihteluille herkät. Erityisesti maailmantalouden yleinen tilanne vaikuttaa alaan: koska design-ala voidaan laskea tietynlaiseksi luksusalaksi, jolla kysyntä laskee taloustilanteen heiketessä, saattaa esimerkiksi lama tai taantuma vaikuttaa erityisen suuresti tällaisen yrityksen toimintaan (Lorenzen ym., 2006).

Tällä hetkellä Suomessa design-alan suurimpina haasteina nähdään olennaisen immateriaalisen osaamisen puuttuminen. Näitä ovat brandays ja edellä mainittu mielikuvien ja elämyksien luominen (Lille, 2010). Kuten aiemmin on mainittu, ongelmana on myös se, että isolla osalla yrittäjistä on huonot tai heikot liiketoiminnalliset osaamiset. Suunnittelukoulutus on perinteisesti keskittynyt taiteeseen ja luovaan työhön, ja pohjoismaissa yleensä on epäonnistuttu jopa perustason business- ja johtamistaitojen koulutarjonnassa. Tästä seuraa se, etteivät suunnittelijat kykene johtamaan yrityksiään toivotulla tavalla tai hallitsemaan liiketoiminnan kannalta tärkeitä verkostojaan. (Power ym. 2006). Koska näihin liiketaloudellisiin osa-alueisiin

kiinnitetään hyvin vähän huomiota suunnittelijoiden koulutusvaiheessa, nuori vastavalmistunut suunnittelija jää ikään kuin puun ja kuoren väliin: toisaalta palkkatöitä ei löydy, joten on ryhdyttävä yrittäjäksi. Toisaalta taas suunnittelijalla ei ole välttämättä tarvittavaa osaamista ja tietämystä ryhtyäkseen yrittäjäksi. Alan ongelmana on myös eri intressitahojen puuttuminen, jotka tarjoaisivat neuvoa ja opastusta näihin yrittäjyyteen liittyviin asioihin. (Lille, 2010).

Design-alalla saatava tieto on Suomessa hyvin pirstaloitunutta ja huonosti saatavissa. Selkeiden institutionaalisten rakenteiden puuttuessa yksittäisen yrittäjän tiedonsaantikanavat ovat hyvin rajoittuneita. Uusien yrittäjien on sen vuoksi usein vaikea ymmärtää toimialansa ja teollisuudenalansa kokonaiskuvaa. (Power ym. 2006). Lillen (2010) tekemän selvityksen mukaan suurin osa haastatelluista yrittäjistä ei tiennyt, mistä lähteä etsimään tarvittavaa tietoa alalla toimimiseen. Myös alan instituutiot ovat pirstaloituneita ja hajautettuja, jolloin erityyppistä tietoa on etsittävä eri paikoista. Tietoa on siis osattava hakea oikeista paikoista. Moni nuori yrittäjä kaipasi konsultointiapua ja neuvonantajia, ikään kuin mentoreita, jotka auttaisivat ja opastaisivat yritystoiminnan alkuvaiheissa. Koska design-ala eroaa ominaispiirteitään huomattavasti muista toimialoista, olisi konsultin osattava vastata juuri näihin ominaispiirteisiin liittyviin kysymyksiin. Tällaista osaamista ei kuitenkaan tällä hetkellä ole Suomessa saatavilla. Design-alan yrittäjä on usein yksin yrityksensä kanssa. Design-alalla toimivat henkilöt ovat heikosti verkostoituneet keskenään, ja järjestäytymisen aste esimerkiksi ammattiliittoihin on heikkoa. (Power ym. 2006).

Suurena haasteena etenkin suomalaisessa design-toiminnassa nähdään arvostuksen puute alalla. Rahoitusta on vaikea saada, sillä sijoittajien usko alaan on heikko. Design-alaa ei nähdä teollisuuteen rinnastettavana tuottavana ja menestyvänä toimialana, joka kasvattaisi suomalaista vientiä ja loisi uusia työpaikkoja. Liiketoiminnallisten taitojen kehittäminen toisi uskottavuutta, jota se kaipaa näyttäytyäkseen toimivana yrittäjyydenalana (Lorenzen ym, 2006). Design-alalla työskentelevien palkkataso on erittäin huono, mikä kertoo toimialan arvostuksesta Suomessa. (Lille, 2010).

2.1.4 Toimialalla menestymisen edellytykset

Toimialalla menestymisen välttämättömänä ehtona on omaperäisyys ja vahva erottautuminen muista brandeista ja suunnittelijoista. Suomessa on perinteisesti pyritty

erottautumaan joukosta tuotteen teknisten ominaisuuksien avulla. Kansainvälisessä kontekstissa tulisi kuitenkin keskittyä enemmän erilaisten elämysten luomiseen. Asiakkaan sosiaaliset tarpeet tulee huomioida. Suunnittelijan on pystyttävä vakuuttamaan asiakkaansa siitä, miksi tämä hyötyy enemmän juuri kyseisen suunnittelijan tuotteesta kuin jonkun muun. Tällöin itse tuotteella ei ole niin suurta merkitystä kuin sillä, mitä kyseinen tuote ilmaisee mahdolliselle kuluttajalleen esimerkiksi sosiaalisessa mielessä (Lille, 2010).

Menestyksen yksi reunaehto on korvata perinteinen valmistukseen perustuva tekstiili- ja vaateollisuuden ajattelu uudella, globaalimassa kontekstissa toimivalla innovatiivisella elämysajattelumallilla (Lille, 2010). Globaali ajattelutapa on välttämätöntä, sillä suuri osa valmistuksesta on siirretty pois Pohjoismaista. Tällöin esimerkiksi suunnittelupalveluja haetaan pohjoisilta seuduilta, kun taas vaatteiden valmistus on ulkoistettu esimerkiksi Kaakkois-Aasiaan (Power ym., 2006). Pohjoismaat ovat pieniä, avoimia talouksia, joissa kansainvälinen kilpailu on erityisen haastavaa. Kotimarkkinat ovat pieniä, jolloin laajeneminen kansainvälisille markkinoille on ainoita keinoja design-alan yrityksille kasvattaa toimintaansa. (Gabrielsson & Luostarinen, 2002).

Suunnittelija ei ole pelkästään taiteilija, vaan hänen tulisi alusta asti yritystoimintaa kehittäessään huomioida suunnittelun liiketoiminnallinen puoli. Markkinoinnin, brandayksen, viestinnän ja myyntikanavien kehittämisen tulisi olla keskiössä heti varhaisessa vaiheessa yrityksen perustamisesta lähtien. (Lille, 2010). Keino erottautua markkinoilla onkin tasapainon löytäminen vahvan visionäärisyyden ja liiketaloudellisen osaamisen välille.

2.1.5 Kansainvälinen toiminta

Pohjoismaissa kotimarkkinat suunnittelun ja designin osalta ovat erittäin pienet, joten laajeneminen suuremmille, kansainvälisille markkinoille on monelle design-alan yritykselle elinehto (Lorenzen ym., 2006). Tämä kansainvälistymisen prosessi on lähes poikkeuksetta aloitettu osallistumalla ulkomaalaisille messuille, joilta on etsitty potentiaalisia sisäänostajia (Lille, 2010; Power ym., 2010).

Kansainvälistyminen vaatii usein suuria sijoituksia yritystoiminnan alkuvaiheessa. Kansainvälisille messuille osallistuminen vaatii paljon sekä aikaa, että taloudellisia resursseja. Power ym. (2006) korostavat, että kansainvälistymisen resurssi-intensiivisyyden vuoksi eri institutionaalisten tahojen tulisikin tukea näitä globaaleille markkinoille pyrkiviä yrityksiä entistä paremmin. Yrittäjän on pystyttävä jatkuvasti olemaan alusta asti läsnä ulkomaalaisilla muotimessuilla, joilla esitellään yrittäjän sen hetkistä tuotantoa. Tällainen läsnäolo ja näkyvyys kansainvälisillä markkinoilla ovat tällä hetkellä välttämättömiä yritystoiminnan kansainvälisen laajentamisen kannalta. Messuille osallistumalla yrittäjä kerää itselleen markkinoilla tarvittavaa uskottavuutta. (Lille, 2010).

Kansainvälistyminen on lähtökohtaisesti nähty hyvin haastavaksi suomalaisella design-alalla, sillä Suomessa kansainvälistyminen tulee yritystoimintaan mukaan usein hieman jälkijunassa. Lillen (2010) haastatteleman Aalto-yliopiston Pienyrityskeskukseen tutkimusjohtaja Jari Handelbergin mukaan esimerkiksi ruotsalaiset design-merkit kansainvälistyvät suomalaisia yrityksiä huomattavasti nopeammin, koska ne ovat alusta asti mukana kansainvälisillä markkinoilla.

Yritystoiminnan kansainvälistymisessä suurimmaksi haasteeksi Lille (2010) nostaa oikeiden maahantuojien, agenttien ja muiden tärkeiden yhteistyökumppaneiden löytämisen. Myös kulttuurien ja kansojen erot koetaan haastavaksi, kun yritystoimintaa kansainvälistetään. (Lille, 2010). Kulttuurierot on tärkeää ottaa huomioon juuri aiemmin mainittujen elämysten ja mielikuvien kannalta, sillä kyseiset arvot ovat hyvin kontekstisidonnaisia. Erilaiset mielikuvat tulkitaan eri tavoin eri kulttuureissa. Kohdemarkkinoiden erityispiirteet tulisi huomioida yrityksen viestinnässä ja markkinointimateriaalissa sekä tuotteiden viimeistelyssä (Lille, 2010).

Yksi kansainvälistymisen haasteita Suomessa on Lillen (2010) tekemien haastattelujen mukaan erilaisten vientitukien hakukäytäntöjen byrokraattisuus. Muutenkin suomalaiset design-yrittäjät kokivat, ettei valtio tue yrittäjyyttä tarpeeksi, esimerkiksi juuri tukien ja verotuksen muodossa.

Myös internetin hyödyntäminen on design-alan kansainvälistymisessä nouseva trendi. Internetin mukanaan tuomat edut kansainvälistymisessä ovat huomattavia. Uusinta

viestintäteknologiaa hyödyntämällä tuotteiden saatavuus paranee huomattavasti ja markkinointi voidaan kohdistaa melko edullisesti eri puolille maailmaa kulttuurierot huomioiden. Toisaalta internetin hyödyntämisessä tuotteiden myynnissä haasteena on se, ettei asiakas pääse etukäteen sovittamaan/kokeilemaan haluamaansa tuotetta. Jälleenmyyjätäkään eivät pääse näkemään tuotetta ennen ostoa, jolloin ostopäätöksiä saattaa syntyä harvemmin. Kilpailu internetissä on äärettömän kovaa ja erottautuminen muista yrityksistä voi olla vaikeaa. (Lille, 2010). Teknologian kehittyminen on silti väistämätöntä ja sellainen seikka, joka jokaisen yrittäjän tulisi ottaa huomioon liiketoiminnassaan.

2.2 Born global kansainvälistymisen tapana

Tässä alakappaleessa käsittelen teoreettisen viitekehyksen toista osaa eli tutkimussuuntausta, jota kutsutaan born global -suuntaukseksi. Koska tutkimuksessa käytetty kohdeyritys on kansainvälistynyt perustamisestaan lähtien, sopii tämän tutkimussuuntauksen käyttäminen hyvin kyseisen yrityksen kansainvälistymistä tarkasteltaessa. Tarkoituksena on ensin ymmärtää yritysten perinteistä tapaa vastata kansainvälistymisen haasteisiin, jonka jälkeen käsittelen kansainvälistymisen toista näkökulmaa, modernimpaa born global -ajattelumallia.

2.2.1 Perinteiset kansainvälistymismallit

Yritykset, jotka kilpailevat kansainvälisillä markkinoilla, keräävät tarvittavaa tietoa useista eri tietolähteistä tuotekehittelyyn, tuotannon ja markkinoinnin tueksi oppiakseen uusia taitoja kasvattaa olemassa olevia kykyjään (Zahra, Ireland, Hitt, 2000). Oviattin ja McDougallin (1997) mukaan laajeneminen kansainvälisesti vaikuttaa positiivisesti uusien liiketoimintahankkeiden onnistumiseen, kannattavuuteen ja kasvuun (Zahra, ym., 2000). Siirtymällä kansainvälisille markkinoille uudet yritykset saavat tietoa, jonka avulla voidaan kehittää lisäarvon tuottamiseen tarvittavia kompetensseja (Bakerman & Verlmeulen, 1998).

Kansainvälistymisen perinteinen keskustelu voidaan jakaa neljään eri teoriaan. McDougallin, Shanen ja Oviattin (1994) mukaan näitä teorioita ovat monopolistinen etu-teoria (Monopolistic Advantage theory), tuotesykli-teoria (Product Cycle Theory),

kansainvälistymisen vaiheteoria (Stage Theory of Internationalization) ja oligopolistinen reaktioteoria (Oligopolistic Reaction Theory). Näistä tyypillisimmin käytetty teoria on vaihemalliteoria, jonka mukaan yritykset laajenevat kansainvälisille markkinoille suhteellisen järjestyksellisesti siten, että ne vakiinnuttavat ensin vahvan toiminnan kotimarkkinoilla, jonka jälkeen kehittyvät isoiksi monikansallisiksi yrityksiksi sitä mukaan, kun kansainvälisen liiketoiminnan kokemus kehittyy.

Kansainvälistymisen vaiheteorioissa on kaksi pääsuuntausta, joita on tutkittu paljon kansainvälistymisen tutkimuksessa. Kaksi pääsuuntausta ovat Johansonin ja Vahlneen (1977) ja Johansonin ja Wiedersheim-Paulin (1975) kehittämä Uppsalan malli ja Cavusgilin (1980) kehittämä innovaatiomalli. Näitä molempia suuntauksia yhdistää kansainvälistymisen tarkasteleminen vaiheittain. Molempien suuntausten näkökulma on se, että yritys kansainvälistyy hitaasti inkrementaalisissa vaiheissa siksi, että siltä puuttuu tarvittavaa markkinatietoa kyseisistä kansainvälisistä markkinoista. Näin ollen yritys kerää vaihe vaiheelta tarvittavaa tietoa kohdemarkkinoilta ja laajentaa toimintaansa kyseisillä markkinoilla näiden tietojen pohjalta. Myös korkea riskinvälttäminen ja epävarmuuden kokeminen voivat vaikuttaa kansainvälistymisen hitauteen. (Madsen & Servais, 1997).

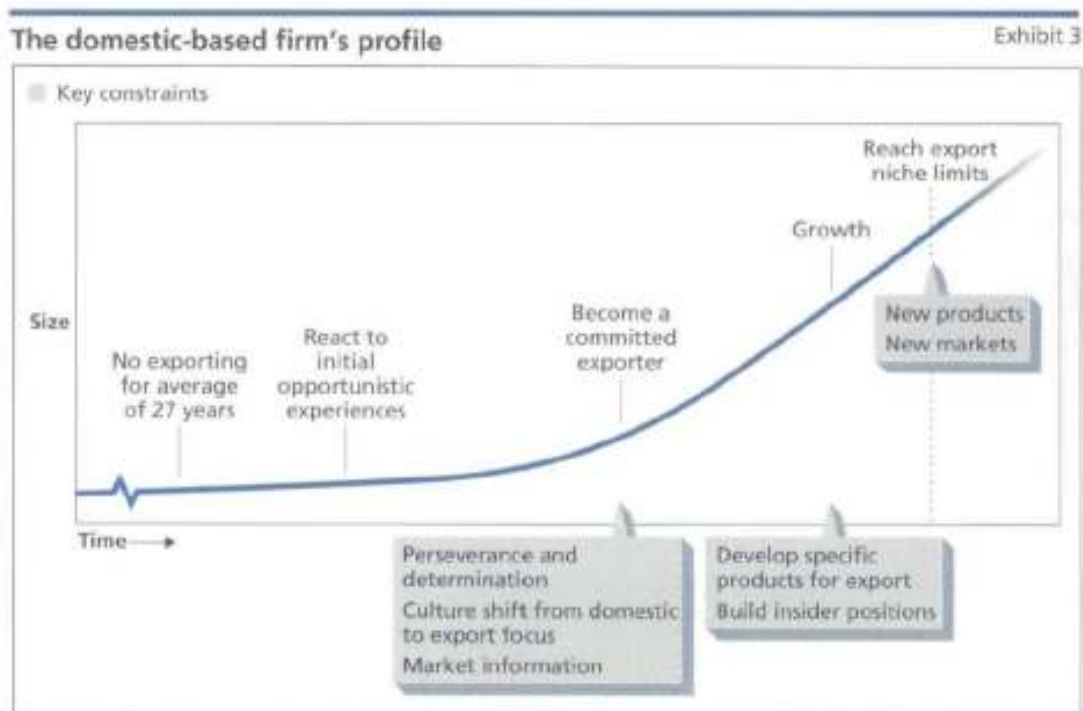
Yleisemmin käytetty yrityksen kansainvälistymistä selittävä vaiheteoria on Uppsalan malli. (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Tämä aikaavievään organisatoriseen oppimiseen perustuva vaihemalli perustuu oletuksiin, että sitä mukaa, kun yrityksessä oppitaan uudesta markkina-alueestaan, sitä sitoutuneemmaksi se tulee tähän markkinaan ja sitä enemmän kyseiseen markkinaan sijoitetaan erilaisia resursseja. Kun yrityksessä sijoitetaan kyseiseen markkinaan enemmän resursseja, vakiintuu toiminta tällä alueella ja siten myös markkinatieto alueesta lisääntyy. Tästä seuraa kansainvälisen liiketoiminnan laajeneminen kuten rinkuloiden laajeneminen vedessä (Madsen & Servais, 1997; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

Johanson ja Wiedersheim-Paul (1975) jakavat oppimis- ja sitoutumisvaiheet seuraavasti:

1. Ei säännöllistä vientiä
2. Vienti agenttien kautta

3. Sisaryhtiön perustaminen uuteen kohdemaahan
4. Tuotannon järjestäminen uudessa kohdemaassa

Perinteisen näkökulman mukaan yritykset alkava kansainvälistyä, kun niillä on jo vahva pohja kotimaan markkinoilta. Tällöin organisatorinen oppiminen on aloitettu jo kotimaan markkinoilla ja tämän markkinakokemuksen pohjalta voidaan kehittää kansainvälisiä liiketoimia (Chetty & Cambell, 2003; Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Perinteisten vaiheteorioiden mukaan myös kohdemarkkinoiden valinta etenee niin ikään vaiheissa. Perinteisen näkemyksen mukaan yritykset pyrkivät ensimmäisenä laajenemaan markkinoille, jotka ovat joko psyykkisesti, kulttuurillisesti tai maantieteellisesti lähimpänä omia kotimarkkinoita (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Tämä johtuu O'Farrellin ja Woodin (1994) mukaan siitä, että jos kotimaan ja kohdemaan kulttuurit ovat lähellä toisiaan, on näillä samankaltaisuuksia usein myös kielessä, koulutuksessa, sosiaalisissa ja liiketoiminnallisissa osa-alueissa. Tämä auttaa markkinatiedon ja tarpeellisen informaation hankinnassa kohdemaasta, ja siten voidaan välttää riskiä ja transaktiokustannuksia, kun liiketoimintoja hallitaan uudessa kohdemaassa. (Xingming & Yingqi, 2010). Kun liiketoiminta on saatu toimimaan näissä psyykkisesti lähellä olevilla markkinoilla, siirrytään psyykkisesti etäisemmille markkinoille (Johanson & Wiedesheim-Paul, 1975). Alla oleva Rennien (1993) kuva havainnollistaa perinteisesti kansainvälistyneen yrityksen kansainväistymisprosessia.



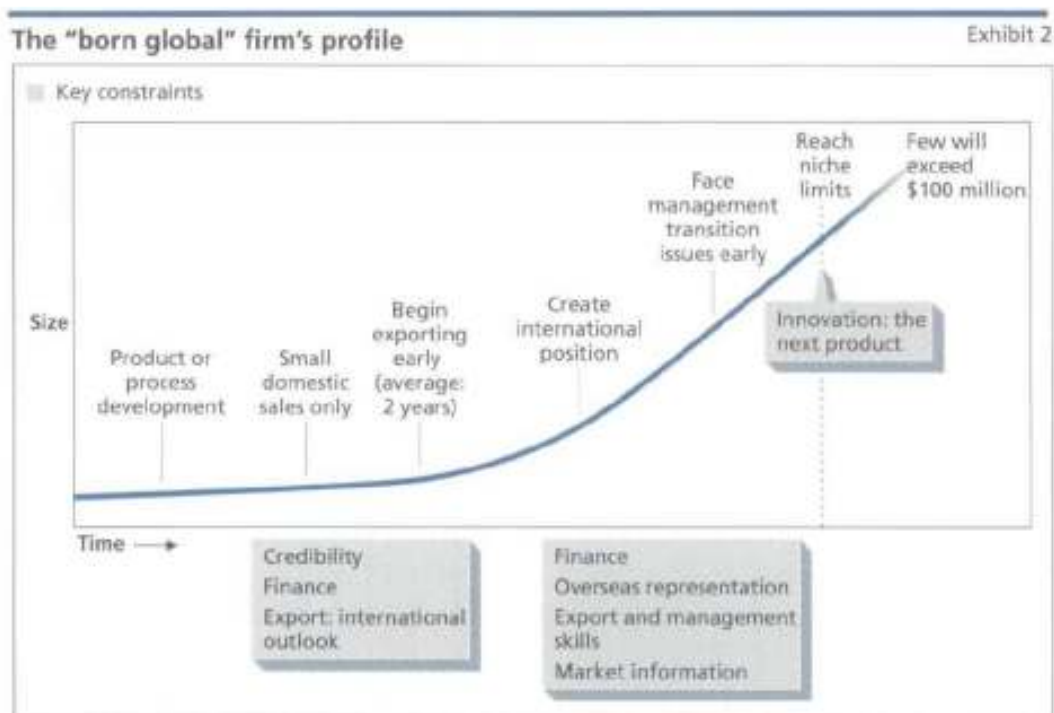
Kuva 1 Perinteisesti kansainvälistyvän yrityksen elinkaari (Rennie, 1993 s.46)

Johansonin ja Vahlneen (1977) mukaan yritykset noudattavat tällaista perinteistä kansainvälistymisen vaiheprosessia siksi, että niiltä puuttuu tarvittava kokemukseen perustuva tieto kyseisistä markkinoista. Puuttuva markkinatieto on suuri riski, sillä päätöksenteon tueksi ei ole osoittanut tarpeeksi relevanttia informaatiota. Johansonin ja Vahlneen (1977) pääteesi onkin, että yrityksessä on ensin kerättävä riittävä määrä markkinatietoa, ennen kuin sen toiminta voidaan sitouttaa kyseiselle alueelle. Tällainen organisatorinen oppiminen tapahtuu pikkuhiljaa rakennettaessa liiketoimintaa uudessa kohdemarkkinassa.

Kyseistä perinteistä vaihemallia on kritisoitu paljon kansainvälistymiskirjallisuudessa. Esimerkiksi Fina ja Rugmanin (1996) mukaan teoriaa on syytetty muun muassa liian deterministisestä näkökulmasta (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Uusimpien tutkimusten mukaan yritykset usein hyppäävät näiden vaiheiden yli tai läpikäyvät kansainvälistymisen vaiheet päinvastaisessa järjestyksessä (McDougall ym., 1994). Viime vuosikymmeninä tutkimuksen fokus on siirtynyt pois vaiheteorioista kohti uudempiä born global -näkemystä.

2.2.2 Born global -määritelmiä ja -erityispiirteitä

Edellisessä kappaleessa käsiteltyä perinteistä vaihenäkökulmaa voidaan pitää nykyajan globalisoituvassa maailmassa hieman vanhanaikaisena. Siinä missä perinteisten mallien mukaan yritykset ovat muuttuneet vahvoista kotimaisista toimijoista kansainvälisiksi menestyjiksi, modernimman born global -ajattelumallin mukaan yritysten kansainvälistyminen ei etene järjestelmällisesti vaiheesta vaiheeseen, vaan kansainvälistyminen on mukana strategiassa ja toiminnassa aina yrityksen perustamisesta lähtien (McDougall & Oviatt, 1994; Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Usein on niin, ettei born global -yrityksillä ole lainkaan toimintaa kotimaassaan, ennen kuin kansainvälistyminen aloitetaan (McDougall & Oviatt, 1994). Alla olevassa kuvassa on kuvattu born global -yrityksen elinkaari kotimaantoiminnasta kansainvälytykseen Rennie (1993) mukaan.



Kuva 2 Born global -yrityksen elinkaari (Rennie, 1993 s.46)

Bellin (1995) mukaan kotimaan vahvoja markkinoita enemmän näiden yritysten kansainvälistymiseen vaikuttaa asiakkaiden lojaalius, nichemarkkinoihin tähtäminen sekä toimialan erityispiirteet. Tämä näkemys on siis ristiriidassa perinteisen vaihenäkökulman kanssa siinä suhteessa, ettei born global -ajattelun perusteella tarvita alkuun vahvaa asemaa kotimarkkinoilla, ennen kuin voidaan kansainvälistyä.

Born global -mallilla toimivia yrityksiä voidaan määritellä usein eri tavoin. Määrittelykriteereinä voidaan käyttää sekä yrityksen ikää kansainvälistymisen hetkellä tai yrityksen kansainvälisten myyntien osuutta liiketoiminnassa. Zahra ja George (2002) määrittelevät kansainvälisen yrittäjyyden luovaksi prosessiksi, jossa etsitään ja hyödynnetään mahdollisuuksi, jotka ovat yrityksen kotimaan ulkopuolella, jotta saavutettaisiin kilpailuetu markkinoilla. born global -yrittäjyys on yksi kansainvälisen yrittäjyyden muodoista. Oviatt ja McDougall (1994) määrittelevät born global -yrityksen sellaiseksi yritykseksi, joka jo perustamisvaiheessaan pyrkii saamaan etumatkan kilpailussa käyttäen resursseja ja myyntituloja useammista eri maista. Määritelmien mukaan, kotimaan vaihe on kestänyt maksimissaan kolme vuotta, jos yrityksellä on ollut kotimaan toimintaa ennen kansainvälisille markkinoille lähtöä. (Autio, Sapienza, & Almeida. 2000).

Toisin kuin perinteisten vaihemallien teoriassa – missä kansainvälistyminen etenee suunnitelmallisesti vaihe vaiheelta – born global -mallissa globaali näkökulma on mukana alusta asti. Tällöin yritykset kehittävät kansainvälistymisen vaativaa osaamista jo ennen liiketoiminnan käynnistämistä tai heti sen alettua. born global -yritykset myös asettavat kansainvälistymistavoitteita nopeammin verrattuna perinteisen vaihemallin mukaan kansainvälistyviin yrityksiin. (Knight & Cavusgil, 2004).

Gabrielsson ja Luostarinen (2002) jakavat born global -yritykset kahteen kategoriaan yrityksen iän perusteella. Nämä kategoriat ovat:

1. Uraauurtavat born globaalit

- Yritykset, jotka aloittivat toimintansa globaalissa ympäristössä jo ennen vuotta 1985. Näillä yrityksillä oli hyvin lyhyt (jos ollenkaan) toimintaperiodi kotimarkkinoilla

2. Nykyiset born globaalit

- Yritykset, jotka on perustettu vuoden 1985 jälkeen, ja jotka alkoivat kansainvälistyä heti perustamisestaan lähtien. Tällöin kotimaan toimintaa on vain hyvin vähän aikaa jos ollenkaan.

Gabrielsson ja Luostarinen (2004) vielä jakavat nykyiset born global -yritykset neljään kategoriaan koskien yritysten kansainvälistymisen astetta. Nämä neljä kategoriaa ovat:

1. Kansainvälinen tai kansainvälistyvä yritys

- Yritys, jonka kansainvälinen toiminta tuo suurimman osan myyntituotoista (yli 50 % kokonaismyynnistä). Näiden yritysten kansainvälisistä kohdemaista suurin osa sijaitsee samalla mantereella kuin kotimarkkinat.

2. Kansainvälistyvä yritys

- Yritys, jonka suurin osa myyntituloista tulee kotimarkkinoilta (yli 50 % kokonaismyynnistä), mutta jotka ovat jo laajentuneet muihin maihin kotimantereellaan.

3. Globaalit yritykset

- Yritykset, joilla on yritystoimintaa kotimantereella, ja jotka ovat jo aloittaneet toiminnan muilla mantereilla maailmanlaajuisesti. Näiden yritysten tuloista suurin osa tulee oman kotimantereen ulkopuolelta.

4. Globaalisti laajeneva yritys

- Yritykset, jotka ovat aloittaneet kansainvälistymisprosessinsa tai jo ovat kansainvälisiä kotimantereensa ulkopuolella. Näistä on tulossa globaaleja yrityksiä.

Born global -yrityksiä on pääosin toimialoilla, joille on tyypillistä korkea tietotaitointensiivisyys. Näitä aloja ovat huipputeknologia (high tech), huippusuunnittelu (high design), korkea knowhow -alat (high-knowhow), huippusysteemialat (high system busienss) sekä huippupalvelualat (high service). (Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Sharman ja Blomstermon (2003) mukaan born global -yritykset ovat tyypillisesti tietointensiivisiä yrityksiä, joilla on paljon tieteellistä tietotaitoa ja immateriaalista osaamista. Ne myyvät tuotteita ja palveluita, jotka ovat joko täysin uusia tai radikaalisti erilaisia kuin markkinoilla jo olemassa olevat tuotteet. McDougallin ja Oviattin (1994) tutkimusten mukaan born global -yrityksiä löytyy kuitenkin jonkin verran kaikilta toimialoilta. Born global -yrityksen ominaispiirteisiin kuuluu myös tähtääminen nichemarkkinoille, sillä tällaisilla pienen rajoitetun kysynnän markkinoilla kasvua on haettava kansainvälisiltä markkinoilta usein riittämättömien kotimarkkinoiden vuoksi (Rennie, 1993). Rennien (1993) mukaan born global -yrityksille on myös tyypillistä toiminnan joustavuus ja nopeasyklisyys. Born global -

ilmiössä kyseessä ei ole millekään yksittäiselle maantieteelliselle alueelle keskittyvä ilmiö, vaan born global -yrityksiä on kaikilla mantereilla (McDougall & Oviatt, 1994). Gabrielssonin ja Luostarisen (2002) tutkimuksen mukaan born global -ilmiö on kuitenkin erityisen vahva pienissä avoimissa talouksissa, kuten esimerkiksi Pohjoismaissa. Pohjoismaissa kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi kasvua ja kilpailuetua on etsittävä kansainvälisiltä markkinoilta.

Kansainvälistymistä koskevassa kirjallisuudessa onkin ollut laajasti keskustelua siitä, miten born global -yritykset määritellään. Vaikuttaako born globalina toimimiseen enemmän yrityksen ikä kansainvälisen toiminnan alkaessa vai kansainvälisten toimintojen ja hankkeiden suhteellinen koko yrityksen kokoon nähden. Konsensusta ei ole saatu aikaan, mikä vaikeuttaa teoreettisen viitekehyksen muodostamista. Kirjallisuudessa esiintyy myös kritiikkiä siitä, eroaako born global -yritysten kansainvälistymisprosessi olennaisesti perinteisen vaiheteorian mukaan kansainvälistyvien yritysten prosessista.

2.2.3 Miksi born global -yritykset ovat yleistyneet viime vuosikymmenillä

Vaikka born global -ajattelumallia pidetään melko tuoreena ilmiönä, voidaan Luostarisen (1979) mukaan kuitenkin osoittaa, että vastaavanlaista toimintaa on esiintynyt jo paljon aikaisemmin kuin vasta viime vuosikymmenillä (Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Ilmiö on yleistynyt viime vuosina, sillä moderni globaali liiketoimintaympäristö tarjoaa hyvän alustan nopealle kansainvälistymiselle. Born global -yritykset ovat kansainvälisiä jo perustamisestaan lähtien. Usein nämä yritykset ovat olleet kotimarkkinoilla vain kolme vuotta tai vähemmän. (Autio ym., 2000). Born global -yritykset ovat usein pieniä aloittelevia start up -yrityksiä, joille nopea laajentuminen kansainvälisille markkinoille on suhteellisen helppoa, sillä nuoret aloittelevat yritykset ovat toiminnassaan hyvin joustavia (Knight & Cavusgil, 2004). Uudessa dynaamisessa toimintaympäristössä born global -yritysten on sopeuduttava alati muuttuviin tilanteisiin ja innovoitava uusia tuotteita ja toimintatapoja nopeammin kuin vanhempien yritysten (Autio ym., 2000). Nopea kansainvälistyminen on mahdollista, kun yrityksen perustajat eivät ole urautuneet kotimaan markkinoiden ajattelu- ja toimintamalleihin, vaan pystyvät innovoimaan uusia ja joustavia tapoja tehdä voittoa ja kehittää liiketoimintaa. (McDougall & Oviatt, 1994). Born global -yrityksillä

ei ole taakkanaan vahvaa hallinnollista perinnettä, josta pitäisi pois oppia, ennen uusien strategioiden ja toimintatapojen luomista (Collis, 1991; Knight & Cavusgil, 2004).

Knight ja Cavusgil (2004) nimeävät kaksi liiketoiminnan erityispiirrettä, jotka ovat edesauttaneet yritysten nopeaa kansainvälistymistä: Ensimmäiseksi, markkinat yleensä ovat kansainvälistyneet, mikä tarkoittaa sitä, että useammat yritykset kohdistavat tuotantoa ja markkinointia sekä resurssien hankintaa useisiin eri maihin. Madsen ja Servais (1997) korostavat esimerkiksi kansainvälisten verkostojen merkitystä resursseja hankittaessa. Myös valtioiden rajat ylittävä yritysten välinen yhteistyö on lisääntynyt huomattavasti. Globalisaation myötä myös kuluttajapreferenssit ja -tottumukset ovat yhtenäistyneet, mikä helpottaa yritysten kansainvälisiä toimintoja. Tämän tyyppinen markkinoiden kansainvälistyminen on johtanut nopeasti kasvaviin nichemarkkinoihin. Rennien (1993) mukaan kuluttajapreferenssien muuttuminen kohti erikoistuneempia nichemarkkinoita on eduksi pienille born global -yrityksille, koska ne ovat usein taipuvaisempia muokkaamaan tuotetarjontaansa muuttuviin markkinatarpeisiin verrattuna isoihin ja jäykkiin perinteisiin yrityksiin. Eräänlaiseen kuluttajan ja yrityksen välillä jaettu nicheosaaminen on siis olennaisempi tekijä kansainvälistyttäessä, kuin vaikkapa maantieteellinen tai kulttuurillinen samankaltaisuus. Tällöin kansallisten rajojen merkitys vähenee ja tietovarannon erot korostuvat. (Fan & Phan, 2007). Born global -yrityksille on tyypillistä, että ne ovat keskittyneet tuottamaan juuri nichetuotetta tai -palvelua. Koska liiketoiminta on kansainvälistä, yrityksen on helppo myydä vahvaa erikoistunutta tuotettaan, sillä tällaisille tuotteille on enemmän kysyntää maailmanlaajuisilla kansainvälisillä markkinoilla.

Toinen varhaista kansainvälistymistä tukeva seikka on viimeaikainen teknologinen kehittyminen. Kommunikaatio, tuotantomethodit, kuljetus ja kansainvälinen logistiikka ovat helpottuneet huomattavasti tietointensiivisyyden vuoksi. Näiden avulla myös liiketoiminnan transaktiokustannukset ovat pienentyneet, mikä on edesauttanut kansainvälisen vaihdon kasvua. (Knight & Cavusgil, 2004). Etenkin viestintäteknologian kehittyminen on helpottanut kansainvälisessä toiminnassa tarvittavien verkostojen luomista ja ylläpitoa. Yhteydenpito sähköpostitse, sosiaalisen median ja muiden sähköisten viestimien kautta sidosryhmien välillä on helpottunut huomattavasti. (Chetty & Campbell-Hunt, 2003; Fan & Phan, 2007). Yritysten on yhä helpompaa olla yhteydessä tarvitsemiinsa kontakteihin yli valtion rajojen (Rennie 1993). Madsenin ja

Servaisin (1997) mukaan teknologian kehittyminen on johtanut siihen, että pienen kokoluokan operaatiotkin voivat olla kannattavia. Tämä taas on johtanut edellä mainittuun yritysten erikoistumiseen pienille nichemarkkinoille. Näillä markkinoilla ei ole tarkoitukseen kilpailla suurtuotannon tuomilla eduilla. Teknologisen kehityksen ansioista PK-yritykset ovat isoja yrityksiä kilpailukykyisempia sekä hinnan että laadun suhteen (Rennie 1993).

Näiden kahden erityispiirteen lisäksi Madsen ja Servais (1997) tunnistavat myös kolmannen born global -yritysten lisääntymiseen vaikuttaneen piirteen. Heidän mukaansa born global -yrittäjien kompetenssit ovat kehittyneet kansainväliselle toiminnalle otollisiksi. Jotta edellä mainittujen markkinoiden kansainvälistymisen ja teknologisen kehittymisen tuomat mahdollisuudet pystyttäisiin hyödyntämään, tulee yrityksessä toimivilla ihmisillä olla kykyä ja näkemystä havaita nämä kansainväliset liiketoimintamahdollisuudet. Viime vuosikymmeninä juuri yrittäjien ja henkilöstön omassa henkilökohtaisessa elämässään hankkimat kansainväliset kokemukset, esimerkiksi vaihtovuodet tai ulkomaankomennukset, ovat olleet eduksi yritysten kansainvälistyessä. (Madsen & Servais, 1997). Tämä eroaa huomattavasti perinteisten vaihemallien mukaan kansainvälistyneistä yrityksistä. Perinteisissä malleissa ei huomioida yrittäjien jo ennen liiketoimintaan ryhtymistä kerryttämää kansainvälistä kokemusta ja osaamista, vaan ajatellaan oppimisen tapahtuvan ensin kotimaassa, jonka jälkeen osaamista ja tarvittavia kompetensseja kerrytetään liiketoimintaa laajennettaessa.

Born global -yritysten on perinteisissä tutkimussuunnissa katsottu olevan huipputeknologiayrityksiä, mutta born global -yrityksiä on Gabrielssonin ja Luostarisen (2002) mukaan erityisesti näiltä viideltä eri liiketoiminta-alueelta:

1. Huipputekniikkayritykset
2. Design -yritykset
3. Korkealaatuiset palveluyritykset
4. Uniikin tietotaidon yritykset
5. Sofistikoituneiden systemien yritykset

Näitä kaikkia viittä liiketoiminta-aluetta yhdistää korkea tietointensiivisyys ja aineettomien resurssien tärkeys. Born global -yrityksille on hyvin tyypillistä, että ne on perustettu pienissä avoimen talouden maissa. Koska suurten maiden yrityksillä on myös suuret kotimarkkinat, ei yrityksillä ole yhtä suurta painetta kuin pienillä born global -yrityksillä kansainvälistyä omien kotimarkkinoiden riittävän kysynnän vuoksi. Tällöin esimerkiksi massatuotanto voi olla kannattavampaa kuin erikoistuminen nichetuotteisiin, joiden asiakaskunta on tyypillisemmin hajaantunut ympäri maailman (Fan & Phan, 2007). Pienissä ja avoimissa talouksissa kotimarkkinat ovat usein riittämättömät ja talouden avoimuuden vuoksi markkinoilla on paljon kansainvälistä kilpailua. Näin pienellä yrityksellä on eräänlainen pakko kansainvälistyä, jos päämääränä on kasvattaa myyntituloja ja kannattavuutta. Tämä kansainvälistymispakko asettaa suuren haasteen pienten maiden born global -yrityksille: toisaalta markkinoilta tulevien pakotteiden vuoksi yritysten on kansainvälistyttävä, mutta usein näiltä pieniltä mailta ja nuorilta yrittäjiltä puuttuu tarvittavat resurssit sekä osaava henkilöstö kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen. (Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Luostarisen ja Gabrielssonin mukaan (2004) nuorella aloittelevalla kansainvälistyvällä yrityksellä on hankaluuksia hankkia näitä resursseja, sillä niiltä puuttuu uskottavuus kannattavina toimijoina (Gabrielsson & Kirpalani, 2004). Uskottavuuden puutteessa yritysten on vaikea saada sijoittajia, osaavaa henkilökuntaa sekä muita tärkeitä yhteistyökumppaneita.

2.2.4 Born global -yrittäjyys ja resurssinäkökulma

Barreton (1989) mukaan yrittäjät ovat usein ihmisiä, jotka ovat valppaita ja keräävät jatkuvasti uutta markkinatietoa potentiaalisista tuottavista resurssiyhdistelmistä. Yrittäjä käyttää tämän ylivoimaisen tietovarannon luodakseen tuottoisia liiketoimintoja, ennen kuin muut markkinoilla huomaavat kyseiset mahdollisuudet. Tällaisten markkinapotentiaalien havaitseminen on sitä helpompaa, mitä enemmän yrittäjällä on aikaisempaa kokemusta markkinoista. (McDougall ym., 1994). Nuorten yritysten etuna ovat joustavuus ja kyky kehittää uusia tuotteita, prosesseja ja liiketoimintoja (Lewin & Massini, 2003). Nuorilta yrityksiltä puuttuu kuitenkin usein tarvittavat resurssit kansainvälisen kasvun saavuttamiseksi (Knight & Cavusgil, 2004). Resurssit muodostavat suurimman liiketoiminnallisen haasteen born global -yrityksille. Näihin resursseihin lukeutuvat muun muassa aika, henkilöstö, osaaminen ja talous.

Useissa born global -tutkimuksissa korostetaan juuri resurssinäkökulmaa puhuttaessa born global -yrittäjyydestä (ks. esim. McDougal ym., 1994). Gabrielsson ja Luostarinen (2004) mainitsevat, että paradoksaalisesti born global -yrityksiä esiintyy eniten pienissä avoimissa talouksissa, joissa on kaikista vähiten saatavilla tarvittavia resursseja kansainvälisen toiminnan aloittamiseen. Born global -yritysten suurena etuna on enemmän resurssien hyvä hallinta ja kontrollointi kuin niiden varsinainen omistaminen (McDougall & Oviatt, 1994). Siinä, missä vanhemmat yritykset ovat tyypillisesti turvautuneet aineellisiin resursseihin kuten tuotantokoneisiin ja pohjanneet kansainväistymispäätöksensä näiden varaan, born global -yritysten vahvuus piilee aineettomien resurssien hallinnassa. Aineettomia resursseja ovat esimerkiksi tietotaito ja osaaminen, jotka auttavat kansainvälisen toiminnan kehittämisessä. (Knight & Cavusgil, 2004). Aineettomien resurssien tärkeys korostuu nimenomaan born global -yrityksissä, sillä niiden toiminta perustuu usein tietointensiivisiin aineettomiin hyödykkeisiin.

Perinteiset vaihemallit korostavat päätöksentekijöiden roolia yrityksen kansainvälistymisessä. Johansonin ja Vahlneen (1977) kehittämä Uppsalan malli huomioi päätöksentekijän kansainvälistymisvalmiudet vain vientiä edeltävässä vaiheessa, jolloin suurin osa kansainväistymiseen liittyvistä päätöksistä on jo tehty pohjautuen yrityksen kotimaan toimintaan. Kyseisessä vaihemallissa todetaan, että kansainvälistymisen alettua oppiminen organisaatiossa tapahtuu markkinatietoa keräten, sen sijaan, että oppimista olisi tapahtunut jo ennen yritystoimintaan ryhtymistä (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Deterministinen näkemys taas ei sovellu selittämään born global -yritysten kansainvälistymistä, sillä nämä yritykset noudattavat emergenttiä strategiaa arvioiden jokaisen mahdollisuuden erikseen.

Born global -ajattelumallin mukaan päätöksentekijällä on yritystoimintaa jo aloitettaessa tarvittavia kompetensseja ja näkemyksiä, jotta hän voisi havaita olemassa olevat liiketoiminnalliset mahdollisuudet. Tähän ei välttämättä kuulu oppiminen kotimarkkinoiden avulla. Tyypillistä born global -yrityksille onkin, että niiden perustajilla on jo entuudestaan kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta. (Madsen & Servais, 1997). Madsen ja Servais (1997) kuitenkin huomauttavat, että born global -yritykset saattavat olla hyvinkin samankaltaisia vaihemallin mukaan

kansainvälistyneiden yritysten kanssa. Vaikka nopean kansainvälistymisen yrityksen määritelmä pohjautuu yrityksen viralliseen perustamispäivään, on perustajajäsenillä kuitenkin aikaisempia kansainvälisiä kokemuksia ennen kansainvälistymistä. Voidaan katsoa, että myös born global -yritys on kansainvälistynyt erilaisten oppimisvaiheiden myötä, vaikka oppiminen olisikin tapahtunut ennen yrityksen virallista perustamista. (Fan & Phan, 2007).

Osaaminen ja yrittäjien aikaisemmat kansainväliset kokemukset ovat suurin ja tärkein resurssi, jotka saavat born global -yritykset menestymään kansainvälisesti jo varhaisessa vaiheessa yrityksen toimintaa (Madsen & Servais, 1997). Tieto kansainvälisistä markkinoista ja operaatioista ja se, kuinka nopeasti tätä tarvittavaa markkinatietoa hankitaan, on määrittävässä asemassa yrittäjävetoisen yrityksen suorituskyvyssä (Autio ym., 2000).

Born global -yrittäjät ovat usein nuoria ja kokemattomia yrittäjiä, joiden liiketoimintaosaaminen on puutteellista huolimatta esimerkiksi opiskeluaikana hankitusta kansainvälisestä kokemuksesta. Koska born global -yritykset ovat usein tietointensiiviseen ammattitaitoon perustuvia yrityksiä, on yrittäjien ydinosaaminen yleensä muualla kuin liiketaloudessa. Tällöin sudenkuoppana saattavat olla puutteet strategian, operaatioiden ja ansaintalogiikan suunnittelussa. Tällöin kannattaa harkita ammattitaitoisen johdon palkkaamista sen sijaan, että yrittää itse johtaa yritystä. Ongelmana kuitenkin on aloittelevan yrityksen taloudelliset resurssit palkata huippuosaajia johtotehtäviin. (Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Syntyy eräänlainen noidankehä: kannattavaa liiketoimintaa ei kehity, sillä ei ole varaa palkata osaavaa henkilöstöä. Osaavaa henkilöstöä taas ei voida palkata ennen kuin yrityksen liiketoiminta kattaa henkilöstökulut. Avainasemaan born global -yrityksillä nouseekin hybridirakenteiden hyödyntäminen, eli erilaisten sosiaalisten verkostojen ja henkilökohtaisten kontaktien käyttäminen (McDougall ym., 1994).

Hybridiverkostoilla tarkoitetaan yrittäjän omassa elämässään tai aikaisemmalla urallaan kokoamia henkilökohtaisia sosiaalisia verkostoja tai yhteisyhtiöitä (Madsen & Servais, 1997). Sosiaalisilla verkostoilla tässä yhteydessä tarkoitetaan henkilökohtaisia yhteyksiä ja suhteita, joita käytetään palvelusten saamiseksi henkilökohtaisessa tai organisaation toiminnassa (Granovetter, 1985). Organisaatiokontekstissa sosiaaliset verkostot voivat

myös tarkoittaa sosiaalisia verkostoja yksilöiden välillä, joita on formaaleissa rakenteissa, kuten ostaja-tarjoaja -suhteissa (Björkman & Kock, 1995). Sosiaaliset verkostot tarjoavat uniikkia arvoa ja mahdollisuuksia, joita nousee informaation ja tiedon siirtyessä sosiaalisten suhteiden kautta toimijalta toiselle (Granovetter, 1985). Tällaisten hybridirakenteiden hyödyntäminen on tärkeää born global -yrityksille, joiden on taloudellisten puutteidensa vuoksi vaikea hankkia resursseja tai kasvattaa osaamistaan toisin keinoin. Gabreilsson ja Luostarinen (2002) korostavat, että born global -yritysten tulisi hyödyntää jo olemassa olevia kontaktejaan liiketoimintaosaamisen puutteita kompensoitaessa. Yrittäjien opiskeluaikoina luodut suhteet yliopiston tutkijoihini voi olla esimerkki hyödyllisestä hybridiverkostosta. Erilaisten mentorien tuoma asiantuntemus voi olla elinehto born global -yrityksen menestykselle.

2.2.5 Kansainvälistymisen organisoiminen ja menetelmät

Yksi avainkysymys born global -yritysten toiminnassa on se, millä tavoin yritystoimintaa lähdetään viemään kansainvälisille markkinoille. Yritykset voivat kansainvälistyä usealla eri tavalla: näitä ovat esimerkiksi vienti, lisensointi sekä suorat kansainväliset investoinnit (Dunning, 1980). Suoria investointeja tehtäessä tai tytäryhtiötä luotaessa born global -yrityksen on tehtävä päätös siitä, perustaako se uuteen kohdemaahan kokonaan uuden yrityksen vai ostaako se markkinoilla jo toimivan yrityksen yritystoston avulla. Johanson & Wiedersheim-Paulin (1975) tutkimusten mukaan yritykset kansainvälistymisensä alkumetreillä aloittavat kansainvälisen liiketoiminnan ensin viennillä, jonka jälkeen perustetaan tytäryhtiö. Tämän jälkeen itse tuotanto aloitetaan uudessa kohdemaassa. Yritystoiminta etenee deterministisesti selkeiden kehitysvaiheiden kautta.

Silloin kun born global -yritykset tekevät päätöksen kansainvälistymisestään, on niillä tyypillisesti erilaiset resurssit käytössään kuin vakiintuneilla kansainvälisillä yrityksillä. Näiden vakiintuneiden yritysten ja nuorten aloittelevien yritysten välinen suurin ero on yrityksen sisäinen resurssitarpeen suhde omistettuihin resursseihin ja millä keinoin perustajat etsivät näitä tarvittavia resursseja. (McDougall ym., 1994). Yrityksen perustaminen vaatii suuren määrän resursseja hyvin lyhyen ajan sisällä, jotta minimoitaisiin alkuaikojen negatiivisia kassavirtoja. Verrattuna vanhoihin

vakiintuneisiin yrityksiin nuoret aloittelevat yritykset harvemmin sijoittavat varansa voimavarojen omistamiseen. Sen sijaan erilaisten ilmaisten hybridirakenteiden hyödyntäminen on tyypillistä. (McDougall ym. 1994).

Gabrielssonin ja Luostarisen (2002) mukaan toteuttaessaan kansainvälisiä operaatioitaan born global -yritykset noudattavat hyvin pitkälle samaa kaavaa kuin perinteisesti kansainvälistyneet yritykset. Tällöin kansainvälistymisstrategia etenee epäsuorista investoinneista suoriin investointeihin, born global -yritykset vain suoriutuvat näistä vaiheista perinteisiä yrityksiä nopeammin. Yrityksen kansainvälistymisprosessiin ja markkinapenetraatiostrategiaan taas vaikuttavat vahvasti yrityksen verkostot ja sitä kautta informaation hankintakanavat (Sharma & Blomestrom, 2003).

Yrityksen kansainvälistymisprosessissa yksi tärkeimmistä päätöksistä on markkinoiden valinta (Xingming & Yingqi, 2010). Päätös on tärkeä siksi, että markkinan valinta määrittelee tahdin tuleville kehityshankkeille (Kumar, Stam & Joachimsthaler, 1993). Born global -yrityksissä kohdemaan valinta ei vaikuta olevan niin systemaattista ja perusteltua kuin perinteisissä vaihemalleissa esitetään. Esimerkiksi Bellin (1995) mukaan psyykkisellä etäisyydellä ei ole juurikaan merkitystä born global -yritysten valitessaan tulevia markkina-alueita. Kohdemaan valintaan vaikuttaa enemmän perustajien ja työntekijöiden aikaisemmat kokemukset kansainväliseltä areenalta. Myös yrittäjien henkilökohtaiset, joko ensimmäisen tason vahvat suhteet tai toisen tason heikot suhteet ovat merkittävässä asemassa, kun etsitään kohdemarkkinoita. Erilaiset verkostot toimivat informaatiokanavina yrityksille. Niiden kautta saadaan tärkeää tietoa siitä, mitä markkinoilla tapahtuu. Yritysten verkostot ja erilaiset sidokset vaikuttavat siihen, miten nopeasti tieto saapuu yrityksiin. Sen lisäksi verkostoituneet yritykset saavat enemmän, parempaa tietoa ja aikaisemmin kilpailijoihinsa verrattuna. Olennainen markkinatieto voi vaikuttaa suuresti yrityksen kansainvälistymisen toteuttamiseen ja kohdemaan valintaan. (Sharma & Blomestrom, 2003).

Perinteisten kansainvälistymistutkimusten käsityksen mukaan yritykset valitsevat kohdemaahansa sen mukaan, mikä on kustannustehokkainta kunkin toiminnan kannalta. McDougall ym. (1994) kuitenkin lisäävät, että kohdemaan valintaan vaikuttaa enemmän yrityksen resurssivaatimusten ja -tarjonnan kohtaaminen. Esimerkiksi heidän

tutkimuksen mukaan eräs born global IT-alan yritys siirsi toimintaansa Silicon Valleyhin Yhdysvaltoihin, koska siten he olivat lähempänä alan uusimpia trendejä ja innovaatioita, sekä osaavaa työvoimaa ja verkostoja. Erilaisten resurssien saatavuus siis ohjaa yritysten markkinavalintaa.

Koska born global -yrityksiltä puuttuu vakiintuneet rutiinit valita kohdemaita, ne usein arvioivat jokaisen liiketoimintamahdollisuuden ja kohdemarkkinan tapauskohtaisesti. Näiden arvioiden avulla nämä yritykset siirtyvät erilaisten allianssien ja yhteishankkeiden kautta vieraille markkinoille. Born global -yritysten siirtyminen uusiin kohtemaihin ei etene perinteisten teorioiden mukaisesti ennalta määrättyjen vaiheiden kautta tai noudattaen jotain tiettyä periaatetta. Sen sijaan born global -yritykset kansainvälistyvät hyvin sattumanvaraisesti sitä mukaan, kun uusilla kohdemarkkinoilla ilmenee liiketoimintamahdollisuuksia. Siten myös kohdemaan valinta on hyvin sattumanvaraista. Born global -yritykset käyttävät myös sekaisin erilaisia penetraatiokeinoja: valitessaan sekä kohdemaita että markkinapenetraatiostrategiaa born global -yritykset improvisoivat, sopeuttavat ja osoittavat halukkuutta oppia jokaisen yksittäisen asiakkaan tarpeiden mukaan. (Sharma & Blomstrom, 2003). Born global -yritysten joustava rakenne ja innovointikyky luovat oivan pohjan yritykselle hyödyntää eri markkinoita ja organisointitapoja, sillä yritykset pystyvät sopeuttamaan toimintaansa jokaisen asiakkaan tarpeiden mukaiseksi tapauskohtaisesti.

2.2.6 Markkinainformaatio ja -kokemus kansainvälistymisessä

Johansonin ja Vahlneen (1977) kehittämä Uppsalan malli perustuu oletukseen, että yrityksillä on rajoitettu mahdollisuus löytää tarvittavaa tietoa. Malli selittää kansainvälistymisen kasvavana kokemuspohjaisen oppimisen prosessina. Se luo oletuksen siitä, että markkinasitoutuminen ja markkinatietouden kehittäminen ovat toisiinsa sidoksissa olevia asioita. Tässä perinteisessä mallissa kokemuspohjainen tieto kansainvälisistä markkinoista, asiakkaista, ongelmista ja mahdollisuuksista hankitaan kansainvälisiltä markkinoilta. Perinteiset vaihemallit siis korostavat päätöksentekijöiden roolia yrityksen kansainvälistymisessä. Esimerkiksi juuri Uppsalan malli kiinnittää huomiota päätöksentekijän kansainvälistymisvalmiuksiin vain vientiä edeltävässä vaiheessa, jolloin suurin osa kansainvälistymiseen liittyvistä päätöksistä on jo tehty.

Kokemuksen kautta kerätty tieto auttaa välttämään kansainvälistymiseen liittyviä riskejä ja tarjoaa keinon kerätä tietoa sisäisistä ja ulkoisista resursseista. (Eriksson, Johanson, Majkgård & Sharma, 1997). Born global -ajattelumalli taas vaatii, että päätöksentekijällä on jo yritystoimintaan ryhtyessään tarvittavia kompetensseja ja näkemyksiä huomatakseen mahdollisia liiketoiminnallisia kansainvälisiä mahdollisuuksia. Tyypillistä born global -yrityksille onkin, että niiden perustajilla on jo entuudestaan kokemusta kansainvälisestä toiminnasta. (Madsen & Servais, 1997). Perinteisissä vaihemalleissa puolestaan katsotaan, että organisaatiossa tapahtuu oppimista kansainvälistymisen alettua, sen sijaan, että oppimista olisi tapahtunut jo ennen yritystoimintaan ryhtymistä (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Vaikka born global -yritysten lähtökohtana on korkea riskinotto-kyky epävarmuuden vallitessa, myös tämä tutkimussuuntaus korostaa riittävän markkinainformaation ja -kokemuksen merkitystä. Riittävä tieto ja kokemus vähentävät huomattavasti liiketoiminnan epävarmuutta ja riskiä. Näin ollen molemmat sekä perinteinen ajattelutapa, että born global -ajattelutapa huomioivat informaation kerryttämisen merkityksen kansainvälisessä toiminnassa. Olennainen ero näiden suuntausten välillä on kuitenkin se, että born global -yritysten näkökulmasta tämä tarvittavan tiedon ja kokemuksen kerääminen on mahdollista myös ennen liiketoimintaan ryhtymistä tai heti yrityksen alkuvaiheessa kansainvälisillä markkinoilla. (Knight & Cavusgil, 2004). Born global -yritykselle on myös tyypillistä, että eteen tulevaa markkinainformaatiota arvioidaan tapauskohtaisesti sitä mukaa kun informaatio on vastaanotettu. Born global -yritykset oppivat arvioimalla erilaisia ”mahdollisuuksien ikkunoita” tilanne kerrallaan (Peng & Wang, 2000).

Tarvittava informaatio koskien kansainvälisiä markkinoita on tärkeimpiä born global -yrityksen resursseja. Ollessaan läsnä kansainvälisillä markkinoilla yritykset keräävät uutta institutionaalista, liiketoiminnallista sekä kansainvälistymistietoa (Eriksson ym., 1997). Institutionaalinen tieto sisältää tiedon ulkomaalaisista säädöksistä ja määräyksistä. Liiketoiminnallinen tieto tarkoittaa tietoa asiakkaista ja näiden tarpeista. Kansainvälistymistieto tarkoittaa tietoa yrityksen sisäisistä ja ulkoisista resursseista, jotka ovat välttämättömiä yrityksen kansainvälistymisen kannalta. (Sharma & Blomstermo, 2003). Koska born global -yritykset ovat nuoria yrityksiä, niillä on hyvin rajallinen tietovaranto koskien kansainvälistä liiketoimintatietoa sekä institutionaalista

tietoa (Hannan & Freeman, 1984). Täten born global -yritykset kohtaavat suurta riskiä ja epävarmuutta hankkiessaan asiakkaita kansainvälisillä markkinoilla.

Sharm & Blomstermon (2003) mukaan born global -yritysten suurin tiedonhankintakanava on yrityksen omat verkostot. Yrityksen erilaiset siteet luovat sekä kanavia tiedon jakamiselle, että antavat yrityksille motiivin jakaa itse omistamaansa tietoa verkoston toisille osapuolille. Verkostoissa luotu tieto tuo lisäarvoa verkoston kaikille osapuolille. Yritysten verkostositeet ovat yrityskohtaisia ja vaikeasti imitoitavissa. Burtin (1997) mukaan verkostoissa luotu informaatio on vaikuttavaa kolmella eri tasolla: 1.) yritykselle saatavilla oleva tieto, 2.) tiedon ajoitus ja 3.) sen referenssit. Ensimmäiseksi verkostot ovat yritykselle informaationlähteitä siitä, mitä markkinoilla tapahtuu. Toiseksi yrityksen sidokset vaikuttavat ajoitukseen, milloin tietty tieto saavuttaa yrityksen. Lopuksi referenssit viittaavat siihen, että yrityksen etujen mukainen tieto on esitetty positiivisessa valossa, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Yritykset, jotka ovat verkoston keskiössä, saavat enemmän ja parempaa tietoa aikaisemmassa vaiheessa kilpailijoihinsa verrattuna. (Sharma & Blomstermo, 2003)

Nopeasti globalisoituvassa modernissa ympäristössä on yhä tavallisempaa, että ihmisillä on paljon omia henkilökohtaisia kansainvälisiä kokemuksia esimerkiksi ulkomailla suoritettujen opintojen ja työjaksojen ansioista. Yrittäjien omassa elämässään keräämä kansainvälinen kokemus voi olla syynä kansainväliseen orientoitumiseen jo yrityksen alkuvaiheissa. (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Oviattin ja McDougallin (1997) mukaan born global -yritysten perustajien aikaisemmat kansainväliset kokemukset ovat vaikuttaneet suuresti siihen, että yrityksen kansainväliseen toimintaan liittyvä oppiminen lisääntyy nopeasti. Koska kyseiset yritykset aloittavat yritystoiminnan hyvin alkeellisilla perustiedoilla, on näiden helpompi kerätä ja hyödyntää uutta tietoa koskien kansainvälistymistä, sillä uusilla yrityksillä ei ole vakiintuneiden toimijoiden urautuneen ajattelu- ja toimintamallien taakkaa. (Cohen & Levinthal, 1990). Yritysten on usein unohdettava vanhat toimintamallit pystyäkseen kehittämään uudenlaista liiketoimintaa. On opittava pois vanhoista toimintatavoista, joka on hidaskokemus. Nuorilla born global -yrityksillä ei ole tällaista pois opittavaa, jolloin ne ovat valmiimpia ja nopeampia omaksumaan uusia toimintamalleja ja pystyvät tehokkaammin oppimaan ja hyödyntämään uutta tietoa toiminnassaan. Tällöin aikainen

kansainvälistyminen voi olla eduksi liittyen relevantin tiedon hankintaan näillä uusilla markkinoilla menestymiseen. (Knight & Cavusgil, 2004).

2.3 Yhteenveto

Tässä osiossa luon yhteenvedon teoriaosuudessa esitettyjen teemojen pohjalta. Alla laadituissa taulukoissa havainnollistan sitä, mitä ominaispiirteitä liittyy nimenomaan design-alan born global -yritysten kansainvälistymiseen. Ensimmäinen taulukko (taulukko 1) kuvastaa tiivistetysti design-alan erityispiirteitä.

Taulukko 1 Design-alan erityispiirteet

Design-alan erityispiirteet	
Nopeasyklisyys	-Useita kertoja vuodessa vaihtuvat sesongit -Vaihtelut kuluttajien preferensseissä
Trendien havaitseminen	-Kuluttajien muuttuviin preferensseihin vastaaminen mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti -Sosiaalisten tarpeiden luominen pienille niche-markkinoille
Mielikuvien ja elämysten luominen	-Vastaaminen kuluttajien sosiaalisiin tarpeisiin -Uusien sosiaalisten tarpeiden luominen
Alttius maailmantalouden heittelylle	-Luksumala, jonka kysyntä vähenee taloustilanteen heiketessä
Fragmentoitunut yritys rakenne	-Pieniä 1 - 2 hengen yrityksiä -Informaatiota ei ole saatavilla keskitetysti mistään instituutiosta
Asiantuntijuuteen ja huippuosaamiseen perustuva	-Perustuu erityisosaamiseen kuten tuotekehittelyyn -Ongelmana liiketoimintaosaamisen puuttuminen
Vaatii suuria investointeja	-Alan arvostus vähäinen Suomessa, jolloin

yritystoiminnan alkuvaiheessa	rahoitusta on vaikeaa saada yritystoiminnan alkuvaiheessa
--------------------------------------	--------------------------------------------------------------

Alla olevassa taulukossa (taulukko 2) tehdään yhteenveto born global -yritysten ominaispiirteistä.

Taulukko 2 Born global -yrityksen erityispiirteet

Born global -yritysten erityispiirteet	
Heti alusta asti mukana kansainvälisessä kontekstissa	-Yritys suuntautuu kansainvälisesti heti sen perustamisesta lähtien
Pienet start up -yritykset	-Usein pieniä aloittelevia yrityksiä
Vähän tai ei ollenkaan kotimarkkinatoimintaa	-Kotimaan markkinoiden vaihe kestänyt 0 - 3 vuotta
Ilmiön yleistymisen viime vuosikymmeninä	-Markkinoiden kansainvälistyminen -Teknologian kehittyminen -Yrittäjien kansainvälistymiskompetenssien lisääntyminen
Asiantuntijuuteen perustuvia yrityksiä	-Huippusuunnittelu, huipputeknologia tai muu vastaava huippuosaamiseen perustuvat yritykset
Pienet avoimet taloudet	-Kotimarkkinoiden pienuus ja ulkomailta tuleva laaja kilpailu ajaa nuoret yritykset kansainvälistymään varhaisessa vaiheessa
Keskittyminen niche -markkinoihin	-Born global -yritykset usein keskittyvät kohdentamaan myyntiään pienille niche – markkinoille
Emergentti strategia	-Maailmalla nopeasti muuttuvat tilanteet pakottavat nuoret yritykset muuttamaan toimintatapojaan ja käytäntöjään nopeasti ja tehokkaasti -Mahdollisuuksien arvioiminen tapaus kerrallaan

Resurssien vähyys	-Yritystoiminnan alkuvaiheessa on vaikeaa vastata tarvittaviin resurssitarpeisiin (aika, osaaminen, raha)
Verkostoiden tärkeys liiketoimintaosaamiseen puuttuessa	-Ratkaisu henkilöstöresurssien puuttumiseen on hybridiverkostot
Informaation saannin tärkeys	-Hybridiverkostot ovat tärkeimpiä born global -yritysten informaatiokanavista

Nämä taulukot auttavat havainnollistamaan, millaisia erityispiirteitä design-alan yrityksillä sekä born global -yrityksillä on. Monet näistä erityispiirteistä pätevät molempaan tyyppiin yrityksiin. Esimerkiksi juuri yritystoiminnan perustuminen aineettomaan huippuosaamiseen, resurssien tärkeys, informaation saannin tärkeys, liiketaloudellisen osaamisen puuttuminen sekä nichemarkkinoiden hyödyntäminen ovat tärkeitä seikkoja molemmissa viitekehyksissä. Taulukkoja integroimalla saa kokonaiskäsityksen siitä, millaisia piirteitä liittyy tyypilliseen design–alan born global -yritykseen.

Tässä osiossa käsiteltiin design- alaa ja born global -toimintaa omina teemoinaan, eikä varsinaista synteesiä näiden kahden aiheen välille luotu. Teoriaosuuden teemat yhdistän tämän tulkituksen empiirisessä osiossa, jossa teen analyysin tuloksena sisällöllisen tulkinnan teoreettisesta viitekehyksestä.

3 NARRATIIVINEN TUTKIMUS

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida miten suomalainen design-alan yritys kansainvälistyy. Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu yhden yrityksen kolmen eri henkilön näkemyksiin ja kokemuksiin yrityksen kansainvälistymisestä. Tarkoituksena on tarkastella kansainvälistymistä sekä menneestä näkökulmasta, että sisällyttää mukaan myös tulevaisuuden hankkeita ja spekulatioita. Koska tutkimuksen luonne on kuvaileva eli deskriptiivinen, toteutin tutkimuksen noudattaen laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta.

Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara (2002) määrittelevät laadullisen tutkimuksen ominaispiirteiksi todellisen elämän kuvaamisen sekä tutkimuskohteen mahdollisimman kokonaisvaltaisen ymmärtämisen. Tällöin tutkimuksen tavoitteena ei ole teorian tai ennakoivan hypoteesin testaaminen, vaan tarkoituksena on käsitellä kerättyä aineistoa mahdollisimman monipuolisesti. Siten myös tutkijan oma henkilökohtainen reflektointi korostuu. (Hirsijärvi ym., 2002). Tässä tutkimuksessa on nimenomaan tarkoituksena tarkastella case-yritys Double Issue Oy:n kansainvälistymistä sekä yrittäjien kokemuksia yrityksen kansainvälisestä mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti ilman ennakoivia hypoteeseja. Tällöin on perusteltua käyttää kvalitatiivista tutkimusuuntausta.

Tässä tutkimuksessa käytin metodina narratiivista tutkimussuuntaa, joka voidaan nähdä yhtenä laadullisen tutkimuksen muotona. Narratiivit voidaan lyhyesti määrittää tapahtumasarjoiksi, joilla on selkeä rakenne: alku, keskikohta ja loppu. Riessman (2008) määrittelee narratiivit tarinan kertojan itse rakentamiksi versioiksi tapahtumista ja niiden seurauksista. Narratiivit voivat olla suullisia tai kirjallisia kertomuksi tai esimerkiksi kuvia. Hinchman ja Hinchman (1997) kuvaavat narratiivit keskusteluiksi, joilla on selkeä peräkkäinen järjestys, joka kytkee nämä tapahtumat merkityksellisellä tavalla määrätylle yleisölle. Näin ollen narratiivi tarjoaa näkemystä ihmisten maailmaan ja/tai ihmisten kokemuksiin siitä. (Eriksson & Kovalainen, 2008). Narratiiveille ei ole kuitenkaan yhtä yksittäistä kaiken kattavaa määritelmää, vaan useat eri tutkijat määrittelevät sen eri tavalla (Höykinpuro, 2009).

Narratiivisen aineistonkeruun tarkoitus on kerätä yksityiskohtaisia kertomuksia tapahtumista sen sijaan, että haastateltava vastaisi lyhyesti ennalta määritettyihin kysymyksiin. Narratiivien keruumetodi on enemmän keskustelu kuin haastattelu, ja tutkija pyrkii saamaan esiin tarinoita keskusteluista. Tutkija ei tällöin esitä tarkkoja kysymyksiä, vaan haastateltavat nostavat esiin aiheita, jotka kokevat tutkimusaiheen kannalta olennaisiksi tai merkityksellisiksi.(Riessman, 2008). Tarinat muodostuvat yhdessä tutkijan ja tutkittavien yhteisessä vuorovaikutuksessa.

Koska tarkoituksena ei ole testata ennalta määrättyjä hypoteeseja tai saada selville universaaleja totuuksia, on narratiivisen tutkimusmenetelmän käyttäminen perusteltua. Informantit ovat itse päättäneet, mitkä seikat kokivat olennaisiksi liittyen yrityksensä kansainvälistymiseen ja kertoivat tarinoiden näistä aiheista ja tärkeistä seikoista. Tarkoituksena ei ole myöskään luoda yhtä yksittäistä, kaikkia yrityksiä koskevaa totuutta, vaan tutkimuskysymystä tarkastellaan yhden yrityksen oman itse luodun todellisuuden pohjalta.

3.1 Aineiston keruu

Keräsin aineiston tekemällä kaksi haastattelua yrityksen työhuoneella Helsingin Tarkk'ampujan kadulla. Ensimmäisessä haastattelussa oli yrityksen osakkaiden ja suunnittelijoiden Piia Kedon ja Marjo Kuusisen lisäksi markkinointiharjoittelija Annina Lattu. Ensimmäisessä haastattelussa tavoitteena oli kerätä alustavaa materiaalia tarkempaa analyysiä varten, ja sen pohjalta suunnittelin toisen haastattelun. Haastattelun runko (ks. liite 1) oli luotu käyttämällä puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa teoriaosiossa tärkeiden tekijöiden perusteella luotiin erilaisia teemoja, joita käsiteltiin haastattelussa. Haastatteluaineistosta kuitenkin nousi esiin vahvasti erilaiset tarinat ja haastateltavien yhdessä minun kanssani luomat konstruktiot. Tällöin päätin ottaa tutkimuksen analysointitavaksi narratiivisen analyysin.

Toinen haastattelu ei siten enää noudattanut puolistrukturoitua teemahaastattelua, vaan käytin aineiston keräämiseen narratiivisessa tutkimuksessa tyypillistä keskustelumuotoa, jossa informanteille annetaan aloituskysymys, josta he saavat vapaasti kertoa olennaisiksi katsomiaan asioita. Aloituskysymykseni oli: ”Voitteko

omin sanoin vapaasti kertoa yrityksenne kansainvälistymiseen liittyvistä seikoista sen alkuaajoista tähän päivään saakka?”. Informanttien rooleissa oli tällä kertaa vain suunnittelijat Keto ja Kuusinen. Tutkijana roolini haastattelutilanteessa oli ohjata osittain rönsyilevää keskustelua takaisin tutkimuksen kannalta olennaisiin aiheisiin. Esitin myös tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavien kertomuksiin liittyen.

Näiden kahden haastattelun yhteydessä saavutimme niin sanotun saturaatiopisteen, eli uutta informaatiota tai uusia seikkoja ei enää tullut esiin, vaan keskustelut ja tarinat alkoivat toistaa itseään. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä kolme tuntia. Tämän jälkeen litteroin haastattelut. Liitroitua tekstiä on yhteensä 39 sivua. Kansainvälistymiseen liittyvää aineistoa oli melko vähän, sillä yrityksen kansainvälinen toiminta on edelleen melko vähäistä yrityksen nuoren iän vuoksi. Voidaan silti sanoa, että tämän kyseisen tutkimuksen tekemiseen aineisto riitti hyvin.

3.2 Aineiston analysointi

Kerätyn aineiston analysointi on käsittelemättömän aineiston prosessointia, jotta sitä voitaisiin tulkita ja myöhemmin hyödyntää teorian rakentamisessa (Spiggle, 1994). Polkinghornen (1995) mukaan narratiivisten tutkimusten analysointimenetelmät voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: narratiivien analyysi ja narratiivinen analyysi. Narratiivien analyysissä huomio kohdistetaan kertomusten luokitteluun erillisiin luokkiin. Näitä luokkia ovat esimerkiksi tapaustyytit, metaforat tai kategoriat. Narratiivien analyysissä aineistoa siis luokitellaan ja jäsennellään eri kategorioihin ja tapaustyyppihin. Narratiivisessa analyysissä taas pyritään luomaan uusia tarinoita ja kertomuksia aineiston pohjalta, ja tarinat pyrkivät kuvaamaan ja tuomaan esille aineiston kannalta keskeisiä teemoja. Tällöin aineiston pohjalta muodostetaan yhtenäinen selittävä tarina. (Eriksson & Kovalainen, 2008). Käytän tässä tutkimuksessa molempia tekniikoita aineiston analysoimiseen, sillä tavoitteena on sekä luoda narratiiveja haastateltavien kertomusten pohjalta että analysoida niitä.

Tyypillistä narratiiveille on kronologisen aikajatkumon noudattaminen, jolloin tutkija tunnistaa aineistosta selkeitä alkutekijöitä, keskivaiheita sekä lopetuksen (Höykinpuro, 2009). Tämän tutkimuksen haastatteluja tehdessä kävi kuitenkin ilmi, ettei kronologia

tai prosessit olleet lainkaan olennaisia haastateltaville. Pyynnöistäni huolimatta haastateltavien tarinat eivät noudattaneet minkäänlaista aikajatkumoa, eikä tapahtumien järjestystä muistettu tai pidetty merkittävänä. Tällöin haastattelussa tärkeimmiksi ja olennaisimmiksi asioiksi muodostuivat tarinoiden toistuvat teemat. Siten tässä tutkimuksessa analysoin aineiston kategorisimalla haastatteluissa esiin tulleet seikat erilaisiksi teemoiksi, joita käsittelem narratiivien muodossa. Teemoihin perustuvaa analysointimenetelmää kutsutaan temaattiseksi analyysiksi. Tässä tutkimuksessa analysoin aineistoa peilaten sitä aiempiin teorioihin, joka on yleinen piirre temaattisessa analyysissä (Riessman, 2008). Käytän tulosten analysointiin siis sekä narratiivien että narratiivista analyysiä.

Liitteroin haastattelujen avulla kerätyn aineiston, jonka jälkeen nostin aineistosta esiin tärkeitä toistuvia teemoja. Koska tarinat eivät haastatteluissa edenneet kronologisessa tai loogisessa tarinallisessa muodossa, erittelin eri tarinoista esiin erillisiä toistuvia teemoja ja loin näistä koherentteja kertomuksia. Haastateltavat saattoivat esimerkiksi kertoa kolme erillistä tarinaa, joiden päätarkoituksena oli kuvata prosessia, mutta näitä kaikkia tarinoita yhdisti teema ”strategiattomuus ja sattumanvaraisuus”. Seuraavaksi erottelin näistä kertovat narratiivit omaksi tarinakseen, vaikka ne alun perin sisältyivät toiseen narratiiviin. Kun olin luonut teemat, analysoin kertomusten sisältöä vertailemalla tapaustutkimuksessa esiin tulleita seikkoja teoreettisen viitekehyksen teemoihin.

Itse luomiani narratiiveja analysoin sisällön analyysillä, eli tarkastelin aineistoa etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoriaan nähden. Nostin litteroidusta aineistosta esiin tarinoita, jotka joko vahvistavat teoreettisen viitekehyksen teorioita tai eroavat niistä.

Esimerkki tarinan teemasta:

Piia: ”Niä no oishan se aika luontevaa toki ettei täs me niinku ei tosiaan olla mitään silleen strategian luojia tässä et me vaan tehään ihan filispohjalta näitä meidän ratkasuja että et ehkä meidän pitäis joskus miettii vähän et joskus järkevästikin jotain mut et eiköhän me nyt jatketa periaatteessa sil mitä me osataan et ollaan vaan omia itseämme.”

Tämän jälkeen etsin yhtäläisyyksiä teoriassa oleviin teemoihin analysoimalla strategiattomuutta osana design-alan ominaispiirteitä, sekä vertasin toimintamallia born global -yritysten joustavaan toimintamalliin.

3.3 Narratiivisen tutkimuksen luotettavuus

Narratiivisessa tutkimuksessa voidaan pohtia sitä, onko kerrottu tarina luotettava. Narratiiveissa ei kuitenkaan olla kiinnostuneita tarinan reliabiliteetista perinteisessä mielessä, sillä tarina ei kerro yhtä absoluuttista totuutta, vaan kertojan itse rakentaman version todellisuudesta. Narratiivi on tarinankertojan rakentama todellisuus tapahtuneesta, jossa tämä itse valitsee itselleen merkitykselliset seikat kerrottavaksi. Narratiivi ei siis ole faktoihin perustuva kuvaelma tapahtumista vaan julkilausuttu tarina tietystä näkökulmasta, joka pyrkii saamaan muut näkemään asiat samasta näkökulmasta. (Riessman, 2008). Tällöin narratiivia ei pystytä myöskään tulkitsemaan tai lukemaan fakthanäkökulmasta tai absoluuttisena totuutena.

Narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata termillä tavoitteellinen näytteenotto (engl. purposeful sampling). Riessman (2008) käyttää termejä vakuuttavuus (engl. persuasiveness) ja tavoitteellisuus (engl. purposefulness) kuvatakseen narratiivisen tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa informantit ovat sekä yrityksen perustajia, ainoita työntekijöitä että osakkaita. Näin ollen he ovat olleet mukana yrityksen kaikissa toiminnoissa sen perustamisesta saakka tähän päivään asti. Tällöin voidaan olettaa, että heidän tietonsa ja kokemuksensa liittyen yrityksen toimintaan ovat uskottavia. Tutkimuksen tiedonantajat ovat siis tavoitteellisesti ja vakuuttavasti valittu heidän yritystä koskevan tietämyksen perusteella.

4 DOUBLE ISSUE OY:N KANSAINVÄLISTYMINEN

Tässä osiossa käsittelen tarkemmin kohdeyritys Double Issue Oy:ssä tehtyjä haastatteluja koskien yrityksen kansainvälistymiseen liittyviä seikkoja. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin yrityksen työpajalla Tarkk'ampujankadulla Helsingissä 19.7.2012. Haastateltavina olivat suunnittelija Marjo Kuusinen, suunnittelija Piia Keto, sekä myynti- ja markkinointiharjoittelija Annina Lattu. Toinen haastattelu tehtiin 4.10.2012, jolloin haastateltavana olivat Marjo Kuusinen sekä Piia Keto.

Tulokset olen esitellyt siten, että haastattelussa ilmenneitä seikkoja kuvataan ja analysoidaan teoriaosuudessa esiteltyjen born global -yritysten erityispiirteiden kautta. Tuloksissa huomioidaan myös design-alan erityispiirteet. Koska yrityksen kansainvälinen toiminta koskee tällä hetkellä käytännössä vain vaatemerkki KAKSITVÅ:ta, käytän tästä lähtien tutkimuksessa tätä nimeä kohdeyrityksestä. Yrityksellä on tulevaisuudessa tarkoitus laajentaa suunnittelutoimistoaan myös kotimarkkinoiden ulkopuolelle, mutta tutkimusta suoritettaessa tätä toimintaa ei vielä ollut, joten sen käsitteleminen on jätetty pois tästä tutkimuksesta.

4.1 Yrityksen esittely

Double Issue Oy on tekstiilisuunnittelun maisteri- ja vaatetusalan artesaani Piia Kedon ja aaatesuunnittelun maisteri ja jalkinesuunnittelun artemi Marjo Kuusisen yhdessä omistama yritys. Keto on yrityksen toimitusjohtaja ja Kuusinen hallituksen puheenjohtaja. Yhtiön osakkeet on jaettu molempien omistajien kesken tasan 50 % ja 50 %. Molemmat suunnittelijat vastaavat myös tuotemerkin myyntityöstä. Kuusisen päävastuut ovat markkinoinnissa ja yritysviestinnässä sekä taloudenpidossa. Keto vastaa prototyyppien valmistamisesta ja tuotannon järjestämisestä. Yrityksen sisällä vastualueet kuitenkin joustavat tarpeen mukaan. Tutkimuksen toteutushetkellä yritykseen kuului myös myynti- ja markkinointiharjoittelija Annina Lattu.

Double issue Oy:n toiminta koostuu KAKSITVÅ-tuotemerkestä, sekä suunnittelutoimistosta, joka myy suunnittelupalveluita toisille yrityksille. Suunnittelutoimiston toimintaan kuuluu printti-, kuosi- ja tuotesuunnittelua. KAKSITVÅ- tuotemerkin toimintaan kuuluu kaksi asustemallistoa vuodessa.

KAKSITVÅ:n mallistoihin kuuluu laukkuja, koruja, asusteita ja vaatteita. Tuotteet on suunniteltu nuorille aikuisille, sekä naisille että miehille. KAKSITVÅ:n ydinosaamiseen kuuluu taidokas asuste- ja kuosisuunnittelu.

Malliston materiaalit hankitaan uusina ja käytettyinä sekä ylijäämänä. Osittain pyritään myös käyttämään puolivalmisteita, kuten esimerkiksi t-paitoja ja kangaskasseja. Suunnittelu ja tuotekehittely tapahtuvat KAKSITVÅ:n työhuoneella Tarkk'ampujankadulla Helsingissä, jossa on hyvät puitteet valmistaa yksittäisiä kappaleita ja pieniä sarjoja. Yrityksen vaatteiden pientuotanto tapahtuu pääsääntöisesti Suomessa lähialueilla. Tämän lisäksi yritys kartoittaa tarpeen mukaan Baltian maiden tarjoamia mahdollisuuksia tuotannon hyvän laadun takaamiseksi.

Double Issue Oy:n toiminta jakautuu kolmeen eri osa-alueeseen: vaatemerkki KAKSITVÅ:n suunnitteluun ja myyntiin, tapahtumajärjestämiseen sekä suunnittelutoimistoon, jonka kautta Double Issue Oy:n suunnittelijat suunnittelevat tuotteita toisille yrityksille.

Tällä hetkellä kansainvälinen toiminta keskittyy pääosin ainoastaan vaatemerkin KAKSITVÅ:n myymiseen ulkomailla, mutta vastaisuudessa myös suunnittelutoimiston laajentaminen ulkomaille on suunnitelmassa. Tällä hetkellä suunnittelutoimisto toimii hyvin pienimuotoisesti Suomessa. Suunnittelutoimistoa ei ole vielä virallisesti markkinoitu, vaan projektit on saatu tuttuja ja ystävien kautta. Sen toiminta on vielä hyvin pienimuotoista, mutta sen odotetaan kasvavan tulevaisuudessa, kun tietoisuutta sen toiminnasta saadaan lisättyä. Suunnittelijoilla on myös kiinnostusta laajentaa etenkin suunnittelutoimiston toimintaa kansainvälisille markkinoille esimerkiksi erilaisten yritysyhteistöiden kautta. Suunnittelutoimisto on Double Issue Oy:n tärkein tulonlähde, sillä toiminta on lyhytjänteisempää ja vakaampaa. Suunnittelutoimiston tuomat kassavirrat on helpommin arvioitavissa selkeiden projektien ansiosta.

Tapahtumajärjestäminen ei varsinaisesti ole osa yrityksen liiketoimintaa, mutta se on olennainen osa KAKSITVÅ:n markkinointistrategiaa. Sen avulla suunnittelijat saavat näkyvyyttä niin itselleen kuin tuotemerkilleen. Osa järjestettävistä tapahtumista liittyy suoraan vaatteiden ja muodin alaan, esimerkiksi erilaisten työpajojen muodossa. Toisinaan Double Issuen suunnittelijat järjestävät tapahtumia tavoitteenaan tuotemerkin

tietoisuuden lisääminen. KAKSITVÅ:n suunnittelijat esimerkiksi järjestivät Helsinki Priden aikaan Homokymppi-tapahtuman, leikkimielisen napakymppitapahtuman. Tapahtuman tarkoituksena oli lisätä kuluttajien tietoutta tuotemerkestä. Tapahtuman palkintoina oli erilaisia sponsorilahjoituksia. Double Issue Oy on käyttänyt hyvin innovatiivisia keinoja markkinoidakseen tuotemerkkiään haluamilleen kohderyhmille. Tapahtumajärjestäminen on tärkeä osa tuotemerkin edustamien mielikuvien ja elämysten viestimisessä, joka on tärkeä osa design-alan yritysten menestymistä.

4.2 Kansainvälistymisen aloittaminen ja syyt laajentua kansainvälisille markkinoille

Tällä hetkellä Double Issue Oy:n kansainvälinen toiminta rajoittuu käytännössä vaatemerkki KAKSITVÅ:n myymiseen. Suunnittelijat ovat tosin tehneet myös muuta kansainvälistä työtä kuten viimeisimpänä korukurssin New Yorkissa House of Scandinavian pyynnöstä. Suunnittelijoilla oli tuohon aikaan taiteilijaresidenssi New Yorkissa, mitä kautta he saivat kutsun korupajan vetämiseen. Tällaisten työpajojen järjestäminen on kuitenkin ollut suunnittelijoille lähinnä brandin tietoisuuden lisäämistä, eikä ole suoranaista liittynyt yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan.

KAKSITVÅ:n toiminta lähti liikkeelle kahden suunnittelijan yhteisestä projektista. Tarkoituksena oli tehdä taideteollisen korkeakoulun joulumyyjäisiin joitain tuotteita myytäviksi. Ajatuksena oli tienata köyhälle opiskelijalle hieman taskurahaa. Myyjäisissä suunnittelijat huomasivat, että tuotteille oli kysyntää. Tällöin suunnittelijat päättivät jatkaa tuotemerkin kehittelyä liiketoiminnan muodossa. Heti tuotemerkin perustamisesta lähtien suunnittelijoille oli itsestään selvää, että mallistoa lähdetäisiin myymään kansainvälisille muotimessuille. Muotialalla on tyypillistä, että potentiaaliset sisäänostajat löydetään juuri kansainvälisiltä muotimessuilta (Lille, 2010; Power 2006). Siten myös KAKSITVÅ:n suunnittelijat päättivät lähteä hakemaan kansainvälisyyttä messuilta. Suunnittelijat päättivät hakea Kööpenhaminan muotimessuille, jotka olivat Kuusiselle tutut messut jo kouluajoilta. Muotimessuille piti tehdä hakemus, jonka perusteella valittiin messuille osallistujat. KAKSITVÅ valittiin Kööpenhaminan Cph Vision messuille elokuussa 2008 esittelemään kevät - kesä 2009 -mallistoaan.

Marjo: ”Mut sit ku me päätettiin että ei ku jatketaanki tätä (tuotemerkki KAKSITVÄta) ni se oli heti et lähdetään Kööpenhaminan muotimessuille ja seuraavana vuonna sitten Pariisi, Pariisiin ja sitä seuraavana Pariisi ja Kööpenhamina tai jotain ja sit Berliiniin ja et kyllä se kun ei ollu aikasemmin myyny mitään oikeestaan niin se helpotti se messuille meno et siel ne ostajat on ettei tarvii vaan sillei netissä pyörii tai lähtee jonnekki ulkomaille. Ne kaikki on siel yhdessä paikassa.”

Toiminnassa oli siis jo alusta asti mukana born global -ajattelumalli, sillä yrityksen ensimmäinen varsinainen kaupallinen mallisto suunniteltiin varta vasten kansainvälisiä muotimessuja varten. Born global -yrityksille on ominaista se, että kansainvälinen orientoituminen on mukana liiketoiminnassa jo perustamisesta lähtien, kotimaan toiminnan ollessa olematonta (McDougall & Oviatt, 1994; Chetty & Campbell-Hunt, 2003). Ennen ensimmäisiä messuja liiketoimintaa oli ollut vain pienimuotoisten uniikkikappaleiden muodossa Suomessa. Ajatus messuille lähtemisestä oli herännyt Marjon käytyä Taideteollisen korkeakoulun aikoina kouluryhmänsä kanssa Kööpenhaminan messuilla tutustumassa. Tuolloin ostajien löytäminen messuilta tuntui itsestään selvältä vaihtoehdolta.

Marjo: ”Joo tavallaan että ku oli ollu siellä Köpiksessä mulla oli oma osasto ja oma niinkun toi mallisto siellä esillä, niinku koulumallisto, ja sit oli osallistuminen näyttökseen ja sitten se tuntu niin helpolta ja kävi pyörimässä siellä oikeella messuilla..Plus sitten et ku se Helsinki 10 pomo se Eeva neuvo et niin pitää tehdä ja lehdissä oli että Ivana helsinki oli ollu siellä ja sit oli vaan et totta kai meki mennään, et miksei mentäis, et siellähän ne kaikki pyörii. Siellä ne ostajatki on.”

Ensimmäisille messuille lähdetessä suunnittelijat kokivat olevansa vielä aloittelijoita. He myös kokevat, että tietystä naiiviudesta on ollut heille myös etua. He eivät osanneet pelätä mitään, sillä heillä ei ollut käsitystä siitä, mihin olivat ryhtymässä. Aluksi suurimman riskin aiheutti messujen vaatima rahallinen panostus.

Piia: ”mutta meidän kohdalla varmaan oli onni onnettomuudessa siinä et me ei oikeestaan niinku tiedetty mitä odottaa tai mitä niinku miten nämä hommat menee ni meil ei sen takii ehkä ollu siinä muuta ku se niinku se raha oli se sellanen panostus”

Rahoituksen järjestäminen on suurimpia design-alan yrityksen kansainvälistymisen haasteita. Lillen (2010) mukaan alaa ei rahoittajien keskuudessa juuri arvosteta, ja pienten aloittelevien yritysten on vaikea löytää rahoitusta hankkeilleen. Kansainvälisen toiminnan aloittaminen vaatii kuitenkin suuria taloudellisia panostuksia yrittäjiltä. Myös KAKSITVÅ:n tapauksessa haasteeksi nousi taloudellisen tuen saaminen ensimmäisiä messuja varten, sillä varsinaista liiketoimintaa ei ennen tätä ollut, jolloin ei myöskään ollut liiketoiminnan tuomia rahavirtoja. Ensimmäiset messut yrittäjät rahoittivat yritykseen sijoittamistaan varoista.

Kööpenhaminan messujen järjestäjät kuitenkin pitivät KAKSITVÅ:n tuotemerkestä ja tuotemerkki sai paljon näkyvyyttä messujulkaisuissa ja pääsi siten automaattisesti samana vuonna järjestetyille Pariisin messuille. Tämän jälkeen messuille lähdettiin uudelleen Kööpenhaminaan ja taas Pariisiin. Ensimmäisiltä messuilta oli kertynyt paljon kokemusta ja virheistä opittu, joten Pariisin messuilla tuotteita myytiin huomattavasti paremmin, kuin ensimmäisillä Kööpenhaminan messuilla. Pariisin ja Kööpenhaminan jälkeen suunnittelijat lähtivät Berliinin Bread & Butter -messuille, joka ei kuitenkaan ollut niin suuri menestys kuin KAKSITVÅ:n suunnittelijat olivat toivoneet.

Marjo: ” se Bread and Butteri ehkä veti meidät vähän alas silleen et se oli niin älyttömän hintanen ja se ollukkaan mitenkään silleen et meille on sanottu toi Minna Parikka on sanonu et sitten kun sä meet sellaselle sun omille messuille ni sä tiedät et ne on ne ja sit sä voit ruveta käymään vaan siellä ni me ei olla ikinä löydetty omasta mielestämme ainakaan niitä messuja jotka olis niinku meille pelkästään sopivat että tavallaan vielä etsitään ja nyt jos miettis ni menis ehkä uudestaan sinne Pariisin messuille mieluummin ku sinne Bread and Butteriin jättimessuille”

Suunnittelijoiden kertomuksista huomaa, että messutoimintaa pidetään alalla välttämättömänä kansainvälistymisen väylänä ja e vaatii suuria panostuksia yrittäjiltä. Messuille lähteminen vaatii aikaa ja rahaa, eikä kahden naisen yrityksessä riitä aika kaikkeen. Koska messuille osallistuminen on toimialalla yleinen tapa, on näille osallistuminen melko välttämätöntä, jos yrittäjät haluavat löytää ostajia mallistoilleen (Lille, 2010). Messuilla menestyminen ja käyminen tuovat design-alan born global -yritykselle rahoittajien vaatimaa uskottavuutta. Pienten born global -yritysten ongelmaksi nousee siis resurssien riittämättömyys (Knight & Cavusgil, 2004). Vaikka

messujen päätarkoituksena on löytää mallistolle ostajia, jää myyntityö usein ajanpuutteen ja osaamisen vuoksi hyvin vähälle.

Piia: ”Jotenki musta tuntuu et meil on ainaki aiemmin ollu vähän just se että siin vaiheessa ku me ollaan saatu se mallisto valmiiks, osasto pystyyn sit messut alkaa ni sit vähän jo hengähtää tavallaan siinä vaiheessa helpotuksesta nyt me niinku handlattiin tää ja sit tavallaan siin jää aika iso tärkeä osa aika pienelle niinku huomiolle loppupeleissä että et sitte se kontaktointi ja myynti ja se niinku on saanu liian vähän huomioo.”

KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat selkeästi keskittyneet ydinosaamiseensa eli malliston ja tuotteiden suunnitteluun, jolloin energiaa ja panoksia ei riitä niin paljon itse kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen. Messuilla tuotemerkkejä on satoja ja kävijöitä tuhansia. Tällöin on lähes sattumankauppaa, ketkä ostajat päätyvät tutustumaan kunkin merkin osastolle. Myyntiä ja markkinointia näyttäisi olevan äärettömän vaikeaa kohdistaa sopiville ostajille ja ostopäätökset ovat melko sattumanvaraisia. Myyntistrategian suunnittelu on hankalaa, sillä messuille osallistuvilla myyjillä ei ole ennakkotietoa siitä, millaisia ostajia on paikalla.

Ongelmana messuille lähtemisessä on myös rahoituksen järjestäminen, sillä messuilla myytyjen tuotteiden rahavirrat realisoituvat vasta paljon messujen jälkeen. Messutoiminta matkoineen ja messukuluineen on yrittäjille suuri menoerä. Myynneistä tulleiden tulojen lisäksi KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat hakeneet tukea messuilähtöön ulkoministeriöltä, josta on pystynyt takautuvasti saamaan osan messujen kustannuksista takaisin. Ongelmana on kuitenkin ollut se, että korvaukset saa vasta reilusti messujen jälkeen. Lille (2010) mainitseekin design-alan yritysten kansainvälistymisen yhdeksi haasteeksi tukien ja etuisuuksien hakemisen byrokraattisuuden sekä erilaisia avustustahoja koskevan informaation pirstaloituneisuuden. Myös KAKSITVÅ:n tapauksessa nämä seikat ovat olleet haasteellisia.

Tutkija: *”Joo ja mikä se oli se taho mistä te haitte sitä tukee silloin et muistanu...?”*

Piia: ”ulkoministeriön(tuki) mut en muista mikä se tuki... se on joku sellanen”

Marjo: ”ja sen saa oikeesti niinku joskus puolentoist vuoden päästä tai silleen et siin kestää tosi kauan”

Päätökseen ulkomaille lähtemisestä vaikutti suunnittelijoiden mielikuva siitä, että Suomi on erittäin pieni markkina-alue. Ulkomailta odotettiin kasvua ja volyyymiä. Suomen kaltaisissa pienissä avoimissa talouksissa kotimarkkinoiden pienuus ajaa yritykset nopeaan kansainvälistymiseen (Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Tämä oli ennako-oletus myös KAKSITVÅ:n tapauksessa, vaikka myöhemmin suunnittelijat kuitenkin havaitsivat, että heidän kokoiselleen yritykselle myös Suomi on erittäin potentiaalinen markkina-alue, johon tulisi panostaa tulevaisuudessa yhä enemmän.

Piia: ” Kyl me nyt ollaan tajuttu myöskin että kyl me haluttais Suomessa toimia myöski isommin ja ja niinku lähettii niin suoraan sinne ulkomaille ja oltiin vähän silleen et aa Suomi on niin pieni mut onhan tää nyt iso markkina meidän kokoselle yritykselle ainaki.”

Vaikka volyymin hakeminen ulkomailta on tyypillistä born global -yritykselle, vaikuttaa siltä, että hyvin pienellä yrityksellä riittää kuitenkin ainakin alkuvuosina riittävästi myyntipotentialia myös kotimarkkinoilla. KAKSITVÅ:n tapauksessa kansainvälisyyden kasvattaminen vaatii niin paljon lisäresursseja, ettei yrityksellä ole nykyisellä toiminta-asteellaan mahdollisuuksia kasvattaa kansainvälisiä myyntejään kovin paljon. Myyntien kasvattamiseksi tulisi myös tuotantoa ja suunnittelua tehostaa, johon tällä hetkellä taloudelliset tai aikaresurssit eivät kuitenkaan näytä riittävän.

4.3 Strategiattomuus ja sattumanvaraisuus

KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat koulutustaustaltaan suunnittelijoita, eikä heillä ole muodollista kaupallista koulutusta. KAKSITVÅ:n toiminta näyttääkin siltä, ettei varsinaista strategiaa ole, vaan suunnittelijat ovat kansainvälistyneet täysin sattumanvaraisesti ja omien sanojensa mukaan ”fiilispohjalta”. Sharma ja Blomstermon mukaan (2003) born global -yrityksiltä puuttuu vakiintuneet liiketoimintarutiinit, jolloin jokainen liiketoimintamahdollisuus ja kohdemarkkina arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Myös KAKSITVÅ:n yrittäjät ovat etsineet erilaisia mahdollisuuksia markkinoilta ja arvioineet jokaista mahdollisuutta sitä mukaan, kun he ovat niitä havainneet. Suunnitelmallista strategiaa ei ole. Kuten toimialaosuudessa esittelin, muotiala on erittäin nopeasyklistä, jolloin tulevia trendejä ja kuluttajatottumuksia on äärettömän vaikea ennakoida (Lille, 2010). Tällöin hyvin emergentistä strategiasta saattaa olla etua kansainvälisessä toiminnassa, kun yritys pystyy nopeasti reagoimaan kuluttajien preferensseissä tapahtuviin muuttuviin tarpeisiin. Born global -yritykset kansainvälistyvät usein nopeasti, sillä niiden pieni koko ja puutteelliset liiketoiminnalliset perinteet ja rajoitteet antavat tilaa joustavalle toiminnalle ja uuden innovoimiselle (Knight & Cavusgil, 2004). Myös KAKSITVÅ:n liiketoiminnallisena etuna on nopea reagointikyky muuttuviin markkinatilanteisiin sekä kyky jatkuvasti innovoida uusia tuotteita. Toisaalta strategiattomuus tuo myös epävakautta KAKSITVÅ:n toimintaan, sillä toimintaa ei pystytä millään tavoin suunnittelemaan etukäteen.

Piia: ”Nii no oishan se aika luontevaa toki ettei täs me niinku ei tosiaan olla mitään silleen strategian luoja tässä et me vaan tehään ihan fiilispohjalta näitä meidän ratkasuja että et ehkä meidän pitäis joskus mieltii vähän et joskus järkevästikin jotain mut et eiköhän me nyt jatketa periaatteessa sil mitä me osataan et ollaan vaan omia itseämme.”

Annina: ”..ja muotiteollisuus se ee on itse asiassa aika hyvä strategia et menee fiilispohjalta koska kaikki menee fiilispohjalla et sopii siihen toimialaan tosi hyvin.”

Marjo: ”kaikki menee niin nopeesti”

KAKSITVÅ on kuitenkin tehnyt tietoisin valinnan kansainvälisille markkinoille lähtemisestä myymällä omia tuotteitaan nimenomaan erilaisten alihankkijoiden välityksellä, mikä voidaan nähdä eräänlaisena kansainvälistymiseen liittyvänä strategisena ratkaisuna. KAKSITVÅ:n tuotteita myydään eri alihankkijoiden eri maissa sijaitsevilla pienissä putiikeissa ja tavarataloissa. Oman myymälän tai myymäläketjun perustamista ulkomaille ei ole nähty realistisena vaihtoehtona, ainakaan tämän hetkiselällä toiminta-asteella.

Marjo: ”Ei meillä ollu (suunnitteilla omaa kauppaa ulkomaille) (piia:ei) et me ollaan mietitty et oma semmonen oma kauppa Helsinkiin ois mahdollinen mutta siihenkään olla laitettu mitään aikaa. Sitä me aina niinku haaveillaan mutta se ei tunnu enemmän oma nettikauppa tuntuu sellaselta mahdolliselta ja järkevältä.”

Piia: ”joo kyl se ketjuajatus tuntuu aika kaukaselta suoraan sanottuna täs vaiheessa (Marjo: mmmm)”

Piia: ”no siis kyllä taas sanois et ne resurssit tulee vastaan ja siis myöskin se et ei me niinku meille on vaan suunnittelijan koulutukset ja ei meil niinku oo mitään tajua mistään markkinoista jos me lähdetään ulkomaille kaikki niinku peruutukset kaikki ni ei se kyl oo oikeestaan missään vaiheessa käyny ees mielessä”

Messujen vaatimasta rahallisesta panostuksesta huolimatta niille osallistuminen on ollut KAKSITVÅ:lle suotuisaa. Messujen kautta on hankittu suuri osa kansainvälisistä ostajista ja alihankkijoista. Koska messujen ostajat tulevat kansainvälisesti hyvin laajoilta alueilta ympäri maailmaa, ovat KAKSITVÅ:n kohdemarkkinat olleet hyvin sattumanvaraisia. Minkäänlaista suunnitelmallisuutta myyntien kohdentamisessa ei ole pystytty noudattamaan, sillä messuosastolle sattuneet ostajat ovat täysin sattumanvaraisia. KAKSITVÅ on myynyt tuotteitaan aluksi kelle tahansa, joka on ollut kiinnostunut tuotteista. Nykyään suunnittelijat ovat kuitenkin hieman valikoivampia asiakkaidensa suhteen.

Piia: ”Joo kyl se melkein 100 prossaa sattumankauppaa et kyl me ollaan silloin varsinki aluksi ni vaan ihan innoissaan hihkuttiin johonki kenestä tahansa asiakkaasta mitä saatiin”

Marjo: ”Kyl sitä myöhemmin on sit valikoinu (piia: joo) myöski”

Marjo: ”Oltais myyty myös Pohjois-Koreaan jos olis ostanu”

KAKSITVÅ:lle ei ole siis ollut tärkeää se, mikä maa on ollut kyseessä. Kulttuurillisella, poliittisella tai kielellisellä alueella ei ole ollut juurikaan merkitystä. Vaikuttaa siis siltä, että perinteisten vaihemallien tapa aloittaa kansainvälistyminen psyykkisesti ja

maantieteellisesti läheisille alueille ei pidä paikkaansa KAKSITVÅ:n tapauksessa (Johansson & Wiedersheim-Paul, 1975). Sen sijaan, että KAKSITVÅ olisi keskittynyt myymään tuotteitaan eri kulttuurialueille, se on hyödyntänyt eri maiden kuluttajien preferenssejä, eräänlaisia niche- markkinoita, mikä onkin tyypillistä born global -yrityksille (Bell, 1995). Jonkin verran yrityksen kohdemaissa on kuitenkin jouduttu huomioimaan maantieteellinen sijainti, vaikka millekään tietylle markkina-alueelle ei ole erikseen suunniteltu kohdennettua myyntiä tai markkinointia.

Piia: ”No ei meil oo sellasta markkinointisuunnitelmaa kyllä me ei olla ajateltu tollasta (täsmämarkkinointia tietylle kohdemarkkinalle).”

Marjo: ”niin Tanskaan me kokeiltiin joskus vähän niinku enemmän että käytiin just niil Tanskan messuilla kaks kertaa sit pidettiin pop up shoppi siellä kerran ja sillein käytiin tapaamassa siellä sisäänostajia silleen et yritettiin vähän enemmän sinne päin mutta ehkä jotenki ku tekee tätä myyntiä niin fiilispohjalta et sitten jos kerran käyny eikä siitä nyt niin paljoo mitään tullun ni sitten ei jotenki seuraavaks jaksa tehdä sitä uudestaan et kokeilee sit jotain toista vaikka on kyl huomannu nyt kun meil on se Annina, joka tekee vähän myyntiä niin se on saanu paljon paremmin nää Suomen kanaviaki auki ku me niinku, että tekee vaan intensiivisemmin niitä hommia”

KAKSITVÅ:n suunnittelijat kokevat myyntityön epämiellyttäväksi osaksi liiketoimintaansa. Koska suunnittelijat kokevat työnsä hyvin henkilökohtaiseksi tuntuu tuotteiden myyminen vaikealta, sillä torjuntaa ja kritiikkiä tuntuu vaikealta ottaa vastaan. Suunnittelijat kokevat sen eräänlaisena kritiikkinä itseään kohtaan. Tällainen vastenmielisyys myyntiä kohtaan vaikeuttaa toiminnan kasvattamista. Liiketoiminnallisesti onkin ollut järkevää hankkia yritykseen myyntiharjoittelija, joka pyrkii aktiivisesti myymään mallistoa Suomessa.

KAKSITVÅ:n mallistot ovat hyvin talvipainotteisia, jolloin erilaisten neuleiden ja talvivaatteiden myyminen esimerkiksi eteläisiin maihin on haastavaa. Vuodenaikojen vaihtelut on siis otettava huomioon kansainvälisessä myynnissä.

Marjo: ”no ainakin ne kaikki ulkomaat ei oo kiinnostuneita ku meil on aika silleen Suomi- talvi mallisto, että ku on sitä neuletta ja se on paksua neuletta ni sitten ku meil

oil Saudi-Arabia esimerkiksi asiakkaana ja sit toi Costa Rica ni eihän.. (Piia: ja Hong Kongi) ja Hong Kongi et ei siel niinku tarvii sitä niinkä paljon”

Piia: ”et Islanti on nyt sit taas semmonen uus maa mikä meillä niinku hyvin vetää neuletta, et se on hyvä maa meille”

Markkinoitaessa on jouduttu tekemään myös tietoisia valintoja siitä, mitä tuotteita pyritään markkinoimaan millekin alueelle. Suunnittelijat kokevat haastavana uusille markkinoille laajenemisen, jos kyseisestä markkinasta ei ole ennakkokäsitystä. Born global -yrityksille on tyypillistä perustaa päätöksensä aiempiin kansainvälisiin kokemuksiin, sillä tällöin markkinatietoa on jo saatavilla päätöksenteon tueksi (Madsen & Servais, 1997). Haastatteluissa käy ilmi, että KAKSITVÅ:n suunnittelijoidenkin mielestä on sitä helpompi siirtyä uusille markkinoille, mitä tutumpia nämä ovat tai mitä enemmän tietoa kyseisistä markkinoista heillä on. KAKSITVÅ kokee esimerkiksi haastavana Yhdysvaltojen markkinoille laajentamisen, sillä suunnittelijoilla ei ole aikaisempaa tietoa tai kokemusta siitä, miten alueelle kannattaa laajentua tai millä heidän tuotteistaan olisi markkina-alueella eniten kysyntää.

Marjo: ”Nii tai just että jos me oltais menty laukuilla sinne Islantiin ni sit me sitten me ei oltais tavallaan pystytty vastaan et ne ei pakolla ollu niin kiinnostunu niistä laukuista ja sit me ei oltais tiedetty mut sit me vahingossa otettiin just ne neuleet tai mietittiin et sinnehän vois mennä se, et sit ku vähän saa jotain osviittaa ni sitten. Mut jonnekki Amerikkaan ei kyl tiedettäis, et niitten pitäis valita meidän mallistosta, et mikä se on, jos joku edes on niitten mielestä kiinnostava, et sitä en kyl, se on aina vähän silleen”

Piia: ”nii siel ehkä enemmän tulis tulee semmonen fiilis et siel pitää olla jotain sellasta Lady Gagaa et niinku tai silleen jotain tosi outoo et se erottuu siitä et niil on niin paljon sitä tavaraa et siel on myös paljon sitä räväkkää mut et sit pitää olla jotain ihan häröö et et se niinku jotenki huomataan siit massasta. en tiä että sehän ei oo sit taas meiän juttu. Suurin osa ihmisitä käyttää tavallaisia vaatteita mut et se vaan et saat sit oven sinne kauppaan sinne...”

Markkinoiden ennakkotiedon lisäksi tärkeään rooliin born global -yrityksissä nousee kokemuksesta oppiminen. Myös KAKSITVÅ:n toiminta perustuu hyvin pitkälti siihen,

että uusille markkinoille lähdetään rohkeasti keräämään tietoa. Kuten edellä mainitsin, suunnittelijat päättivät lähteä Islannin markkinoille myymällä neuleita. Kysynnästä ei ollut ennakkokäsitystä, sillä minkäänlaista markkinatutkimusta ei aiheesta ollut, vaan päätös tehtiin ikään kuin vaistonvaraisesti. Kyseinen riski kuitenkin kannatti ja nykyään neuleita viedään yhä enemmän Islannin markkinoille. Seuraavalla kerralla samoille markkinoille myyminen on entistä helpompaa ja varmempaa.

Design-alalle on tyypillistä pyrkiä erottautumaan tuotteiden teknisten ominaisuuksien sijaan tuotteiden luomilla mielikuvilla ja arvoilla. Toimialalla on jatkuvasti innovoitava ja kehitettävä uusia kiinnostavia tuotteita. (Lille, 2010). KAKSITVÅ:n suunnittelijat kokevat tekevänsä ”omaa juttuaan” ja toivovat, että kuluttajat, jotka samaistuvat tähän ideologiaan, löytäisivät heidän tuotteensa. He eivät siis kohdenna suunnitteluaan tai markkinointiaan tietylle kansalliselle alueelle. Voidaan siis sanoa, että KAKSITVÅ pyrkii enemmän vaikuttamaan tiettyjen kuluttajien henkilökohtaisiin preferensseihin ja erilaisiin alakulttuureihin sen sijaan, että se keskittyisi varsinaisiin valtiollisiin kulttuurieroihin. Born global -yrityksille onkin tyypillistä eräänlainen nichemarkkinoille pyrkiminen sillä näiden tuotteiden kohdalla on suurempi paine lähteä etsimään markkinoiden laajennusta kansainvälisiltä markkinoilta (Rennie, 1993; Gabrielsson & Luostarinen, 2002).

Piia: ”Joo kyl mun mielestä ehdottomasti niin (niche markkinoille myynti) et ei me niinku me nyt ollaan ihan normaaleja kuluttajia kuitenkin ni kyl me niinku tehään sillee ajatellaan kutienki itseämmeki tässä et ei me ei me meidän tarvii ruveta mihkään siihen kilpailemaan mikä nyt sit vaan mikä olis sellanen iso bulkki tulee heti mieleen jotain jos me käytiin siel nykissäki niissä halvois kaupoissa”

Koska suunnittelijat eivät valmista tuotteitaan varastoon vaan kaikki valmistetaan tilausten mukaan, olisi suuremman mittakaavan toiminta nykyisellä toimiasteella mahdotonta. Jotta isompia määriä voitaisiin myydä suuremmille toimittajille, pitäisi yrityksen koko tuotantologiikkaa muuttaa sen mukaiseksi. Tämän vuoksi on perusteltua kohdentaa myyntiä pienille nichemarkkinoille, koska muuten yrityksen toimintakapasiteetit tulisivat nopeasti vastaan. Toisaalta KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat avoimia ajatukselle, että jokin suuri asiakas tekisi heidän kanssa yhteistyötä, jolloin

tuotteita voitaisiin valmistaa enemmän ja laajemmille markkinoille. Silloin yrityksen rajalliset resurssit eivät tulisi toiminnan laajentamisen esteeksi.

KAKSITVÅ:lla ei ole missään vaiheessa ollut minkäänlaista suunnitelmallista kansainvälisen toiminnan strategiaa. Kansainvälistyminen on tapahtunut täysin sattumanvaraisesti, mikä näyttää kuitenkin toimineen yrityksellä ainakin toistaiseksi hyvin. Varsinaista kohdemaan tietoista suunnittelua ei ole tehty vaan yritys on myynyt tuotteitaan hyvin sattumanvaraisesti sinne, missä milloinkin kysyntää on esiintynyt. Yleensä kaikki KAKSITVÅ:n jälleenmyyjät ovat löytyneet alalle tyypillisesti messuilta tai sitten erilaisten sattumien kautta. Suunnittelijat päätyivät heidän tuotteitaan myyvään venäläiseen verkkokauppaan, kun kyseisen kaupan omistaja oli löytänyt New Yorkissa sijaitsevasta kaupasta KAKSITVÅ:n tuotteita ja ottanut yhteyttä suunnittelijoihin.

Suunnittelijat ovat sitä mieltä, että he osaavat myös räätälöidä tuotteitaan tarpeen mukaan, mutta ovat tietoisesti päättäneet tehdä oman taiteellisen näkemyksensä mukaisia tuotteita ja toivovat, että eri maista kyseisen ideologian kannattajat ostavat näitä. Knightin & Cavusgilin (2004) mukaan syy born global -yritysten viimeaikaiseen lisääntymiseen ja menestykseen ovat vaikuttaneet kuluttajatottumusten maailmanlaajuinen homogenisoituminen. Koska pukeutuminen on mielikuvien luomista, ja muodissa pyritään vaikuttamaan ihmisen sosiaalisiin tarpeisiin, huomataan, että tällainen mielikuviin pohjautuva strategia toimii melko hyvin kohdeyrityksellä. Kansallisilla kulttuureilla ei ole niin suurta merkitystä verrattuna yksilön omiin henkilökohtaisiin preferensseihin. Kuluttajapreferenssien homogenisoitumisen vuoksi kansallisia kulttuuripiirteitä ei tarvitse huomioida niin tarkkaan, sillä tärkeämpää on esimerkiksi pyrkiä vaikuttamaan tietyn alakulttuurin tai ihmistyyppin sosiaalisiin tarpeisiin. Knightin ja Cavusgilin (2004) mukaan myös teknologian kehittyminen on edesauttanut born global -yritysten menestymistä. Modernit kansainväliset viestintäkanavat, kuten erilaiset sosiaalisen median verkostot ovat osaltaan edesauttaneet kuluttajapreferenssien homogenisoitumista, kun kuluttajat pystyvät vapaasti etsimään internetin välityksellä omalle persoonalle sopivaa tarjontaa yli kansallisten kulttuurirajojen.

Marjo: ”enemmän me yritetään tavallaan tuoda sitä meidän omaa tavallaan ku vastata tarpeisiin et se on siisti jos joku löytää siitä jonku jutun siitä mitä me tehään et sit taas

se vaan tuntuis vähän hankalalta ruveta ehkä sit jos meil ois joku tietty et oltais tosi kovat jossain japanissa ni et sit ruvettais varmaan myöski vähän japanilaistumaan silleen et Japani Suomi aspekti ottais siihen enemmän tai sitten jos ois joku Islanti ja he tykkäis siitä neuleesta vaikka pelkästään ja väreistä ni sitten Islantiin menis neuletta ja väriä aina et sitten”

Piia: ”nii kyl mä luulen et sehän on meidän ammattitaitoo et kylhän me osataan mun mielestä ihan mille vaan markkinoille tehdä mut että me nyt ollaan valittu tehdä KAKSITVÄta ja sitä meidän juttuu”

Suunnittelijat eivät siis ole pyrkineet kansainvälistymisen suunnitteluvaiheessa kohdentamaan tuotteitaan millekään tietylle markkina-alueelle sopivaksi, mikä vaikuttaa olevan hyvä strategia modernissa maailmassa, jossa kulttuurirajoilla ei ole enää niin suurta merkitystä kuin aiemmin.

4.4 Fyysinen läsnäolo markkinoilla vs. teknologian hyödyntäminen

Kuten teoriaosuudessa olen esitellyt, on teknologisella kehitymisellä ollut suuri merkitys born global -yritysten lisääntymiseen ja kansainvälistymiseen (Knight & Cavusgil, 2004). Markkinatiedon saaminen on helpottunut ja yritysten yhteydenpito kansainvälisten kontaktien kanssa on entistä nopeampaa ja helpompaa. Kuitenkin KAKSITVÄ:n haastattelussa käy ilmi, että vaikka teknologian hyödyntäminen on helpottanut liiketoimintaa, myös fyysinen läsnäolo ja näkyminen kansainvälisillä markkinoilla ovat tärkeitä syvien asiakassuhteiden luomisessa.

Kansainvälistä toimintaa aloittamisessa internetistä ja sosiaalisesta mediasta on ollut suuri apu myös KAKSITVÄ:lle. Vaikka messuille mennään etsimään uusia ostajia, pitää KAKSITVÄ jatkuvasti yhteyttä näihin messujen kautta hankittuihin vanhoihin ostajiin esimerkiksi sähköpostin välityksellä. KAKSITVÄ:n suunnittelijat myös viestivät toiminnastaan säännöllisesti oman aktiivisesti päivittyvän blogin välityksellä. Ostajat ja asiakkaat pysyvät blogin vuoksi ajan tasalla KAKSITVÄ:n uusimmista kuulumisista. Kiinnostuneille asiakkaille lähetetään sähköpostilla myyntikatalogeja, joista ostajat voivat valita haluamansa tuotteet. Suunnittelijat ajattelevat, että kansainvälisellä tasolla

tärkein ensikontakti ostajiin on kuitenkin nimenomaan messujen välityksellä, sillä messuilla asiakkaat voivat nähdä fyysisesti tuotteet ja niiden laadun. Materiaalien ominaisuuksien ja ompeleiden laadun arvioiminen pelkkien kuvien perusteella on vaikeaa. Kun uudet asiakkaat ovat päässeet arvioimaan tuotteet, ei suunnittelijoiden tai tuotteiden fyysinen läsnäolo kyseisellä markkinalla ole enää niin tärkeää, vaan jo olemassa olevaa asiakassuhdetta voidaan ylläpitää sähköisten viestintäkanavien avulla.

Piia: ”mut monestihan se justiin on et ekaa kertaa jos on ostamassa ni haluis sen laadun vähän nähä ja tai ainaki olettais in et näin ite haluisin ainaki että sit justiin jos yhen kerran tapais ja näkis vähän ni sitten pystyis uskaltaa ostaa vähän paremmin niinku ihan vaan kuvien perusteella”

Toisaalta KAKSITVÅ:lle fyysinen läsnäolo kohdemarkkinoilla on parantanut myyntiä. Suunnittelijat olivat lomalla Costa Ricassa, jossa he olivat hakemassa inspiraatiota uutta kevät/kesä-mallistoaan varten. He kävivät spontaanisti myymässä tuotteitaan eri kaupoissa ja saivat jonkin verran myyntiä aikaiseksi. Sen lisäksi Kuusinen oli mukana Design Forumin järjestämässä pop up -kaupassa Reykjavikissa, jossa hän koki, että henkilökohtainen läsnäolo tuotteidensa yhteydessä helpotti kauppojen tekemistä paikallisten ostajien kanssa.

Marjo: ”Se on myös tosi hyvä sillee olla henkilökohtasesti mukana siellä silleen että kun esimerkiks se Design Forum teki Reykjavikiin sellasen pop up kaupan ja mä olin siellä mukana niin sitten kaikki halus tulla tapaamaan sitä suunnittelijaa niin sit se oli tosi hyvä et sit kaikkien noitten ois kannattanu olla siellä muittenki suunnittleijoitten mukana ni sit ne olis myyny tavallaan paremmin niitten omia tuotteita siinä mutta niitten ei tarvii olla silleen ihan älyttömästi esillä ja sitten se oli hyvä senki takia että sitten tapas ne ostajat ite et eka niinku vaikka se Design Forumin ihminen on siinä juttelemassa sen kanssa ja sitten se tuo sen mun luo silleen et se tavallaan hoitaa sen sinne ja alottaa sen keskustelun koska en mä taas ite ois menny ihan random ihmisten kanssa vaan jutteele ja sillee tarjoomaan sitä meiän juttua mutta se oli tosi hyvä et siel oli ammattiaitokset myyjät töissä jotka niinku hoiti sen”

Vaikuttaa siltä, että molempia keinoja kannattaa vastaisuudessakin hyödyntää. Messut ja suunnittelijan fyysinen läsnäolo ovat hyödyllisiä keinoja luoda ensikontakteja, mutta

tämän jälkeen teknologian hyödyntäminen jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpidossa on nopeaa ja kustannustehokasta. Teknologisen kehityksen ansiosta tavoitetaan huomattavasti suurempia kohderyhmiä ympäri maailmaa kuin fyysisesti matkustaen ehtisi.

4.5 Henkilökohtaiset kontaktit ja instituutioiden rooli

KAKSITVÅ:n tapauksessa kansainvälisille markkinoille on lähdetty täysin omaehtoisesti ja itsenäisesti. Teoriaosuudessa esitetyn perusteella born global -yritysten kansainvälistymisessä on ensiarvoisen tärkeää niin sanotut hybridiverkostot (Madsen & Servais, 1997). Born global -yrittäjillä on harvoin tarvittavaa liiketaloudellista osaamista tai taloudellisia resursseja kansainvälistymiseen. Kun osaavaa henkilökuntaa ei ole yritystoiminnan alkuvaiheessa varaa palkata, erilaiset sosiaaliset verkostot muodostuvat tärkeiksi tiedon ja avun kanaviksi. Myös informaatio esimerkiksi eri markkinoista on tärkeä resurssi kansainvälistyville yrityksille. Hybridiverkostot, eli niin sanotut ilmaiset sosiaaliset suhdeverkostot, voivat olla siis erittäin tärkeä tiedon lähde aloitteleville yrityksille.

Myös KAKSITVÅ on saanut apua omilta hybridiverkostoiltaan, kuten toisten vaatemerkkien suunnittelijoilta ja samalla alalla työskenteleviltä ystäviltään. Ensimmäisille messuille lähdettäessä KAKSITVÅ:n suunnittelijat saivat sekä henkistä että konkreettista tukea Helsinki10- liikkeen johtajalta Eeva Vuolasvirralta. Vuolasvirta toimi suunnittelijoille alkuaikojen neuvonantajana, joka halusi pyyteettömästi auttaa nuoria suunnittelijoita lähtemään kansainvälisille messuille.

Marjo: ”tosi yksityiskohtasii (neuvoja) just niinku ku ei oo ite tota ostohommaa tehny ni sitten että minkälaisena sä haluut sen myyntimateriaalin et se pitää olla semmonen et sä ite täytät sen ja laitat sen vaan eteenpäin et esimerkiks excel oli ja hän (Vuolasvirta) näytti kaikenlaisii erilaisi myyntimateriaaleja mitä muut merkit oli lähettäny ja sit se hän näytti et tää on täysin huono, täs on tää asia hyvä, täs on tää asia ja et tehdään teille semmonen mikä on mun mielestä niinku täydellinen kaikissa nois tai joku ja sitte hän niinku teki sen meille silleen sen pohjan ja sitä ollaan käytetty vielä ihan näinäki päivinä et koko ajan pikkuasioita siitä muokattu”

Tutkija: ”niin et se on ollu myös silleen tsempannu ja ollu konkreettisena apuna”

Marjo: ”ja kertonu että koska koska eri kaupoilla on mitkäki ostot päällä ja missä messuilla moni käy ja ketkä kaupat käy samoilla messuilla ku he ja silleen et ketkä tavallaan seuraa heidän ostoja. ja sitten niil on niin noilla sisäänostajilla ne seuraa muotia niin paljon niil on kyl tosi hyvä toi yleistieto muodin alasta et mitä on meneillään koko ajan kaikki muotiblogit ja kaikkee mikä on se uusin uus että eipä sitä ite tuu seurattuu niin paljon mitä muut tekee et ehkä seki että ei me kuitenkaan olla muodista niin kauheen kiinnostuneita sit taas me ollaan siitä mitä me ite tehään muttei silleen niinku yleisellä olla ihan älyttömästi”

Myös toisten vaatemerkkien suunnittelijat ovat olleet suurena tiedonlähteenä KAKSITVÅ:lle, kun he ovat tarvinneet tietoa esimerkiksi kansainvälisistä tuottajista, messuista tai avustuksista. Esimerkiksi kansainvälisistä valmistajista on saatu tietoa tutuilta suunnittelijoilta.

Marjo: ”...siel (ostotapahtumassa) on erilaisia tehtaan edustajia jotka tulee sitten tapaamaan niitä suunnittelijoita joita ajattelee että vois tehdä niinku yhteistyötä ja sitten muut suunnittelijta joita me tunnetaan täällä vaikka Helsingissä niin on kertonu tosi hyviä kokemuksia erilaisista niinku yhteistöistä ja kertoo ihan suorilta hintoja tollasia mikä, mikä nyt itteensä kiinnosta eniten. Et sanoo että laatu on hyvä ja hinta on hyvä ja mersulla tullaan hakemaan reisiterminaalista ni eipä siinä. Kiinnostaa”

Tutkija: ”et aika paljon te ootte saanu ihan tuttujenki kautta tai siis semmosen niinku...”

Marjo: ”...nii kontakteja joo ja jaetaan ite kans niitä kontakteja eteenpäin”

Myös rahoitusta hankittaessa on omista henkilökohtaisista kontakteista ollut hyötyä KAKSITVÅ:lle: ulkoministeriön tarjoamaa rahallista tukea varten yritys joutuu tekemään yhteishakemuksen kolmen muun tuotemerkin kanssa. Tällöin yhteistyö muiden merkkien kanssa on välttämätöntä, tosin suunnittelijat kokevat tällaisen pakkoyhteistyön myös negatiivisena asiana.

Piia: ”joo ne haetaan takautuvasti (ulkoministeriön taloudellinen tuki) ja aiemmin siinä on ollu että pitää olla niinku neljä yritystä samoilla niinku (tutkija: niinku suomalaista?) samassa maassa nii että voi ei tarvii olla vissiin samat messut mut et samassa maassa että sitten haetaan niinku kimpassa ”

Piia: ”...se että yhdessä tehdään ni sehän on nyt taas sen ministeriön kannalta yks semmonen asia et ku on tarvinnu olla se neljä yritystä ni et saa sitä tukea et aika tyhmästi tai siis todella typerä sääntö mun mielestä silleen et pitää noin olla et ymmärrän sen et halutaan että suomesta tulis paljon uusi vientimerkkejä ja niinku suomi uuteen nousuun noin mutta tota mut et siin on oma vaivansa sit todellaki taas lisävaiva mikä voi olla monille niinku ylitsepääsemätön et pitää se jengi koota ja jotenki hoitaa se vielä lisäksi.”

Erilaisista toimintaa avustavista instituutioista kysyttäessä suunnittelijat mainitsevat Finatexin tahoksi, joka auttaa tuotemerkkejä kansainvälistymään. Lisäksi Finnpro tarjoaa konsultointiapua, joka ei kuitenkaan KAKSITVÅ:ssa herättänyt juurikaan luottamusta. Finnpron palvelut ovat maksullisia, joka nostaa kynnystä hyödyntää palveluita.

Annina: ”no Finatex oy se on semmonen(joka tarjoaa tukea suunnitelmajohdolle) mut et on aika tota kivikautisia noi kaikki suomen tää muotivienti et se on vasta heränny siis ihan tämmönen niinku apurahojen ja muiden saaminen niinku”

Piia: ”Finnprohan on semmonen joka toimii justinsakin näillä mut ne on kaikki maksullisii palveluita et se on sitten saa tehä sitten kenttätutkimusta missä maassa sitten milloin haluuki ja mitä niinku haluu ”

Marjo: ”plus sitten et meiltä puuttuu se se tän alan koulutus ja niinku ymmärryskin ni me ei osata tavallaan halutakkaan tai vaatia sellasia asioita mitä... ”

Lillen (2010) mukaan design-alalla konsulttien hyödyntäminen on ongelmallista, sillä kyseiseen toimialaan erikoistuneita konsultteja ei juuri ole. Toimiala on kuitenkin hyvin omintakeinen ja eroaa suuresti muista toimialoista, jolloin kyseisellä luovalla alalla toimimiseen liittyvä substanssiosaaminen on hyvin tärkeää. Myös KAKSITVÅ on

kokenut, ettei konsulteista ole ollut juurikaan apua kansainvälistä liiketoimintaa kehitettäessä, vaikka liiketoiminnallisesti osaamattomille yrityksille olisi ensiarvoisen tärkeää löytää konsulttiapua toiminnan suunnitelmallistamiseen.

Marjo: ...kyl me ollaan niinku ollaan käytetty jotain konsultteja ja käyty vähän kaikenlaisissa neuvonnoissa me oltiin kaks vuotta kuuluttiin sellasen mikäs se oli? (Piia: yrityshautomo) yrityshautomoon että sitten heidän kautta käytiin jossain tollases erilaisi niinku myynti ja he yritti buustaa tota meidän myynti-innokkuutta ja muutenki auttaa kattoo kaikkii sopimuksii läpi ja tolleen plus sitten ku kuuluttiin siihen ni saatiin se (Piia: PE keskuksen) 15 000 tonni starttirahaa.

Tutkija: auttokse yrityshautomo konkreettisesti, koittekste et siit oli hyötty just tänne messuille lähtemisessä ja liiketoiminnassa

Marjo: silloin ei käyty ollenkaan (messuilla)

Piia: siitä oli vähemmän (konsultoinnista) hyötyä ku me ajateltiin. Me oltais voitu paremmin itekki hyödyntää sitä mutta siin oli myös sitä että heil (konsulteilla) ei oikeen ollu vaatetusalan tai tekstiilialan yrityksiä aiemmin ni sit heidän osaaminen ehkä oli toisaalla.”

Haastattelussa esiintyy jatkuvasti liiketoimintaosaamisen puute, joka on suurimpia born global -yritysten haasteita (Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Vaikka ulkopuoliselta taholta saataisiin ulkomailla toiminnan kannalta perustavanlaatuista markkinatietoa ja apua kansainvälisen liiketoiminnan kehittämiseen, eivät suunnittelijat itse osaa juurikaan hyödyntää tietoa. Tiedon saannin ja sen hyödyntämisen välistä puuttuu linkki. Haastattelussa käy jatkuvasti ilmi myös suunnittelijoiden toive ammatti-ihmisen palkkaamisesta, mikä kuitenkin vaikuttaa heidän toimintansa ollessa vielä pientä liian kalliilta vaihtoehdolta. Esimerkiksi myyntiin messuilla he kaipaaisivat ammattitaitoisia apulaisia, jolla olisi tietoa eri markkina-alueista ja kohdemaan toimintatavoista. Vaikuttaakin siltä, että vaikka messut ovat olleet KAKSITVÅ:lle paras keino hankkia asiakkaita, ei messujen koko potentiaalia ole osattu hyödyntää.

Marjo: ”siinä kohtaa kun on ite niinku tuottanu sen malliston ja tuonu sen sinne tehny sen osaston hankkinu ne työntekijät ja kutsunu ihmiset paikalle ehkä pitää blogia joka päivä niin siin ei niinku enää oo päivässä tunteja tavallaan tehä enää mitään lisää mitä sä teet et ku sä oot vielä siellä osastolla myymässä et sitten ensin pitäis olla jotenki helpompaa et sä tietäisit kehen sä otat yhteyttä tai sä et siinä vaiheessa lähe enää etsimään et sitten sä et voi enää tehä niinku enempä et tavallaan että ei pysty silleen jossitteleen sitä tai sanoo et ois pitäny tehä paremmin tai voi sanoo mut sit taas että jos ei tiedä miten ois tehny paremmin ni sit ois turha jossitella”

Tutkija: ”nii et teil oli vähän resurssipulaa siinä tavallaan et ei niinku kerenny kaikkeen”

Marjo: ”kyllä plus sitten vaikka ois joku ihminen siinä niinku vaikka joku työharjottelija tai poikaystävä tai sisko tai äiti ni eipä nitä osais jos ei itekkään tiedä mitä pitäis tehä ni eipä sitä pysty kellekkään muullekkaan sillei sanoo et se pitäis olla melkein joku tekijä joka tulee sen tekemään puolesta et sitten annat sille vaan rahaa ja se hoitaa”

Tutkija: ”sellanen ammattilainen siihen ”

Marjo: ”nii et mieluusti vaikka sen maalainen joku vitsi messuemäntä sinne”

Suunnittelijat uskovat, että ammattitaitoisesta ja tarvittavasta markkinatiedosta ymmärtävästä henkilöstä olisi suuri apu kansainvälistä myyntiä suunniteltaessa. Kahden suunnittelijan aika ei yksinkertaisesti riitä kaikkien toimintojen täyspainoiseen suorittamiseen. Ongelmaksi nousee kuitenkin ammattitaitoisten työntekijöiden hinta, mikä on kynnyskysymys KAKSTIVÅ:n kokoluokan born global -yritykselle. KAKSITVÅ:n tapauksessa myymisen tekee ongelmaksi se, että yritys on hyvin vahvasti personoitunut suunnittelijoihin ja heidän taiteelliseen näkemykseensä. Suunnittelijat kokevat tietyllä tavalla vaikeaksi ”tyrkyttää” omia tuotteitaan ostajille ja kokevat negatiivisen palautteen hyvin henkilökohtaisesti. Tällöin ulkopuolisen henkilön palkkaaminen myyntityöhön vaikuttaa hyvältä vaihtoehdolta.

Marjo: ”niin koska sit se myynti ei oo meidän se vahvuus niinku ihmisenä mä en oikeen osaa mennä kellekkään vieraille sanoo yhtään mitään ellei se ite tuu kysymään jotain et

mä en oo se joka menee silleen no tuleppas katsomaan mä voin esitellä et jos joku halua kattoo ni sit mä esittelen tosi mieluusti mut muuten”

Annina: nii ja se on paljon helpompi ku e, se on aina vaikeempi myydä niinku omaa työtä tai eli sit se voi mä tykkään ihan sikana tästä kaksitvästa ni se on mulle tosi niinku ei se oo mulle mikään ongelma myydä ja tyrkyttää ja sit viel toi kauppiis siel opetetaan niin hakataan kalloon noit kaikki semmosii..

Piia: nii kyl siin niinku me joskus ku on just vaikka joku sisäänostaja siinä ku se on mallistoo kattinu ni sit vähän niinku antanu palaa että että mikäs tääki on ja edellinen mallisto oli parempi ja joo ja mitähän mä ajattelin ku mä ostin senkin tuotteen silleen et niinku vähän sellasii negatiivisia asioita ni sielt lähtee ihan silleen siipi maassa silleen onks täs mitään järkee sit tehä koko merkkii.

KAKSITVÅ:lle on siis myynnillisesti tehnyt hyvää työllistää myyntiharjoittelija, joka on vastannut tuotemerkin aktiivisesta myynnistä. Näin suunnittelijat ovat voineet keskittyä omaan ydinosamaiseensa, kuten suunnitteluun.

4.6 Markkinoiden epävarmuus ja liiketoimintaosaamisen heikkoudet

KAKSITVÅ:n kansainvälistymisessä suurimmiksi haasteiksi ovat nousseet globaalin talouden tilanne sekä liiketoimintaosaamisen puuttuminen. Nämä ovat tyypillisiä haasteita born global -yrityksille (Lille, 2010; Gabrielsson & Luostarinen, 2002). Etenkin liiketoimintaosaamisen puutteellisuus johtaa usein siihen, ettei erilaisia liiketoimintamahdollisuuksia edes huomata, jolloin ne jäävät helposti käyttämättä. Erilaisten liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen on kuitenkin yksi tärkeimpiä yrittäjän ominaisuuksista (Barreton, 1989).

Marjo: ”ja pitäis silloin pitäis olla kyllä niin tikissä ja järjestää vaikka mitä siellä (messuilla) ja olla esillä et me ollaan saatu aina ku me ollaan messuille menty ni ne messutyypit on tykänny meistä tosi paljon me ollaan saatu paljon tilaa lehdistössä et Berliinissä oli se isoin lehti mikä niillä on ja Pariisissa oltiin joka katalogissa ja se

messujen järjestäjä tykkäs meidän merkistä eniten mut sit me ollaan vähän huonosti käytetty noita (näkyvyyttä hyväksi)”

Liiketoimintaosaamisen kehittäminen voisi tuoda KAKSITVÄlle paremman mahdollisuuden tarttua tuleviin mahdollisuuksiin ja hyödyntää niitä liiketoimintaa kehitettäessä. Koska yrityksen toiminta perustuu emergenttiin strategiaan, on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki potentiaaliset mahdollisuudet pystyttäisiin hyödyntämään.

KAKSITVÄ:n suunnittelijat kokevat omien tuotteidensa myymisen erityisen haastavaksi. Tämä on perinteinen suomalainen ajattelumalli, joka saattaa aiheuttaa haasteita kansainvälisessä kontekstissa, missä itsensä pitää pystyä tuomaan esiille mahdollisimman hyvin. Haasteellista itsensä myymisessä kansainvälisille markkinoille tukee myös se, että KAKSITVÄ:n brandi ja toiminta henkilöityy hyvin vahvasti kahden suunnittelijan persoonan ympärille. Lillen (2010) tekemän selvityksen mukaan Suomessa on totuttu perinteisesti markkinoimaan muotialan tuotteita teknisten ominaisuuksien kuten materiaalien avulla. Sen sijaan ulkomaille myytäessä on brandillä, mielikuvilla ja tunnetiloilla suurempi vaikutus. KAKSITVÄ on kuitenkin kokenut tämän toimivan käytännössä päinvastoin. Suomessa ostajat ovat lähinnä kiinnostuneita yrityksestä sinänsä, eivätkä niinkään tuotteista. Ulkomailla puolestaan ostajat ovat enemmän tuotefokusoituneita. Tämä asettaa haasteita ulkomaan markkinoita suunniteltaessa, sillä kansainvälisessä kontekstissa suunnittelijan on hankalaa ja resursseja vievää olla jatkuvasti fyysisesti läsnä.

Marjo: ”Mut meillä on se asia varmaan miks ihmiset ostaa varsinki ehkä suomalaiset on siinä et ne tykkää meistä tai tästä menosta tai sellasesta näistä arvoista et mä luulen että ulkomaalaisille se on enemmän nää just se mitä myydään ja niitten vaatteitten ulkonäkö ja tollane.n”

Piia: ”joo must tuntuu et meil on Suomes niinku enemmän silleen henkilökohtasii faneja ku periaatteessa sellast brändi tai silleen niinku Marjo sano et tykätään meidän menosta jotenki siitä.”

Marjo: ”Se on tavallaan henkilöityny meihin niin paljon se KAKSITVÅ et mitäs ne nyt oikeen tekee ja mitäs niil on meneillään ja ehkä nytten me ollaan saatu tosi paljon ku me järjestetään kaikenlaisia erilaisia tapahtumia niitten tapahtumien mukaan ja se hengen ja me pyritään aina et ne on ilmasia ja et sinne voi tulla kuka vaan että ei rajata mitään joukkoo ulos ettei koskaa ehkä silloin ku oli koulussa niin niin tuntu että kaikesta tehään niin vaikeeta et se pitää olla niin sillei (Anniina: exclusiivista ja muotiteollisuus on niin sisäänpäinlämpeevää etenki helsingissä joskus ni tääl on joka puolel...) me haluttais olla semmnonen et voi vaan vaikka kävellä tänne ja kysyy ihan mitä vaan ja niin ne ihmiset tekeeki”

Vaikuttaa siltä, että KAKSITVÅ hallitsee brandin kehittämisen hyvin, joka on suuri vahvuus design-alalla, sillä mielikuvat ja brandi-imago ovat toimialalla tärkeimpiä menestymisen edellytyksiä (Lille, 2010). KAKSITVÅ:n brandi on hyvin tunnettu Suomessa yrityksen innovatiivisten markkinatempausten ansiosta, mutta brandia tulisi vastaisuudessa pyrkiä kehittämään myös kansainvälisille markkinoille. Jonkin verran suunnittelijat ovat tehneet brandin tietoudenlisäämistä muun muassa edellä mainitun New Yorkin korupajan muodossa.

Lillen (2010), Powerin ym. (2006) ja Lorenzenin ym. (2006) tekemissä toimialaselvityksissäänkin ilmi tullut alalle tyypillinen epävakaus, ja myynnin suuri vaihtelevuus kansainvälisessä toiminnassa käy ilmi myös kohdeyrityksen haastatteluista. Haastatteluissa kävi ilmi, etteivät edes suunnittelijat itse olleet aivan varmoja, missä kaikkialla heidän tuotteitaan tällä hetkellä myydään. Tämä johtuu pitkälti siitä, että ostajat ja siten myös kohdemaat vaihtelevat jatkuvasti sesongista toiseen. Alalle on tyypillistä, että esimerkiksi messuilta ostajat ostavat vain yhden tuotteen, eivätkä koko mallistoa, mikä olisi kuitenkin suunnittelijoiden liiketoiminnan kannalta tärkeää. Ostajalla saattaa olla esimerkiksi tilanne, jossa KAKSITVÅ:n muulle tuotannolle ei ole kysyntää, mutta mallistossa saattaa olla yksittäinen tuote, joka sopisi hyvin ostajan myymälään. Tällöin tätä yhtä mallia myydään paljon muun malliston jäädessä hyllylle. Suurta vaihtelevuutta myyntiin tuo myös se, että muotimaailma perustuu jatkuvan uuden ja jännittävän tuottamiseen, jolloin ostajat saattavat olla kiinnostuneita uudesta jännittävästä tuotemerkestä, mutta kokevat sen jo nähdyksi seuraavana sesonkina ja vaihtavat taas tuoreempaan. KAKSITVÅ:n suunnittelijat

toteavatkin, että olisi toivottavaa saada ostajat sitoutumaan yhden malliston sijasta useampaan mallistoon, mutta tällaista sitoutumista on äärettömän vaikeaa saada aikaan.

Piia: ”ja toinen syy on se että että jotkut yritykset on sellasia niinku trendsettereitä et ne ostaa ehkä sit sitä uusinta ja jännintä niinku ja sit ne hylkää sen seuraavan sesongin tulee ottaa taas uudemman tilalle”

Marjo: ”tai sitten jotkut on myös sellasia että ne tarvii jonkun yhden tuotteen esimerkiks se Urban Outfitters et ku ne kerran tarvii jonkinlaisen tai sellasen kangaskassin mikä meillä on ne tykkäs siitä ne halus sen ja sitten myöhemmin halus jonkinlaisen vyölaukun ja ne otti sen et ottaa yhtä tuotetta mut ostaa sitä sit aika paljon”

Kansainvälisesti kohdemaat ja tuotteiden myynti vaihtelee myös hyvin paljon sesongeittain. KAKSITVÄ:n ydinosaamista ovat erilaiset neuleet ja muut talviset asusteet. Sesongit kulkevat siis melko pitkälti suomalaisten vuodenaikavaihteluiden mukaan, jolloin ne tulevat myyntiin niin sanotusti väärään aikaan eteläisemmissä maissa.

”Marjo: ne nyt vaihtelee (Piia: nii) aina riippuen siitä sesongista et meil on kaks sesonkii per vuosi ja sitten ne asiakkaat vaihtelee vähän senki takia koska joka paikassa ei oo niin talvista et sitten ku meil on niin paljon neuletta ja kaikkee ni ne ei ehkä tonne eteläisempään maahan mee et sit menee vaan keväällä”

Tällä hetkellä myyntiin vaikuttaa kansainvälisesti maailmantalouden huono tila ja taantuma. Desing- ala luksusalana onkin erityisen herkkä taloudellisen tilanteen vaihteluille (Lorenzen ym., 2006). Sisäänostajat eivät uskalla ottaa riskejä myytäviä tuotteita valitessaan muutenkin niin epävarmalla toimialalla. Kysyttäessä suunnittelijoilta, he mainitsivatkin kansainvälisen liiketoiminnan kehittämisen suurimmaksi haasteekseen globaalin taloudellisen tilanteen.

Marjo: ”no ainakin se on tosi ärsyttävää just tää lama että on tehty tilaus ja me ollaan jo jopa tehään sitä tai ollaan valmiina tekemään ja sitten koko paikka menee konkurssiin niin se nyt on et sille ei oikeestaan voi mitään ja se harmittaa tosi paljon ja

sit just tällöinen maailman tilanne et sitten ku se on niin sellanen riippumaton kuitenkin tavallaan meistä eikä me voida sillei tehdä sille mitään eikä siihen kai oo mitään niinku vakuutuksiakaan kauheesti ja eikä niit voi pakottaa maksamaan jos ei firmaa enää ees oo olemassa”

Tällä hetkellä yritys on pieni kahden omistajan mikroyritys. Haasteensa suunnittelijoille tuo yrityksen pienuuden asettamat rajoitteet. Toisaalta liiketoimintaa halutaan kasvattaa niin suureksi kuin mahdollista. Suunnittelijat kuitenkin valmistavat tuotteensa pienillä ompelimoilla Lahdessa ja isompia määriä tarvittaessa myös Virossa. Näiden tuottajien kapasiteetti tulee nopeasti vastaan, eikä asiakkaille kuitenkaan haluta tuottaa pettymyksiä.

Piia: ”nii ja sitte jos tapahtuis niin et yhtäkkiä niinku se kysyntä räjähtäis ni meil ei ois ni meil ei ois mitään millä vastata siihen tavallaan et tällä hetkellä meidän tuotanto on kuitenkin just suomessa pienissä paikoissa”

Marjo: ”saatais se Viroon mut sit siinä vaiheessa tulis vastaan se että ne paikat mistä me ollaan ostettu vaikka kankaat ei pystyis vastaamaan siihen että.”

Anniina: ”kasvu tapahtuu hitaasti”

Marjo: ”et me ollaan nytten jo tehtiin iso työvaatekeissi Lumenelle ni siinä vaiheessa ku oltiin saatu kaikki kuntoon niin tuli ilmoitus et sitä kangasta ei enää valmisteta mikä me oltiin valittu et ne kaikki mitä me oltiin tehty protoiks ni ne on ainoot kappaleet sitä kangasta. Loppujen lopuks sai sen sitten hoidettua mutta jotain tollasta voi just tapahtua ja sitten sä tavallaan petät ne sun ostajat siinä et sä joudut sano ei oo”

Tuotteita tulisi siis pystyä myymään sen verran, mitä olemassa olevilla resursseilla pystytään tuottamaan. Jos kansainvälistä toimintaa kasvatetaan entuudestaan, tulee myös tuotantoa laajentaa. Tämä voi olla kuitenkin ristiriidassa suunnittelijoiden ekologisen ja eettisen toimintatavan kanssa.

Piia: ”no joo tai tai sitten se vaatis myös pientä sellasta niinku koko sellasta ideologian muuttamista (lisämyynnin tekeminen) se et ku me ollaan kuitenkin tehty teetetty tavallaan

aina niitten tilausten mukaan mallistoja et me ollaan aateltukki et me ei haluttais tuotta niinku liikaa tavaraa tähän maailmaan tai ja muutenki niinku koska se sitoo myös meidän resurssei niin tota niin niin sitten meiän pitäsi vähän kääntää päälaelleen se ajatus varmaan ollankin vähän nyt tekemässäki sitä ku ollaan sitä omaa nettikauppaa avamaassa ni sittenhän meil ilman muuta niinku tulee olee varastoja ja sittenhän me voidaan siitä yrittää tehdä lisämyyntii suoraan jälleenmyyjille jos meit huvittaa et totta kai taas katteet on paremmat siinä omassa nettikaupassa tai näin mutta katsotaan sitten miten tää asiat alkaa rullaa et miten se sit muotuu siitä ja miten niinku ulkomaille just niinku vaik löytääks ulkomaalaiset meidän nettikaupan et kyl me halutaan ilman muuta sinnekki pistää tarjontaan”

4.7 Arvoista kiinni pitäminen tulevassa liiketoiminnassa

Vaikka tällä hetkellä KAKSITVÅ:n liiketoiminnan pääfokus on toiminnan kehittäminen Suomessa, on tarkoituksena kuitenkin kansainvälisen toiminnan ylläpitäminen niin hyvin kuin mahdollista. KAKSITVÅ on muutaman toimintavuotensa aikana hakenut erilaisia kansainvälistymiskanavia, mutta tällä hetkellä näyttää siltä, että messuille lähteminen kannattaa taas.

Piia: ”no ja haasteena nyt on sitten justiin oikeesti löytää ne ostajat et kyl me ja niinku ehkä myös ne meidän ostaja nimenomaan et löytää tavallaan se väylä et onkse nyt sit messut mikä ehkä alkaa taas pikkuhiljaa tuntuukki siltä et se vois olla hyvä väylä niin tota sitten et ne on oikeenlaiset messut mis meidän tuotteet niinku kävis kaupaks ja sit et saada vielä ne ostaja sit meidän osastolle ja innostuu asiasta”

KAKSITVÅ on jälleen suuntaamassa kansainvälisille muotimessuille. Liiketoiminnan kannalta seuraava tärkeä askel on kuitenkin oman verkkokaupan perustaminen, joka myy yrityksen tuotteita. Tätä kautta yrityksen tuotteita pystytään koordinoitusti myymään sekä Suomeen että ulkomaille suoraan kuluttajille ilman välitoimijoita. Suunnittelijat uskovat verkkokaupasta olevan yritykselle paljon etua ja sen tuovan ratkaisuja ongelmiin, jotka ovat olleet aikaisemmin haasteellisia. Verkkokauppa toisi suunnittelijoille joustavuuden sesonkien ulkopuoliseen myyntiin, joka osaltaan helpottaisi sesonkien vaihtelun tuomaa epävarmuutta. Muotimaailmassa sesongit

vaihtuvat niin nopeasti ja tiheään tahtiin, ettei yhtä mallistoa ehditä välttämättä myymään loppuun, ennen kuin seuraavan pitäisi olla jo kaupoissa. Verkkokaupassa suunnittelijat voisivat myydä esimerkiksi ylijääneitä mallistoja sesongista riippumatta asiakkailleen. Verkkokauppa myös toisi kanavan olla suoraan yhteydessä kuluttajiin ja kerätä tarvittavaa markkinatietoa päätöksenteon tueksi. Teknologian hyödyntäminen onkin yksi born global -yritysten toiminnan kulmakiviä (Knight & Cavusgil, 2004).

Marjo: ”sesongit menee tosi nopeesti mut ihmiset ei kyl tartu siihen sillä hetkellä et sehän on vuoden jälkeenki voidaan kysyy niin sitten sinne vois tehdä kaikkee spesssuu mitä sais pelkästään sieltä et sieltä vois tuoda uudestaan jonku vanhan sesongin tai tehdä jonku miniholidaymalliston siihen väliin tai ihan mitä tahansa et alkais vähän henkkamaukkailee et omankaa merkkinsä kanssa et mekin ollaan sellasii tekijöitä et me tulee joku idea haluis sen johonki mut ei oo mallistoa mihin pistää ni vois pistää jotain spesiaali limited edition sarjoja”

Ekologisuus on yksi KAKSITVÅ:n arvoista. Suunnittelijat pitävät tuhlauksena sitä, että heille jää uuden sesongin vaihduttua esimerkiksi vanhan sesongin ylimääräistä kangasta. Verkkokauppa mahdollistaisi heille tämän kankaan hyödyntämisen jossain erikoispainoksessa, jota myytäisiin vain verkkokaupassa.

Piia: ”paris viikos saa kuitenkin sitten jotain kivaaki aikaseks ja ku meilläki on kuitenkin silleen se ekologinen ja eettinen lähestymistapa tähän niin niin se tuntuis jotenki tyhmältä et meilt jäis mallistosta yli jotain kangasta käyttämätöntä niin koska sesonki meni nyt näin ohi ni et ne vois myydä loppuun kuitenkin omas kauppas”

Verkkokaupan avulla vuodenajat olisivat helpommin hallittavissa, kun samanaikaisesti pystyttäisiin myymään sekä talvi- että kesätuotteita. Verkkokauppa toisikin KAKSITVÅ:lle enemmän heidän kaipaamaansa joustavuutta toimintaan. Asiakkaille on monesti myös tärkeää, että he näkevät, mitä tuotteita KAKSITVÅ:lla on kulloinkin varastossa. Näin ollen tiedonkulku automatisoituisi, kun asiakkaat näkisivät heit, mitä tuotetta verkkokaupassa on milloinkin varastossa. Verkkokaupan etuna on myös se, että tuotteet myydään suoraan kuluttajalle, jolloin jälleenmyyjä ei tarvita. Tällöin tuotteiden myyntivoitoista tulee isompi osa itse suunnittelijoille. Kansainvälistymisen kannalta verkkokauppa toisi myös KAKSITVÅ:lle sekä suuremmille sisäänostajille

arvokasta markkinatietoa eri alueiden menekistä. Näin suunnittelijat saavat myös tietoa siitä, millaisia tuotteita ostetaan milläkin markkina-alueella ja pystyvät siten paremmin kohdentamaan myyntiään jälleenmyyjille.

Marjo: ”plus sitten et jos vaik tosi paljon Italiast jengi tilaa ni tulee sellanen fiilis et taidanpa ottaa italiaan yhteyttä niinku kauppohin ja sanoo että teiltä on kyl hirveesti tilattu et pitäskö olla vähän lähempänäki tarjolla et tulee varmaan sellanen varmuuski”

Vaikka yritys on kansainvälisesti toimiva yritys, on suunnittelijoilla ollut periaatteena valmistaa vaatteet Suomessa tai lähiseuduilla tarjoten työpaikkoja suomalaisille valmistajille. Talouden realiteetit ovat kuitenkin tulleet vastaan ja suunnittelijat ajattelevat, etteivät ulkomailla valmistetut tuotteet ole välttämättä sen epäeettisempiä kuin Suomessa valmistetut. Etenkin, kun suunnittelijat eivät varsinaisesti koe, että suomalaisuus itsessään olisi tärkeä arvo kansainvälisille ostajille.

Piia: ”kyl must tuntuu et itse asiassa se et ku me sanotaan et me teetetään niinku suomessa tai täs lähialueella ni kyl yleensä ihmiset siihen ihan positiivisesti vähintäänki suhtautuu et ei siitä ainakaan tai et aina se on semmonen niinku hyvä homma”

Marjo: ”joskus vähän harmittaa se et on huudattanu niin paljon sitä suomessa tehty asiaa koska sit taas joku virossa teettäminen ei tunnu itestä mitenkää pahalta hommalta ja sit sielt siellä tehään hyvää laatua ja se on tässä lähellä, lähempänä ku moni paikka suomessa mut sitten sitä joutuis ihan varmasti selvittäään ihan älyttömästi et miks sä oot sanonu et sä teet suomessa vaikka sä teetki virossa vaikka sä sanoit vaikka siinä lukis että tää on tehty virossa. Tai silleen, ”miten niin KAKSITVÅhan tekee Suomessa” tai silleen. vähän sillein et tehään jos tehään ja ei tehä jos ei tehä et nää nyt on tehty suomessa ja nää ei.”

Tutkija: ”et aika paljon te ootte saanu ihan tuttujenki kautta tai siis semmosen niinku”

Marjo: ”nii kontakteja joo ja jaetaan ite kans niitä kontakteja eteenpäin että suomessa on helppo teettää sen takia et sä voit mennä sinne käymään sä voit käydä ne asiat läpi mutta aika helppo se ois kyllä myöskin sinne viroon päin et sit ku sen saa tavallaan sen auki niin”

Piia: ”nii ei se ei se tunnu mitenkään kauheen epäeettiseltä silleen et..”

Marjo: ”niinku näkee ne ihmiset ja käy siel (Virossa) ja kahvittelee yhdessä ni se tuntuu tyhmältä et miks se on niinku vähemmän eettistä sit ku tehään täällä (Suomessa). mutta kyl se harmittaa että täällä niinku ei oo ihmisillä töitä että ite vois tarjota heille töitä mut kyl se harmitta et ei itekkään saa palkkaa ja sit tekee sen takii et halua olla kaikkii kohtaa reilu”

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa luon yhteenvedon liittäen yhteen teoreettisen viitekehyksen, sekä empiirisessä osiossa haastatteluin saadut tulokset. Lopuksi käsittelen johtopäätökset tutkimuksen tuloksista ja annan käytännön suosituksia tulevaa liiketoimintaa varten.

5.1 Design-alan born global -yritys

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kuvata ja analysoida pienen suomalaisen design-alan yrityksen kansainvälistymistä. Kohteena eli case-yrityksenä toimi Double Issue Oy ja tarkemmin yrityksen vaatemerkki KAKSITVÅ, joka on yrityksen pääasiallinen kansainvälistymisen kohde. Tutkimuksen tulososiossa peilattiin haastatteluissa esiin tulleita seikkoja teoriaosuuden kahteen eri pääteemaan: born global -yritysten kansainvälistymiseen ja design-alan yleisiin haasteisiin ja ominaispiirteisiin, jotta saataisiin synteesi ja kokonaiskuva siitä, millaisia asioita liittyy nimenomaan design-yrityksen born global -toimintaan. Teoriasuudessa tutkimuksen kaksi teoriasuuntausta käsiteltiin erillisinä teemoina, joita käsiteltiin myöhemmin koherenttina kokonaisuutena empiirisessä osiossa haastattelutulosten kautta. Empirian valossa havaitaan, millainen on tyypillinen design-alan born global -yritys.

Kohdeyrityksen valinta oli hyvin onnistunut tutkimuksen kannalta, sillä haastatteluista saatujen tulosten pohjalta voidaan todeta, että KAKSITVÅ on hyvin tyypillinen design-alan born global -yritys. Lillen (2010) tekemässä selvityksessä ilmenneet design-alan toimijoiden yleisesti kohtaamat haasteet olivat samoja, mitä myös KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat kohdanneet born global -toiminnassaan. Design-alalle ja born global -yrityksille tyypilliset ominaispiirteet esiteltiin taulukoissa 1 ja 2.

Empirian ja teorian valossa voidaan todeta, että born global -yrittäjäyys toimii hyvin kansainvälistymisen keinona design-alan yrityksille. Sekä design-alan että born global -yrittäjäyydelle on tyypillistä liiketoiminnan perustuminen huippuosaamiseen ja asiantuntijuuteen. KAKSITVÅ:n tapauksen valossa näyttää siltä, että yrittäjien henkilökohtaiseen ydinosaamiseen perustuvan suunnittelun myyminen kansainvälisille markkinoille on toteutunut noudattaen born global -yrityksille tyypillistä mallia.

Suomalaisen designin kotimarkkinat ovat hyvin pienet, joten KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat ajautuneet toimimaan kansainvälisessä kontekstissa heti yrityksen perustamisesta lähtien.

Tärkeiden resurssien vähyys on yksi tärkeimmistä haasteista sekä design- että born global -alan yrityksille. Kansainvälistyminen ja tarvittavan markkinainformaation hankkiminen vaatii suuria investointeja yritystoiminnan alkuvaiheessa suuren riskinsä vuoksi. Design-alalla on Suomessa tyypillisesti ollut melko vähäinen arvostus sijoittajien keskuudessa. Tällöin tarvittavien investointien saaminen markkinoilta osoittautuu haastavaksi yrittäjille. Myös kohdeyritys KAKSITVÅ koki alkuvaiheen investoinnit suurina haasteina kansainvälisen liiketoiminnan aloittamisessa. Erilaisten kansainvälistymistukien hakeminen on hyvin byrokraattista design-alalla. Yrittäjille syntyykin suuri taloudellinen riski yritystoiminnan alkuvaiheessa, sillä kansainvälisille markkinoille jouduttiin lähtemään täysin omalla rahoituksella.

Sekä design- että born global -yrityksille on tyypillistä fragmentoitunut pieni yritys rakenne, joka perustuu hyvin pitkälle start up -omistajien omaan ydinosaamiseen. Myös KAKSITVÅ toimii tällä yritys rakenteella. Alkuvaiheen vähäisten taloudellisten resurssien vuoksi design-alan born global -yrittäjien on vaikeaa löytää yritykseensä tarvittavaa liiketoimintaosaamista, jota design-alan yrityksiltä usein puuttuu. Verkostojen tärkeyttä korostetaan molemmissa teoriasuuntauksissa. Erilaisten hybridiverkostojen avulla yrittäjät saavat tärkeitä resursseja ilmaiseksi oman liiketoimintansa kehittämiseen. KAKSITVÅ onkin hyödyntänyt laajasti omia henkilökohtaisia kontaktejaan ja hybridiverkostojaan kansainvälistymisen apuna. Näin on pystytty hieman välttämään muun muassa kansainvälistymisen mukanaan tuomia taloudellisia riskejä.

Sekä born global -yritykset että design-alan yritykset pyrkivät kohdentamaan toimintaansa erinäisille nichemarkkinoille. Design-alan yrityksille on tärkeää pystyä luomaan mielikuvia ja havaitsemaan näiden nichemarkkinoiden kuluttajien mieltymyksiä ja esillä olevia trendejä. KAKSITVÅ on toiminnallaan pyrkinyt vaikuttamaan oman nichensä mieltymyksiin sen sijasta, että pyrkisivät tuottamaan massatuotetta koko maailmalle. Heidän periaatteensa on tehdä oman vision mukaisia tuotteita ja hakea nichelleen toimivia markkinoita kansainvälisessä kontekstissa.

Maailmantalouden rajut heittelyt sekä globaalissa maailmassa tapahtuvat nopeat muutokset ovat vaikuttaneet siihen, että nuoret aloittelevat yritykset noudattavat hyvin emergenttiä ja jatkuvan muutoksen alla olevaa strategiaa. Design-alalle tyypillinen nopeasyklisyys vaatii born global -toiminnalle tyypillisen emergentin strategian. KAKSITVÅ:n toiminta perustuu täysin sattumanvaraisuuteen ja erilaisiin born global -yrityksille tyypillisiin mahdollisuuksien ikkunoihin. Tällöin jokaista vastaan tulevaa kansainvälisen liiketoiminnan mahdollisuutta on arvioitu tapauskohtaisesti ilman varsinaista ennakkosuunnittelua. Tällainen strategianmuoto on toiminut KAKSITVÅ:lla hyvin.

Näiden seikkojen valossa voidaan todeta, että KAKSITVÅ on loistava tyyppiesimerkki kuvastamaan design-alan yrityksen born global -toimintaa.

5.2 Käytännön suositukset

Teorian ja tulosten valossa näyttää siltä, että KAKSITVÅ:n toiminta on tällä hetkellä eräänlaisessa Geoffrey Mooren (2002) kehittämän yritysten elinkaarimallin ”Kuilu” -vaiheessa (Lindroos & Lohivesi, 2004). Elinkaarimallin kolmannessa ”kuilu” -vaiheessa yrityksen tulisi siirtyä tuotekehityslähtöisestä mallista tuotantomalliin. KAKSITVÅ:n tuotekehittäminen on vahvalla pohjalla, mutta saavuttaakseen laajempaa toimintaa kansainvälisillä markkinoilla, tulisi yrityksen pystyä kaupallistamaan tuotteensa paremmin, ja siten kiinnitettävä erityisesti huomiota tuotannon järjestämiseen. Tällöin myynnin volyymia pystyttäisiin lisäämään kysynnän lisääntyessä. Tämän hetkellä toiminta-asteella laaja kansainvälisen liiketoiminnan kasvattaminen ei ole mahdollista. Jotta tuotantoa ja liiketoimintaa pystyttäisiin lisäämään entisestään, tulisi yritystoiminta suunnitella paremmin. Strategiattomuus on toiminut yrityksellä hyvin tähän asti, mutta kasvu vaatii jonkinlaisen strategian luomista. Tärkeää olisi tehdä esimerkiksi kansainvälistymisstrategia, jossa vastattaisiin kysymykseen, miten yritys aikoo tulevaisuudessa vastata kansainvälistymisen tuomiin haasteisiin.

Yrityksen kasvun kannalta pullonkaulaksi näyttävät muodostuvan yrityksen rajalliset resurssit. Yrityksellä ei ole tarpeeksi taloudellisia tai tuotannollisia resursseja kasvattaa

toimintaansa kovin suureksi. Kahden suunnittelijan aika ei riitä täysipäiväisen liiketoiminnan pyörittämiseen. Myös suunnittelemattomuus on ongelma toiminnan laajentamisessa. Vaikka eräänlainen strategiattomuus on toiminut hyvin tähän päivään asti, ei sattumanvaraakaan luottaminen ole hyvä keino tulevaisuudessa, jos yrittäjät haluavat jatkaa ja kehittää liiketoimintaansa laajemmalla pohjalla. Design-alalle tyypillinen epävakaus ja vaihteleva maailmanlaajuinen taloustilanne aiheuttavat sen, että yrityksellä on oltava edes jonkin asteinen strategia, jotta epävakauden vaikutukset pystyttäisiin minimoimaan. Jotta liiketoimintaa saataisiin kehitettyä tulevaisuudessa kestävämmälle pohjalle, tulisi yrityksen palkata osaavaa työvoimaa yritykseen. Henkilöstöresurssit ovat Suomessa kalliita, mutta yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta on tähän sijoittaminen elinehto. Yritykseltä puuttuu tarvittava osaaminen liiketoiminnan kehittämiseen, joka voi koitua yritystoiminnan tuhoksi. Sijoittaminen henkilöstöön olisi pitkällä aikavälillä tärkein investointi yrityksen tulevaisuuteen.

Tulevaisuudessa Suomessa tulisi eri instituutioiden osalta kiinnittää enemmän huomiota suomalaisen designin vientipotentiaaliin. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että suomalaisilla design-alan yrityksillä olisi suurta potentiaalia kasvattaa vientiään kansainvälisille markkinoille, mutta yrittäjiltä puuttuu valtion ja instituutioiden tarjoama tuki. Jotta tätä potentiaalia pystyttäisiin hyödyntämään paremmin, tulisi tukien hakemista helpottaa. Tämän lisäksi jonkinlaisesta instituutiosta joka keskitetysti jakaisi tietoa ja konsultointiapua nuorille design-alan yrittäjille, olisi paljon apua kansainvälistymisen kynnyksellä oleville yrityksille. Lillen (2010) mukaan esimerkiksi Ruotsissa on perustettu erilaisia verkostoja ja tahoja, jotka ovat erikoistuneet nimenomaan design-alan start up -yritysten tiedonvälittämiseen ja verkostoitumiseen. Tällaisesta mallista voisi olla apua myös Suomessa, jotta nuorta yrittäjyyttä tuettaisiin tällä nopeasyklisellä ja fragmentoituneella toimialalla.

5.2.1 Haasteet

KAKSITVÅ:n suurin haaste on maailmantalouden yleinen heittäminen. KAKSTIVÅ:n toiminta perustuu niin kutsuttuihin luksustuotteisiin, joiden kulutus vähenee, kun taloudellinen tilanne huononee. Maailmanlaajuisen huonon taloudellisen tilanteen vuoksi ostajia on hakeutunut konkurssiin eikä markkinoilla oteta riskejä. Tällöin suunnittelijoiden on ollut haastavaa löytää ostajia tuotteilleen, sillä jälleenmyyjät

pelkäävät riskien ottamista uusien tuotemerkkien muodossa. Osa tuotteiden ostajista on mennyt yllättäen konkurssiin, jolloin jo toteutetut tilaukset ovat jääneet maksutta. Yleinen huono maailmanlaajuinen taloudellinen tilanne on siis vaikuttanut negatiivisesti yrityksen kansainväliseen laajentumiseen.

Kuten design-alalle ja born global -yrityksille on tyypillistä, myös KAKSITVÅ:n suunnittelijoiden ydinosaaminen perustuu aineettoman arvon luomiseen, eli itse suunnittelutoimintaan ja tuotekehtiykseen. Suunnittelijoilla ei ole lainkaan kaupallista koulutusta eikä siten vankkaa näkemystä jokapäiväisen liiketoiminnan pyörittämisestä tai suunnittelusta. Tähän asti yritys on toiminut melko hyvin vailla varsinaista strategiaa, mutta tilanteesta toiseen ajautuminen tuskin toimii, kun liiketoimintaa halutaan kehittää kestävämmälle pohjalle ja saadaan aikaan vakaampia kassavirtoja. Born global -yrityksille on tyypillistä arvioida tilanteita sitä mukaan, kun niitä ilmenee hyödyntäen erilaisia ”mahdollisuuksien ikkunoita”. Tämä olemattoman strategian taktiikka on toiminut KAKSITVÅ:lla hyvin tähän saakka. Ala on kuitenkin epävakaa ja nopeasyklinen, ja yrityksen kassavirrat ovat hyvin sattumanvaraisia ja vaikeasti arvioitavia. Suunnittelijat haluavat myös laajentaa toimintaansa sekä kansainvälisesti että kotimaassa. Tämä vaatisi esimerkiksi tuotannon uudelleenjärjestämistä, enemmän aikaa vievää kontaktointia, ahkerampaa myyntiä ja ratkaisuja henkilöstöpulaan. Liiketoimintaan on saatava lisää suunnitelmallisuutta, jotta pystyttäisiin vastaamaan kaikkiin edellä mainittuihin haasteisiin. KAKSITVÅ:n kansainvälisen liiketoiminnan kenttä on niin monitahoinen, ettei kaikkea toimintaa voida jättää vain sattuman varaan.

Ratkaisuna liiketoiminnallisen osaamisen puuttumiselle toisi osaavan talousalan henkilökunnan palkkaaminen, mikä vastaisi yrityksen kansainvälisestä myynnistä ja strategiasta. Ulkopuolisen avun käyttäminen vapauttaisi yrittäjille aikaa keskittyä ydinosaamiseensa eli tuotemerkin tarjonnan ja brandin kehittämiseen. Haastattelujen perusteella etenkin myyntityö vaikuttaa yritykselle epämiellyttävältä, jolloin tälle osaluueelle tulisi hakea ulkopuolista apua. Suunnittelijat ovatkin tiedostaneet tämän ja ovat hankkineet yritykseen myyntiharjoittelijan. Ongelmaksi liiketoimintaosaamisen palkkaamisessa nousee kuitenkin henkilöstöressurssien kalleus. Yleisen suomalaisilla markkinoilla vallitsevan alan arvostuksen puutteen vuoksi design-alalla on tyypillisesti vaikeaa löytää rahoitusta hankkeille (Lille, 2010). Jotta liiketoimintaa saataisiin kestävämmälle pohjalle, tulisi suunnittelijoiden kuitenkin pyrkiä löytämään ulkopuolista

rahoitusta toiminnalleen. KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat pyrkineet etsimään tukea ja tietoa mahdollisista tuista eri tahoilta, mutta juuri heille sopivaa apua on ollut haasteellista löytää. Ulkoministeriön tarjoamien tukien hakeminen on hidasta, byrokraattista ja työlästä. Tämän lisäksi KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat hakeneet konsulttiapua, mutta kokivat, ettei konsulteilla ole riittävästi tietoa nimenomaan design-alasta.

Ammattilaisen palkkaamisen lisäksi yrityksen tulisi myös tulevaisuudessa pyrkiä hyödyntämään born global -yrityksille tyypillisten hybridiverkostojen tuomaa apua. Näitä ilmaisia resursseja hyödyntäen suunnittelijat saavat arvokasta markkinainformaatiota koskien asiakkaita, tuottajia sekä markkina-alueita. Design-alalla informaatio on usein fragementoitunutta ja born global -yritysten on usein vaikea löytää tarvittavaa markkinatietoa. Myös KAKSITVÅ:lla oli haasteita siinä, mistä lähteä etsimään tarvitsemaansa tietoa. Hybridiverkostot, eli KAKSITVÅ:n tapauksessa toisten tuotemerkkien suunnittelijat ja tutut jälleenmyyjät, toimivat hyvänä esimerkkinä hybridiverkostojen hyödyistä informaation välityskanavina. Epävarmuutta liiketoimintaan tuo juuri informaation puuttuminen, sillä ilman riittävästi markkinainformaatiota ei pystytä tekemään kansainvälistymisen kannalta riittävän perusteltuja päätöksiä.

Born global -yritykset kohtaavat usein toiminnassaan suurta resurssipulaa. Aloittelevat yritykset tarvitsevat toimintansa käynnistämiseen paljon erilaisia resursseja, kuten taloudellisia resursseja, henkilöstöresursseja, sekä aikaa. Etenkin kansainvälisesti laajentuva yritys tarvitsee paljon edellä mainittuja toimintansa käynnistämiseen. Erityisesti tarvittavien henkilöresurssien puuttuminen on suurena esteenä KAKSITVÅ:n tuotemerkin kansainvälistymiselle laajenemiselle. Haastattelussa kävi ilmi, ettei suunnittelijoiden aika ja osaaminen yksinkertaisesti riitä yritystoiminnan hallintaan. Messuille lähtiessään suunnittelijat hoitavat itse kaiken: malliston suunnittelun, myynnin ja markkinoinnin, yhteydenpidon kontaktien kanssa, tuotannon suunnittelun, tukien hakemisen ja messuosaston käytännön rakentamisen. On siis selvää, että suunnittelijoiden hoidettavana on liian paljon asioita. Ratkaisuna suunnittelijat näkivät ulkopuolisen avun hyödyntämisen. Kuten he mainitsevat, voisi messuilla olla apua paikallisesta messuemännästä, jolla on ensikäden tietoa kyseisestä markkinasta.

Ongelmana on kuitenkin kyseisen ulkopuolisen avun kalleus sekä saatavuus. Oikeanlaisten kontaktien löytäminen on haastavaa.

Kansainvälisessä toiminnassa yksi suurimpia haasteita näyttäisi olevan näiden oikeiden kontaktien löytäminen. KAKSITVÅ on tähän päivään asti löytänyt ja hankkinut ostajiaan melko sattumanvaraisesti. Messujen hyödyntäminen kontaktien etsimisessä on tyypillinen tapa alalla. Messuilla on kuitenkin vaikeaa löytää juuri omalle tuotemerkillle sopivia ostajia, sillä messuilla on niin suuri määrä ihmisiä ja tuotemerkkejä, etteivät kaikki vierailijat ehdi vierailemaan kaikilla osastoilla. KAKSITVÅ kuitenkin kokee, että messutoiminta on edelleen hyvä keino löytää ostajia. Tärkeää on kuitenkin löytää omalle tuotemerkillle parhaiten sopivat messut, jolloin kohderyhmä olisi omille tuotteille jo valmiiksi mahdollisimman sopiva. KAKSITVÅ on myös hyödyntänyt ostajien etsimisessä internetiä, jossa ostajien etsiminen ei kuitenkaan ole kovin järjestelmällistä toimintaa. Ostajien löytäminen on kuin etsimistä neulaa heinäsuovasta.

5.2.2 Vahvuudet

KAKSITVÅ:n potentiaali laajentua yhä enemmän kansainvälisille markkinoille piilee kuitenkin alalle tärkeässä immateriaaliosaamisessa, kuten innovatiivisuudessa ja mielikuvien ja kokemusten luomisessa kuluttajilleen. Born global -yrityksille kohdemaan varsinainen kansallinen kulttuuri ei ole merkityksellinen, vaan kyseiset yritykset usein tähtäävät enemmän niche-markkinoihin pyrkien vaikuttamaan esimerkiksi tiettyjen alakulttuurien tarpeisiin. KAKSITVÅ:n suunnittelijat ovat oman alansa vahvoja ammattilaisia ja pystyvät mallistosta toiseen uudistamaan tarjontaansa. Oman näkemyksensä mukaan he pyrkivät luomaan itsensä näköisen malliston ja kohdentavat myyntiä kansallisesta kulttuurista riippumatta kenelle tahansa loppukäyttäjälle, joka kokee tuotteet omikseen. Tällaiseen strategiaan Suomen kotimarkkinat ovat melko pienet, jolloin on perusteltua pyrkiä kansainvälisille markkinoille. KAKSITVÅ on kuitenkin pyrkinyt jonkin verran huomioimaan kansainvälisessä myynnissään kohdemaansa ominaisuuksia. Tästä on esimerkkinä neuleiden painottaminen Islannin myynnissä.

KAKSITVÅ:lla vahvuutena kotimarkkinoilla on vahva brandays ja innovatiiviset tavat markkinoida tuotemerkkiään. Yrittäjät ovat saaneet tuotemerkillen paljon positiivista

huomiota Suomessa erilaisten tempausta, työpajojen ja tapahtumien kautta. Yrittäjät osaavat siis luoda tuotteistaan positiivisen mielikuvan, joka vetoaa nuoriin kuluttajiin. Kaikki haluavat olla osa KAKSITVÅ:n maailmaa. KAKSITVÅ:lla on siis suurta potentiaalia myös laajentaa tätä brandinäkemystä kansainvälisille markkinoille. Tämä kuitenkin vaatii yhä suurempaa panostusta esimerkiksi messunäkyvyyden hyödyntämiseen ja suurempaan fyysiseen läsnäoloon kohdemarkkinoilla.

Yksi tyypillinen born global -yrityksen ominaispiirteitä on teknologian hyödyntäminen toiminnassaan. KAKSITVÅ on päättänyt hyödyntää internetin luomia mahdollisuuksia perusteilla olevan verkkokaupan muodossa. Verkkokauppa antaa mahdollisuuden sekä optimoida tuotantoa, että tavoittaa loppukäyttäjiä kansainvälisesti hyvin laajalla alueella. Tällöin edellä mainittujen niche-markkinoiden tavoittaminen on helpompaa yli kansallisten kulttuurirajojen. Suunnittelijat ovat pystyneet luomaan hyvin oman itsensä näköisen tuotemerkin, joka vetoaa individualistisesti pukeutuneisiin nuoriin aikuisiin Suomessa. Teknologian hyödyntäminen tuo mahdollisuuksia kehittää tätä brandiä myös kansainvälisesti, jolloin individualististen nuorten aikuisten on helppo löytää yrityksen tuotteet maailmanlaajuisesti.

LÄHTEET

- Autio, E., Sapienza, H.m Almeida, J. (2000) "Effects of age at entry, knowledge intensity and imitability on international growth", *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, pp. 909-924
- Bakerman, H.G., Vermeulen, F. (1998) "International Expansion Through Start-Up or Acquisition: A Learning Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol.41, No 1, pp. 7-26
- Bell, J., (1995) "The internationalization of small computer software firms: A further challenge to "stage" theories," *European Journal of Marketing*, Vol.29, No. 8, pp. 60-75
- Björkman, I., Kock, S., (1995) "Social Relationships and Business Networks: the Case of Western Companies in China," *International Business Review*, Vol. 4, No.4, pp.519-535
- Burt, R. (1982) "The contingent value of social capital," *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, pp. 339-365
- Cavusgil, S.T., (1985) "Guidelines for Export Market Research", *Business Horizons*, (November-December 1985): Vol. 28, No. 6, pp. 27-33
- Collis, D.J., (1991) "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," *Strategic Management Journal*, Vol.12, Special Issue: Global Strategy (Summer 1991), pp. 49-68
- Cohen, W.M., Levinthal, D.A., (1990) "Absorptive Capacity: A new Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No. 1, Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation, pp.128-152
- Chetty, S., and Campbell-Hunt, C., (2003) "A strategic Approach to Internationalization: A traditional Versus a "Born-Global" Approach", *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No.1 2004, pp.57-81
- Dunning, J.H., (1988) "The Electic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 1, pp. 1-31
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., Sharma, D.D, (1997) "Experiential knowledge and cost in the internationalization process," *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No.2, pp. 337-360
- Eriksson, P., Kovalainen, A., (2008) "Qualitative methods in Business Research" *Sage publications research methods, London 2008*

- Fan, T., Phan, P., (2007), “ International new ventures: revisiting the influences behind the ‘born global’ firm,” *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, pp. 1113-1131
- Fernie J., Moore, C., Lawrie, A., Hallsworth, A. (1997) “The internationalization of the high fashion brand: the case of central London. *The journal of product & brand management*, vol 6 No.3 1997 pp. 151-162
- Fina, E., Rugman, A.M., (1996) “ A Test of Internalization Theory and Internationalization Theory: The Upjohn Company,” *Management International review*, ” Vol. 36, No.3, pp. 199-213
- Gabrielsson, M., Kirpalani Manek, V.H., (2004) “Born globlas: how to reach new business space rapidly,” *International Business Review* Vol. 13(2004), pp. 555-571
- Gabrielsson, M., Luostarinen, R., (2002) “Globalization and Global Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs,” *A paper proposal submitted for the Annual Conference of the European International Business Academy 8-10 December, 2002 Athens*
- Granovetter, M., (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness,” *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3 (Nov.,1985), pp. 481-510
- Hannan, M.T., Freeman, J., (1984) ”Structural inertia and organizational change,” *American Sociological Review*, Vol.49, pp. 149-164
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., (2008), *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2008
- Hinchman, L.P., Hinchman, S., (1997) “Memory, Identity, Community: The Idea of Narrative in the Human Sciences,” *State University of New York Press, Albany, NY*
- Horn, M., Gruel, L. (1981), “The second skin,” Houghton Boston MA
- Höykinpuro, R., (2009) “Service Firms’ Action Upon Negative Incidents in High Touch Services – A Narrative Study,” Publications of the Hanken School of Economics
- Johanson, J., Vahlne, J-E., (1977) “The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, Vol.8, No.1, pp.23-32
- Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F. (1975) “The internationalization of the firm – four Swedish cases”, *Journal of management studies*, Vol 12 No.3, pp.305-323

- Knight, G., A., Cavusgil, S., T., (2004) "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm," *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, pp. 124-141
- Kumar, V., Stam, A., Joachimsthaler, E., (1993), "An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets". *Journal of International Marketing*, Vol. 2 No. 1, pp.29-52
- Lewin, A.Y., Massini, S., (2003) "Knowledge Creation and Organizational Capabilities of Innovating and Imitating Firms," *Organizations as Knowledge Systems*, Palgrave, 2003
- Lille, K. (2010), "Tevallako tulevaisuuteen? – Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaaleista. Design ry. 2010
- Lindroos, J-E., Lohivesi, K., (2004) "Onnistu strategiassa," Juva 2004
- Lorenzen, M., Maskell, P., Ainamo, A., Sigurdardottir, M., Haraldsen, T., Bugge, M., Jansson, J., Malmberg, A., Power, D., (2006) "Creative Directions – a Nordic framework for supporting the creative industries," *Nordic Innovation Center*
- Luostarinen, R., (1979), "Internatinoalization of the Firm, Helsinki: Helsinki School of Economics, Doctorate dissertation
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (1994) "Toward a theory of international new ventures," *Journal of international Business Studies*; First Quarter 1994; Vol. 25; No. 1, pp. 45-64
- Peng, M.W., Wang, D.Y., (2000) "Innovation Capability and Foreign Direct Investment: Toward a Learning Option Perspective" *Management International Review*, 2000/1, pp. 79-93
- Polkinghorne, D.E., (1995) Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa Hatch, J. Amos & Wisniewski, Richard (toim.) Life history and narrative. Falmer, London pp.5-23
- Power, D., Jansson, J., Lorenzen, M., (2006) "Nordic design for a global market – Policies for developing the design industry in the Nordic Region" *Nordic Council of Ministers, Nordic Innovation Center*
- McDougall, P.P, Shane, S., Oviatt, B.M., (1994) "Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research", *Journal of Business Venturing* Vol.9, pp. 469-487
- Madsen, T.K., Servais, P., (1997), "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?" *International Business Review*, Vol.6, No.6, pp. 561-83

- Moore, G.A., (2002) "Crossing the chasm," *Harper Business*, 2002
- Oviatt, B.M., McDougall, P.P., (1994) "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No.1, pp. 45-64
- Sharma, D.D., Blomstermo, A., (2003) "The internationalization process of Born Globals: a network view," *International Business Review*, Vol.12 (2003), pp. 739-753
- Spiggle, S., (1994) "Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research," *Journal of Consumer Research*. Vol. 21, No. 3, pp. 491-503
- Rennie, M.W., (1993) « Born global – A new breed of Australian firm shows that it is possible to succeed in world markets without an established domestic base," *The McKinsey Quarterly* 1993 No. 4, pp.45-52
- Riessman, C., (2008) "Narrative Methods for the Human Sciences," Thousand Oaks: SAGE Publications
- Xinming, H., Yingqi, W., (2010) "Linking market orientation to international market selection and international performance", *International Business Review* vol.20, pp.535-546
- Zahra, S.A., Ireland, R.D., Hitt, M.A., (2000) "International Expansion By New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, And Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.43, No.5, pp. 925-950
- Zahra, S.A., George, G., (2002) "International Entrepreneurship : The Current Status of the Field and Future Research Agenda," *Blackwell: London UK* 2002

MUUT LÄHTEET

Double Issue OY liiketoimintasuunnitelma

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelurunko

Marjo Kuusinen – Suunnittelija

Piia Keto – Suunnittelija

Annina Lattu – Myynti ja markkinointi

Alustus

1. Millaista kansainvälistä toimintaa teillä on? Suunnittelua ulkomaalaisille firmoille, ulkoistettua valmistusta, vähittäiskauppaa jne.?

Kansainvälistymispäätös

2. Voitteko kertoa omin sanoin teidän päätöksestä kansainvälistyä. Oliko se heti alusta asti mukana vai tuliko se esimerkiksi pakon sanelemana. Jos tuli niin mistä tämä pakko aiheutui?
3. Mitä haasteita ja mahdollisuuksia alallanne/yrityksellänne on kansainvälistymiseen liittyen?

Kohdemarkkinan valinta

4. Miten päätös kohdemarkkinoista syntyi? Onko esimerkiksi kohdemaan kielellä, poliittisella vakaudella, maantieteellisellä läheisyydellä tms ollut vaikutusta?
5. Millaisia yhteistyökumppaneita teillä tällä hetkellä on? Mitä kautta näihin on saatu yhteys?
6. Millaisen markkinapenetraatiokeinoon valitsitte ja miten tähän päädyttiin?
7. Mistä lähditte hakemaan tarvittavaa markkinatietoa? Oliko tietoa helppo löytää?
8. Löytyykö esimerkiksi Suomesta instansseja, jotka auttavat kansainvälistymisasioiden kanssa?

Penetraatiostrategiat

9. Millä tavalla toimitte näillä markkinoilla? Onko alihankkijoita, onko teillä omia liikkeitä?

Yleisesti

Millaiset tulevaisuuden näkymät näette alan/yrityksen kansainvä