

INNOVAATIO-OSAAMISEN KEHITTYMISMAHDOLLISUUDET VARSINAIS- SUOMALAISSA MUOTIBISNEKSESSÄ – Pohdintoja yksilön, yrityksen ja kaupunkiyhteisön näkökulmista

SANNA KETONEN-OKSI



INNOVAATIO-OSAAMISEN KEHITTÄMIS- MAHDOLLISUUDET VARSINAIS-SUOMALAISESSA MUOTIBISNEKSESSÄ – Pohdintoja yksilön, yrityksen ja kaupunkiyhteisön näkökulmasta

FM, TUTKIJA SANNA KETONEN-OKSI

YHTEENVETO

Avainsanat: innovaatio-osaaminen, muutos, digitalisointuminen, kompleksisuus, muoti

Yhteiskuntamme digitalisoituessa järjestelmään liittyvien osien välisistä vuorovaikutussuhteista on tullut kompleksisia, ja esille on noussut tarve organisatorisille muutostarpeille niin rakenteissa, prosesseissa, toimintamalleissa kuin toimintakulttuureissa. Mitä siis

vaaditaan, jotta suomalaiset muotialan yritykset pysyisivät kehityksessä mukana ja miten alan kehittymistä ja kasvua voitaisiin tukea erityisesti Varsinais-Suomessa? Uudistumista kaivataan niin yksilö-, yritys- kuin kaupunkitasolla. Tärkeässä roolissa ovat uudenlaiset osaamisverkostot, yhteistoiminta ja kumppanuudet sekä panostus sosiaaliseen mediaan ja verkkokaupan kehittämiseen.

SUMMARY IN ENGLISH

Keywords: innovation knowhow, change, digitalization, complexity, fashion

As a result of the digitalisation of our society, the interactions between different components have become more complex, leading to a need for change in organisational structures, processes, operating models and

cultures. But how should the Finnish fashion industry react on this change and what could be done to support the development and growth of fashion industry in Southwest Finland? The necessity for innovative, knowledge-based networks, collaboration and partnerships, as well as investments in social media and e-commerce development should be considered – as well in personal, corporate as in city level.

Utgivare/julkaisija: Yrkeshögskolan Novia, Fabriksgatan 1, Vasa, Finland
© Sanna Ketonen-Oksi & Yrkeshögskolan Novia
Novia publikation och produktion, serie/sarja A: Artiklar/Artikkelit 1/2013
ISSN:1 799-4187
ISBN: 978-952-5839-70-8

Layout/ulkoasu: Jessica Taipale / Kommunikatören

ABSTRAKTI

Nykyisessä, ns. mediayhteiskunnassa realistisen todellisuuden ja virtuaalisen todellisuuden välinen raja-aita on hämärtynyt ja murrosvaiheen on ennakoitu merkitsevän organisatorisia muutoksia niin rakenteiden, prosessien, toimintamallien kuin toimintakulttuurien muodossa. Tuottavuuden kasvua haetaan tarinoista, organisaatioiden kulttuurien, yhteistyömallien sekä tiimityöskentelytaitojen avulla, ja kehitystyössä on tärkeää hahmottaa, miten sekä tulevaisuuden toimintaympäristöt että kuluttajat muuttuvat. Sen sijaan että toimijat vain myötäilisivät ympäristön muutoksia, on kyettävä ennakoivasti ja itseohjautuvasti luomaan uutta – eli löydettävä organisaation tai alueen sisäinen muutosvoima ja hyödynnettävä sitä. Kiitos lukuisten teknisten innovaatioiden (mm. sosiaalinen media, kehittyneet tuotantomenetelmät, tekniset tekstiilikuidut), globaalin liikkuvuuden synnyttämien yhteistyöverkkojen sekä käynnissä olevan yhteiskunnallisen rakennemuutoksen, myös pienet yritykset voivat pärjätä globaalissa kilpailussa.

Muotialan ammattilaisista valtaosa on mikro- tai piennyrittäjiä, joille taloudellisesti kannattavan muotibis-

neksen rakentaminen on yhä vaikeampaa. Mutta millaisia ovat muotialan haasteet ja miten alaa tulisi kehittää? Miten alan yritysten kehittymistä ja kasvua voitaisiin niin Suomessa kuin erityisesti Varsinais-Suomessa tukea? Mitä on innovaatio-osaaminen ja miten sitä synnytetään? Entä mitä tarkoitetaan palvelumuotoilulla ja mitä tekemistä sillä voisi olla varsinaissuomalaisen muotibisneksen kehittämistyössä? Mitä tulisi huomioida muotialan innovaatioympäristöjä luodessa ja mihin sellainen voisi kehittyä Turussa?

Mm. edellä olevia kysymyksiä on pohdittu Yrkes-högskolan Novian Turun kampuksella toteutettavassa Baltic Fashion -hankkeessa (2011-2013), joita tässä artikkelissa tarkastelee tutkija Sanna Ketonen-Oksi. Ajatukset pohjautuvat kirjoittajan syksyllä 2012 tekemiin havaintoihin Baltic Fashion -hankkeen toiminnasta ja hankkeessa esille nousseista varsinaissuomalaisen muotialan kehittämistarpeista. Artikkeliki pyrkii herättämään lukijoissaan kiinnostusta jatkopohdinnoille, ei niinkään vastaamaan tyhjentävästi artikkelissa itsessään esitettyihin kysymyksiin.



Part-financed by the European Union
(European Regional Development Fund)

Tämä artikkeli on tuotettu osana Euroopan Unionin (<http://europa.eu>) rahoittamaa hanketta. Artikkelin sisältö on Baltic Fashion -hankkeen vastuulla eikä edusta Euroopan Unionin näkemyksiä.

MUOTIBISNES – MENESTYSTARINOITA JA KASVUKIPUA

Suomalainen tekstiili- ja vaatetusala eli suurta murrosaikaa jo 1990-luvun laman aikaan, jolloin tuotantolinjat siirtyivät lähes kokonaan Suomesta halvemmän työvoiman maihin. Nyt, 2010-luvulla, suomalainen muotiala suorastaan tarvitsee uutta murrosta. “Valitettavasti edelleen yhteiskunnassamme alan yleiset kriteerit luodaan perinteisten mallien pohjalta, eikä suinkaan innovatiivisia, uusia ideoita tukien ja eteenpäin vieden” (Lille 2010). Samaan aikaan kun tekstiili- ja vaatetusteollisuus keskittyy usein teknisiin tuotteisiin ja perinteisiin tuotantoprosesseihin, muotiteollisuuden ytimen tulisi olla (1) uuden aineettoman arvon luomisessa, (2) mielikuvien ja elämysten markkinoinnissa sekä (3) uusien ja innovatiivisten jakeluteiden kehittämisessä. Menestyksenkäs yritystoiminta vaatii kuitenkin paljon tietoa, taitoa ja osaamista, jota ei pienillä mikro- tai pienyrityksillä useimmiten ole. Jaottelu vaatetusteollisuuteen ja luovempaan muotiteollisuuteen, alan pirstaleisuus ja toiminnan tuotelähtöisyys sekä toimijoiden heikko keskinäinen verkostoituminen vain pahentavat tilannetta. (Lille 2010).

Itämeren alueen muotiteollisuutta kehittävässä, Baltic Sea Region -rahoitteisessa Baltic Fashion -hankkeessa¹ toteutettiin vuonna 2012 kaksi erillistä kyselytutkimusta², jotka todensivat muotialan yritystoiminnan suurimpien haasteiden kohdistuvan suunnittelijavetoisiin mikroyrityksiin. Haasteellisimmiksi tekijöiksi osoittautuivat muotialan osaajien heikot liiketoiminnalliset valmiudet (markkinointi, jakelutiet, investointituet jne.), joiden vuoksi harvat muotialan hankkeista

jatkavat toimintaansa 3 vuotta kauempaa. (Bergqvist 2012). Tältä osin haasteet ovat hyvin yhdenmukaisia Kirsi Lillen Diges ry:lle toimittaman tekstiili- ja vaatetusalan pien- ja mikroyritysten haasteita koskevan selvityksen kanssa: Alaa koskevan tiedon hankkiminen on haasteellista. Toimialan brändi on heikko eikä houkuttele pääomasijoittajia. Muotialan yrittäjiksi ryhtyneillä suunnittelijoilla on hyvin vähän aikaisempaa kokemusta yritystoiminnasta eikä tarvittavaa vertaistukea ole tarjolla. Yksittäisen yrittäjän resurssit eivät riitä näkyvyyteen, jolla tuotteet erottautuisivat suuresta tarjonnasta ja jäävät helposti ketjujen puristuksiin. Yrittäjien oman näkemyksen mukaan jakelukanavat ovat Suomessa niin suppeat, että vaihtoehtoiksi jäävät joko toiminnan kansainvälistyminen tai oman liikkeen perustaminen. Mallistojen sijaan tulisi miettiä, ketkä tuotteita ovat valmiit ostamaan. Lukuisten toiminnallisten haasteiden ohella yritysten menestymistä heikentävät myös muotialaan kohdistuvat ennakkoluulot ja arvostuksen puute. (Lille 2010). Muotialan suuremmallekin uudistumiselle saattaisi olla paitsi tilausta niin myös ymmärrystä toimialan sisällä.

Mutta millä toiminnan tasoilla uudistusta tarvitaan ja miten uudistusta pitäisi johtaa? Millaisia ovat ne innovaatioympäristöt, joihin suomalainen muotibisneksen olisi hyvä kiinnittyä ja josta se voisi ammentaa uudistusvoimaansa? Entä kuinka innovaatiotoiminnan eri tasojen (yksilö, yritys, kaupunkiyhteisö) keskinäisillä vuorovaikutussuhteilla kyetään synnyttämään muotialalle uudenlaista innovaatio-osaamista? Miten tukea pien- ja mikroyritysten liiketoimintaosaamisen kehittymistä ja keskinäistä verkostoitumista? Voiko ylipäänsä yhden henkilön muotibisnes kukoistaa vai onko suunnittelijoiden pakostakin ryhdyttävä tiivistämään joukkojaan? Millaisin keinoin voisimme vahvistaa varsinaissuomalaista muotibisnestä ja luotsata sen kohti menestystä tulevaisuuden yhä kovanevassa kilpailussa? Miten tähän haasteeseen on vastannut Baltic Fashion -hanke?

1 www.balticfashion.eu, www.fashion-empowerment.blogspot.com, <http://rogueworld.eu>

2 Bergqvist, Tuula (2012). *A report of designers and fashion companies training needs and existing business support mechanisms in Finland done within the EU-project Baltic Fashion*. Novia University of Applied Sciences. Turku, hankkeen sisäinen raportti (15.10.2012). Akko, Maarit & Niinimäki, Kirsi (2012). *Innovation Analysis. Studies of Finland and other Baltic Fashion partners*. Espoo, Aalto Yliopisto. Ei julkinen raportti, julkaistu 10.5.2012.

SUUNTANA MUUTOS

RAKENNEMUUTOS UUDISTUMISEN MAHDOLLISTAJANA

Käynnissä oleva, globaalissakin mittakaavassa suureksi luonnehdittava ja sekä taloudellisesti että yhteis-

kunnallisesti vaikuttava rakennemuutos on monien eri tekijöiden yhteisvaikutusta. Koko eurooppalainen yrityskulttuurimme elää murrosvaihetta, jonka on ennakoiu merkittävän organisatorisia muutoksia niin

rakenteiden, prosessien, toimintamallien kuin toimintakulttuurien muodossa. Elämme jo nyt ns. mediayhteiskunnassa (mm. Seppänen ja Välvirronen 2012; Stähle ja Wilenius 2006), jossa realistisen ja virtuaalisen todellisuuden välinen raja-aita on hämärtynyt, ja jossa teknologian sijaan tuottavuuden kasvua haetaan tarinoista, organisaatioiden kulttuurien, yhteistyömallien sekä tiimityöskentelytaitojen avulla.

Kiitos lukuisten teknisten innovaatioiden (mm. sosiaalinen media, kehittyneet tuotantomenetelmät, tekniset tekstiilikuidut), globaalien liikkuvuuden synnyttämien yhteistyöverkostojen sekä käynnissä olevan yhteiskunnallisen rakennemuutoksen, myös pienet muotialan yritykset voivat pärjätä globaalissa kilpailussa. Kehitystyössä on kuitenkin tärkeää hahmottaa, miten sekä tulevaisuuden toimintaympäristöt että kuluttajat muuttuvat. Sen sijaan että toimijat vain myötälisivät ympäristön muutoksia, on kyettävä ennakoivasti ja itseohjautuvasti luomaan uutta – eli löydettävä kulloinkin kyseessä olevan yrityksen, organisaation tai alueen sisäinen muutosvoima ja hyödynnettävä sitä (Stähle ja Wilenius 2006).

Käytännössä yritysten tulisi jakaa kehittämistyön resurssejaan tasaisemmin erilaisiin, toisistaan poikkeaviin kokeiluihin sekä varautua resursoinnissa myös epäonnistumisille ja niiden mahdollistamaan oppimiseen. Tällainen ns. ”itse uudistumisen kapasiteetti” eli kyky a) valmistautua toimintaympäristön muutoksiin, b) sopeutua niihin ja c) kehittää omaa toimintaansa edelleen muuttuvassa toimintaympäristössä on myös innovaatio toiminnan edellytys. Juuri tähän viitataan innovaatiojohtamisen käsitteellä – johtamiseen³, jossa perinteisesti hierarkkisen johtamisen sijaan pääpaino on ihmisläheisemmällä arvoilla ja aineettomalla pääomalla⁴ johtamisessa. Ottamatta tässä yhteydessä sen

3 Kirjoittajan huomio: Tässä artikkelissa johtaminen tulee ymmärtää mahdollisimman laajasti. Johtaminen koskee tällöin myös esim. mikroyrityksiä, jossa johdettavina ovat työntekijöiden sijaan alihankkijat ja muut sidosryhmät. Myös yrittäjä itse (itsensä johtaminen).

4 Inhimillisen pääoman merkityksen kasvaessa on syntynyt myös ns. aineettoman pääoman käsite, joka luokitellaan yleisimmin kolmeen eri pääryhmään: 1) Inhimillinen pääoma (henkilöstön osaaminen ja muut yksilösidonnaiset kyvyt), 2) Suhdepääoma (organisaation ja sen sidosryhmien väliset suhteet, esim. brändit ja asiakassuhteet) ja 3) Rakennepääoma (organisaation toimintaan ja järjestelmiin sitoutunut osaaminen, esim. patentit). Koska aineeton pääoma ei näy yritysten taseissa eikä sen aikaansaamille tuotoille tai taloudelliselle arvolle ole olemassa suoraa mittaria, on sen vaikutusten arvioiminen hankalaa. Lisäksi monet aineettomaan pääomaan liittyvät panostukset realisoituvat hitaasti, jolloin kvartaalitalouden ehdoilla elävissä yrityksissä investoinnit tulevaisuuteen tuntuvat usein liian kaukaiselta ja epäselviltä, eikä niille siksi anneta riittävästi painoarvoa erilaisia valintoja tehdessä. Aineeton pääomaa voitaisiin kuitenkin kaupallistaa huomattavasti nykyistä enemmän, erityisesti luovilla aloilla. Aineettoman pääoman menestyksellään käyttö vaatii sen hyödyntämistä johdonmukaisesti,

enempää kantaa lukuisiin eri innovaation määrittelyihin, voidaan se määritellä ytimekkäästi ”toiminnallisenä ja taloudellisena muutoksena, jonka syntyä edeltää syvällistä tietoa, laaja-alaista osaamista sekä kykyä yhdistää niitä aikaisemmasta poikkeavalla tavalla”. (Mitleton-Kelly 2001; Luukka 2012; Saarivirta 2008; Sotarauta 2007).

Tulevaisuudessa uusien palvelujen ja tuotteiden kehittäminen ei siis enää rakennu yrityksen monitahoisten mekanismien hierarkkiseen hallintaan, vaan kykyyn kuunnella niin asiakkaita kuin työntekijöitä. Tulevaisuuttamme tulee hallitsemaan alati muuttuvissa toimintaympäristöissä menestyvä ”virtaava sukupolvi”, jonka edustajat haluavat ideoidensa ja kokemustensa tulevan kuulluiksi ja jotka tulevat vaatimaan esimiehiltään kykyä motivoida heitä haastamaan sekä itsensä että osaamisensa. Yhteiskuntamme sosiaalisen pääoman voi jo nyt havaita olevan vähenemässä ja ns. solidaarisen yksilöllisyyden (=kiinnostus yhden asian liikkeisiin ja lyhytkestoiseen kansalaistoimintaan) kasvamassa (Putnam 2002). Tällaisen yksilötason luovuuden ja innovaatiokyvyn (= innovaatio-osaamisen) kehittyminen vaatii silloin tuekseen aivan uudenlaista johtamiskulttuuria, kulmakivinään mm. luottamus ja avoimuus (Gratton 2011).

Innovaatioympäristöillä, ts. erilaisilla innovaatiojärjestelmien puitteilla ja sen toimintaan vaikuttavilla poliittisilla, yhteiskunnallisilla, taloudellisilla ja sosiaalisilla rakenteilla ja toimijoilla, on sekä mahdollisuus että suuri vastuu ohjata toiminta-alueensa yrityksiä kohti tulevaisuuden markkinapotentiaalia. On kuitenkin selvää, että valtaosa yritysten nykyisellään kohtaamista innovaatio toiminnan haasteista ovat yrityslähtöisiä ja ns. ”luonteeltaan ylläpitäviä”. Esimerkiksi tuotekehityksen resursseja kohdennetaan usein vakiintuneiden markkinoiden ja nopean tuottavuuden ehdoilla – tai yritysten osaamispääomaa ei riittävästi tunneta,

konkreettisten toimenpiteiden avulla. Aineetonta pääomaa kasvatukseen ja tehokkaasti johtamiseen yritysten tulee erityisesti 1) kehittää sekä sisäistä että ulkoista viestintää ja yhteistyötä, 2) aktivoitua keräämään asiakaspalautetta ja yleistä markkinatietoutta sosiaalisen median sovelluksissa sekä 3) kannustaa työntekijöitään käyttämään hyväkseen teknologisesti jo pitkälle kehittyneitä sosiaalisen vuorovaikutuksen välineitä ja asiantuntijafoorumia. (Kujansuu et al 2007; McKinsley 2012).

5 Virtaava sukupolvi on kirjoittajan oma käänös termille ”generation flux”, jonka maailmankuulu yhteiskuntatieteilijä Robert D. Putnam lanseerasi 2000-luvun alussa. Termillä kuvataan henkilökohtaisten ominaisuuksiensa ja intressiensä kautta yhdeksi sukupolveksi määriteltävää ryhmää, joka ei ole rajattavissa iän, sosiaalisen viiteryhmän, koulutuksen jne. mukaisesti. Virtaavalle sukupolvelle tyypillistä on kyky hallita monitahoisia prosesseja ja luoda pitkällä tähtäimellä menestyviä strategisia päämääriä, kyky johtaa muutosta ja sopeutua vaihteleviin olosuhteisiin, yrittäjyyshenkisyys, tiimihenkisyyden, tulevaisuusorientoituneisuus, nopea oppimiskyky sekä kyky hyödyntää uusinta teknologiaa. (Hughes 2012).

jolloin toistaiseksi vain kapeille markkinoille soveltuvien tuotteiden kehittämistyölle ei anneta riittävää tukea ja ne kuihtuvat kasaan. (Stähle ja Wilenius 2006; Roos 2010; Turunen 2010).

Toisaalta, kasvattamalla yritysten ymmärtämystä kansainvälisesti kompleksien (mm. demografisten, psykograafisten, teknologisten, kulttuuristen ja poliittisten) tekijöiden vaikutuksista mm. kuluttajakäyttäytymiseen, voidaan parhaimmillaan saada aikaan merkittäviä muutoksia yritysten koko liiketoiminnalliseen toimintakulttuuriinsa. Esimerkiksi tiedon siirtyminen yritysten välillä, etenkin pienempiin yrityksiin, luo kerrannaisvaikutuksia aineettoman pääoman syntyyn ja arvoon yrityksissä. Tilanteessa, jossa yritysten tulisi kyetä entistä kokonaisvaltaisempaan uudistumiseen, onkin tärkeää havainnoida mm. sitä, a) millaisia mekanismeja on löydettävissä innovaatiotoiminnassaan taloudellisesta menestystä luotsaavien innovaatioympäristöjen toiminnasta, ja b) mitkä ovat eri toimijatasojen välisten vuorovaikutusverkostojen ja sosiaaliseen median vaikutukset innovaatioympäristöjen menestyksekkääseen johtamiseen.

Monien tutkimus- ja kehittämishankkeiden keskittyessä tarkastelemaan innovaatioita suurten (teollisten ja IT-alan) yritysten näkökulmasta, tieteellisesti tutkittua tietoa aineettoman pääoman hyödyntämisestä pien- ja mikroyritysten tuottavuuden kasvun mahdollistajana on tosin tarjolla huomattavasti vähemmän. Sen sijaan on jo tieteellistä näyttöä siitä, että kansainvälistymisellä on selkeästi monivivahteisia, positiivisia vaikutuksia yritysten toimintaan: Kansainvälistyessään yrityksille syntyy eritasoisia verkostoja, joiden myötä yritykset joutuvat pohtimaan toimintaansa useiden kohderyhmien ja alueiden kannalta, synnyttäen ajatustyön sivutuotteena myös uusia liiketoimintamalleja. Toisin sanoen, kansainvälistymisprosessi luo yrityksille uudenlaista sosiaalista pääomaa. (Sotamaa 2010).

KOMPLEKSISUUS LÄHESTYMISTAPANA

Teoreettisesti edellä esitetty kysymys varsinaissuomalaisen muotibisneksen innovaatioympäristöstä ja sen kehittämispalikoista on hyvin mielenkiintoinen ja haasteellinen. Se luo otollisen mahdollisuuden lähestyä innovaatiotoimintaa triangulaarisesti, ts. useita erilaisia ajattelumalleja ja maailman ilmiöiden jäsentämistä yhdistävän kompleksisuusajattelun kautta. Kompleksisuusajattelu nimittäin perustuu ajatukselle, että kaikki saavat vaikutteita toisistaan ja että kompleksisuus syntyy erilaisten systeemien (esim. innovaatioympäristöt, yritykset) ja systeemien sisäisten osien välisestä vuorovaikutuksesta. (Mitleton-Kelly 2001). Matemaattisen kaaosteorian lailla kompleksisuusajattelussa todellisuus tulee ymmärtää dynaamiseksi, monimuotoiseksi ja ennustamattomaksi systeemiksi,

jonka lopputulosta ei voida ennustaa systeemin alkutilasta. Matemaattinen kaaos on kuitenkin luonteeltaan täysin ennalta määrätty, ja sitä sovellettaessa tulisi myös sosiaalisten systeemien toimintaa tulkita pysyvien sääntöjen ja lakien nojalla.

Holistisuuteen ja monitieteellisyteen perustuva kompleksisuusajattelu muistuttaa enemmänkin systeemiteoriaa, jossa erilaiset organisaatiot jaetaan ns. osasysteemeistä koostuviin sosiaalisiin yksiköihin, joita rakennetaan yhä uudelleen tavoiteltujen päämäärien saavuttamiseksi ja jonka mukaan osasysteemien välisistä sekä systeemin ja ympäristön välisistä vuorovaikutussuhteista riippuu, millaiseksi organisaation toiminta muotoutuu. Kompleksisuusajattelussa kompleksisuus ei ole niinkään vuorovaikutuksen seuraus, vaan järjestelmän perusominaisuus ja kehittymisen edellytys. Jalosta (2007) lainaten, ”Kysymys on paradigman muutoksesta, jossa systeemin osien ominaispiirteiden sijaan korostetaan osien välisten vuorovaikutussuhteiden merkitystä”. Tulevaisuusorientoituneena ja lisäen ymmärrystä vaihtoehtoisten toimintamallien seurauksista, kompleksisuusajattelu mahdollistaa organisaatiotason sosiaalisten prosessien moniulotteisen tarkastelun (mm. Mitleton-Kelly 2001; Aasen 2009; Stacey 2010; Jalonen 2007), mikä puolestaan tukee erinomaisesti niin yksilö-, yritys- kuin kuntatasolla tapahtuvan innovaatiotoiminnan teoreettista tarkastelua. Kompleksisuusajattelu tuo hyvin esille myös muotialan kehittämistyössä tärkeän näkökulman – moniulotteisen ja erilaisia vuorovaikutussuhteita tarkastelevan, kokonaisvaltaisen tarkastelun merkityksen.

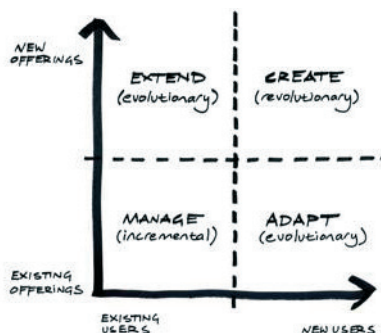
PALVELUMUOTOILULLA POTKUA KÄYTÄNNÖN TOTEUTUKSEEN

Kuten kaaviosta 1 (s. 7) on yksinkertaistettuna havaittavissa, innovaatio-osaaminen ei itse asiassa ole tähtitiedettä, vaan laaja-alaisen tiedon ja osaamisen yhdistämistä tavalla, joka poikkeaa totutusta. Tällaiseen innovaatiotoiminnan kehittämiseen tähtäävään toimintaan ovat viime vuosina perehtyneet mm. useat palvelumuotoilun asiantuntijoista ja palvelumuotoilulla on ollut keskeinen asema myös Baltic Fashion -hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa:

Palvelumuotoilulla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua asiakaslähtöisesti muotoilun menetelmiä hyödyntäen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että palveluja kehitettäessä asiakkaan koko palvelukokemus otetaan tarkasteltavaksi riippumatta siitä, kenen tai minkä organisaation vastuulla palvelupolun eri kohdat ovat. Ellei kukaan tarkastele kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta, saattavat pienetkin epäjohtonmukaisuudet palveluketjussa (esimerkiksi markkinointilupauksissa) aiheuttaa sekaannusta ja sen kautta tarpeetonta lisätyötä palvelun tuottajalle tai heijastua asiakkaalle mm.

hitaana asiakaspalveluna. Perustuen monialaiseen vuorovaikutukseen ja toimijoiden kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, palvelumuotoilu ei siten ainoastaan tarjoa apuvälineitä yksittäisten yritysten jo olemassa olevien tuote- ja palvelutarjonnan kehittämiseen, vaan kannustaa yrityksiä ennakoimaan liiketoimintansa tulevia muutostarpeita ja luo uusia yhteyksiä eri sidosryh-

miin sekä asiakasrajapintoihin. Käyttäjälähtöisyyteen perustuvan palvelumuotoiluprosessin avulla voidaan innovatiivisesti kehittää niin yksittäisiin tuotteisiin liitettäviä arvoja ja elämyksiä kuin myös johtaa laajojen palvelukokonaisuuksien muutosprosesseja. (Tuulaniemi 2011; www.palvelumuotoiluajattelu.fi)



Kaavio 1: Innovoinnin elementit yksinkertaisuudessaan. Lähde: Brown (2012), <http://www.ideo.com/by-ideo/change-by-design/>

MUUTOSPROSESSIN ERI TASOT

Kolehmainen (2004) jakaa paikalliset innovaatioympäristöt kolmeen toisiinsa kytköksissä olevaan tasoon: rakenteiden ja instituutioiden taso, organisaatiotaso ja yksilöiden taso. Siinä missä innovaatiojärjestelmät tutkivat innovaatiotoiminnan eri toimijoiden välisiä vuorovaikutussuhteita, innovaatioympäristöistä puhuttaessa viitataan vielä laajemmalle ja syvemmälle innovaatiotoiminnan kompleksisuuteen uppovasta tutkimuksesta, jonka perusajatuksena on, ettei yksikään yritys tai organisaatio ole irrallinen yksikkönsä vaan osasuuremman innovaatioympäristön toimintaa. (Stähle ja Wilenius 2006)

Kiinnostavaa on selvittää, millä tavoin joillekin alueille rakentuu toimivia innovaatioympäristöjä, joissa informaatio, tieto ja parhaat käytännöt kulkevat nopeasti läpi verkostojen ja johon sekä yritysten että kehittäjäorganisaatioiden luovuus perustuvat. Esimerkiksi Cooken ja Morganin (2003) mukaan innovatiivinen miljöö nimittäin vähentää yritysten kokemaa epävarmuutta, koska sen toimijoilla on laajasti parempi ymmärrys toimintaympäristön muutoksesta, päätöksistä ja niiden taustoista. Innovaatioympäristöille on usein ominaista energinen uuteen suuntautuva henki, joka innostaa siinä työskentelevä ihmisiä. Toisaalta innovaatioympäristön syntyyn vaikuttavat alueiden historia ja kulttuuri, tavat organisoitua sekä ajan myötä muotoutuneet käyttäytymismallit. Sekä eri toimijoiden että eri toimijatasojen välisen vuorovaikutuksen merkitystä ei voi liikaa korostaa. (Cook ja Morgan 2003; European Commission 2006).

RAJAT YLITTÄVIÄ KUMPPANUUKSIA JA YHDESSÄ TEKEMISEN TAHTOA

Olipa siis malli tai yhdistelmien kirjo mikä tahansa, innovaatioympäristöjen johtamisessa on tärkeää määrittellä toimintojen suuntaviivat selkeästi, saada ihmiset mukaan yhteistoimintaan, ihmisten saaminen tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi, toimintojen sopeuttaminen, tehostaminen ja muuttaminen toimintaympäristön muuttuessa sekä toimintojen tarkastelu pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti (Stähle ja Wilenius 2006). Olennaista on erilaisten näkemysten ja mielipiteiden sekä niiden synnyttämien tiedollisten ristiriitojen merkitys innovaatioiden käyttövoimana. Jotta alueen kompetensseihin on mahdollista tarttua riittävän syvällisesti, on huomio kiinnitettävä sekä innovaatioympäristöön kokonaisuutena että kehittäjäorganisaatioihin ja niiden muodostamaan kehittäjäverkostoon.

Viime vuosina onkin ollut havaittavissa monenlaisten uusien, perinteiset tieteen-, taiteen- ja yritysten toimialojen rajat ylittävää, uutta luovaa verkostoitumista. Toisaalta kehitys on vasta aluillaan ja verkostoitumiseen liittyy myös monia eri pelkoja. Kuten Timo Parkkola toteaa Humanistisen ammattikorkeakoulun keväällä 2013 ilmestyneessä julkaisussa Tilaa verkostoille!, ”Koko verkostomaisen toiminnan olemus perustuu lopulta siihen, että se ei ole jostakin yhdestä keskustasta hallittavissa tai kontrolloitavissa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että liiketoimintamuotona verkosto tuo mu-

kanaan ennakoimattomuutta ja hallitsemattomuutta.” (Parkkola 2012; Sotarauta 2007). Haasteena on siis tutkija Harri Laihosen (2012) kuvaaman helikopteriperspektiivin tyyppinen ilmiö, jossa tiedon omaksuminen hämärtää yksityiskohdat: Tilaajan tietotarpeet keskittyvät usein palvelujärjestelmän toimivuuden arviointiin, kun taas johdon huomio on toiminnan tehokkuudessa ja asiakkaista huolehtimisessa. Selkeyttämällä tiedolla johtamisen erilaisia rooleja voidaan kuitenkin sekä välttää päällekkäistä työtä ja turhaa byrokratiaa, että välttää ennakoimattomuuden ja epävarmuuden luomalta turhautumiselta. Onnistuessaan kokonaisvaltainen ja selkeä tiedolla johtaminen luo pohjaa yhdessä tekemiselle ja vaikuttaville palveluketuille. (Laihonen 2012). Mitä siis vaaditaan, jotta tämä mahdollisuus realisoituu myös käytännössä?

On selvää, että uudenlaista ajattelua ja toimintaa luot- saavissa innovaatioympäristöissä tarvitaan hyvin monenlaisia toimijoita. Mm. Tekesin selvitysten mukaan tärkeää on a) saada mukaan huippuyliopistojen ja tutkimuslaitosten tuottamaa uutta tietoa sekä kouluttaa osaamista yritysten ja yhteiskunnan tarpeisiin, b) tutkimus- ja kehittämistoiminnan rahoittajien sekä pääomasijoittajien turvaama tuotekehitys sekä osaamispe- rustaisten yritysten perustaminen ja kasvun rahoitus, c) yritysten perustamista ja menestymistä tukevat pal- velut kuten lakiasiat, markkinointi, kiinteistöpalvelut, yrityshautomot jne., d) uusien yritysten perustamisen ja kasvun turvaava, riittävä, erikoistunut työvoimatar- jonta, jossa on sekä huippuosaajia että tekeviä käsiä sekä e) vetoapua ja uusia markkinoita yrityksille alu- eella tarjoavat kansainväliset yritykset. Tällaisissa ns. innovaatioiden ekosysteemissä tulee siis olla monia eri tekijöitä, jotka liittyvät tiedon ja ideoiden luomiseen, niiden tuotteistamiseen ja yritystoimintaan. Mutta yksin ne eivät takaa menestystä. Seutukunta itsessään ja siellä vallitseva kulttuuri ovat myös avainasemassa ja innovaatioympäristöjen dynamiikka riippuu paljol- ti alueen asenneilmastosta. (Tekes 2010). Näin ollen myös yleisellä kaupunkikehityksellä ja kaupunkien sisäisellä toiminnalla (päätöksentekokulttuuri, viestintä, kiinnostus toimialaa kohtaan jne.) on vaikutusta alu- eella kehittyvän muotibisneksen kehittymiseen.

KIVIJALKAKAUPAT DIGITALISOITUVASSA YHTEISKUNNASSA

Eurooppalaisesta innovaatiopolitiikasta ja erityisesti palveluinnovaatioista on puhuttu jo vuosia Euroo- pan menestysreseptinä globaaliin kilpailuun. Tekesin koordinoiman yhteiseurooppalaisen EPISIS INNO- Net (European Policies and Instruments to Support Service Innovation) -hankkeen myötä myös Suomella on ollut merkittävä rooli palveluinnovaatioiden syn- tyä tukevassa strategisessa kehitystyössä. Kaivattuja palveluinnovaatioita on kuitenkin syntynyt Suomessa

huomattavasti toivottua vähemmän. Esimerkiksi Kau- pan tila 2012- tutkimuksen mukaan internet- ja mo- biiliverkkokauppa ovat kehittyneet lähes tuskallisen jälkijunassa suhteessa kulutukseen ja kotimaisen tar- jonnan puuttuessa verkkokauppaa käydään vilkkaasti ulkomailla. (Mattila 2013). Tämä siitä huolimatta, että Suomella pitäisi olla loistavat edellytykset a) dynaa- misten markkinoiden sekä b) innovatiivisten ratkaisui- den ja palveluyritysten luomiseen sekä c) monialaisen osaamis pääoman hyödyntämiseen.

Nopeasti kasvanut verkkokauppa ja parhaina myyn- tisesonkeina yleistyneet PopUp -kaupat sekä koti- maisen palvelun kallistuminen suhteessa ulkomaiseen ovat ajaneet mm. erikoiskaupat yhä ahtaammalle, ja mm. uutisista olemme voineet seurata, miten monet perinteisistä kivijalkakaupoista ovat viime aikoina jou- tuneet lopettamaan toimintansa taloudellisesti kan- nattamattomana. Mikäli uusia, fyysisiä tuotteita, pal- veluja ja teknologiaa yhdistäviä sekä kustannusraken- teiltään kokonaan uusia verkostoja, toimintatapoja ja liiketoimintamalleja ei lähivuosina synny, ovat lukuisat maamme kivijalkakaupunginosat vaarassa autioitua. Kivijalkakaupat eivät ole kyenneet uudistumaan riittä- västi ja ovat merkittävän rakennemuutoksen tarpeessa. Monia yrityksiä leimaa konservatiivinen sekä lyhyellä aikajänteellä taloutta tarkasteleva asenne. Tämä siitä huolimatta, että tietoteknisten sovellusten tehokkaan käytön on todettu edesauttavan yritysjohton kykyä hallita toimintaansa jatkuvan muutoksen alla olevissa toimintaympäristöissä (esim. Lönnqvist et al 2009).

Samaan aikaan kuluttamisen ennustetaan muuttuvan tunnesidonnaisemmaksi, kuluttajien tavoitellessa yhä parempaa elämänlaatua ja yksilötason hyvinvointia. Kulutustottumusten muuttuessa asiakkaat vaativat jälleen itsepalvelukulttuurin sijaan yhä enemmän yksilöllistä opastusta. Kuluttajakäyttäytymisen osalta on havaittavissa suurta kasvua mm. wellness- ja lohas⁶- kuluttajaryhmissä – wellnessin viitatessa elämishakui- siin kuluttajiin, jotka haluavat hemmotella itseään ja lohasin valveutuneisiin kuluttajiin, jotka suosivat va- linnoissaan vastuullisesti ja lähellä tuotettuja, kestäviä tuotteita ja palveluja. Valitettavasti tuotekehityksessä ja markkinoinnissa näitä trendejä jo varteenotettavia ryhmiä ei ole vielä riittävästi huomioitu, ja esimerkiksi kivijalkakaupoilla olisi nyt oiva tilaisuus tarjota tälle kuluttajaryhmälle mielekäs vaihtoehto automarketeil- le ja ostoskeskuksille.

6 Lohas = Lifestyle of Health and Sustainability. Lisää markkina- tietoa ko. trendistä mm. osoitteesta <http://www.tripod.fi/fi/uutiset/91-lohas>.

Kivijalkakauppaa uudistamalla kaupunkien keskuksista voisi tulevaisuudessa muotoutua stimuloivia paikkoja, joissa syntyy innovaatioita ja joissa on tilaa luovuudelle. Pienillä erikoisliikkeillä on käsillään mahdollisuus muuttua esim. wellness- ja lohas-kuluttajille tärkeiksi kohtaamispaikoiksi ja asiakaspalvelun tukipisteiksi, joissa tuetaan internet- ja mobiiliverkossa tapahtuvaa kaupantekoa. Tähän kompleksiseen rakennemuutokseen eivät kuitenkaan pienet kivijal-

kakauppiaat pysty yksin, vaan kaupunkien keskusto- ja tulee kehittää yhtenä suurena kokonaisuutena, ns. kaupunkikehityksen kokonaiskonseptin näkökulmasta. Yritysten menestys ei silloin perustu niinkään yksittäisten yritysten suureen kasvuun ja vetovoimaan, vaan kivijalkakauppojen yhteisölliseen kykyyn luoda kuluttajien tarpeisiin tuotettuja yksilöllisiä palveluja ja tuotteita tarjolle sekä fyysiseen että virtuaaliseen kauppaan.

INNOVAATIOYMPÄRISTÖJÄ RAKENTAMASSA - VARSINAISUOMALAINEN NÄKÖKULMA

Innovaatioympäristöjen rakentumisen ytimessä ovat luonnollisestikin alueen yritykset, ovathan mikro- ja pienyritykset parhaimmillaan koko yhteiskunnallisen kehityksemme voimavara⁷. Voidakseen panostaa toimintansa kannattavuuden kasvattamiseen, tulisi yritysten kiinnittää huomattavasti nykyistä enemmän huomiota tuote- ja palvelutarjontansa jatkuvaan kehittämiseen. Globaalissa maailmassa tähän haasteeseen vastaaminen edellyttää mm. monialaisen yhteistyön mahdollisuuksien ymmärtämistä. Suomalaisen muoti- ja vaatetusalan yhteistyöelimenä, kehittäjänä ja puolestapuhujana toimiva Finatex ei kuitenkaan pysty johtamaan muutosta yksin, vaan muotiala tarvitsee myös alueellisia kohtaamispaikkoja, uudenlaisia yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen kompetensseja vahvistavia yhteistyökanavia. Tähän haasteeseen on tarttunut myös Baltic Fashion -hanke⁸. Erilaisten muotialan yrittäjille suunnattujen työpajojen, tietouksien ja muiden tilaisuuksien, sekä muotialaa koskevien selvitysten jne. ohella Baltic Fashion -hanke on pyrkinyt verkostoitumaan sekä muotialan että sen eri sidosryhmien edustajien kanssa. Yhtenä esimerkkinä Turun Fortuna-kortteli.

FORTUNA-KORTTELI KOHTAAMISPAIKKANA? Turussa, Aurakadun, Linnankadun, Kristiinankadun

7 Voidessaan hyvin, pk-yritykset tuottavat tehokkaasti uusia tuotteita ja palveluja ja luovat lisää työpaikkoja. EU-tasolla pk-yritykset edustavat 99 prosenttia kaikista yrityksistä ja ne työllistävät lähes puolet yrityskaupan henkilöstöstä. Mutta pk-yritykset ovat myös haavoittuvia ja niiltä puuttuu usein uudistamiseen tarvittavaa pääomaa sekä rahoitusalan osaamista.

8 Itämeren alueen muotibiznes koostuu pääosin pien- ja mikroyrityksistä, joissa suurin osa (jopa 80 %) työntekijöistä on naisia niin asiakaspalvelun ja hallinnon kuin tuotannon osalta. Huolimatta viime vuosikymmenen dramaattisista muutoksista, joiden seurauksena kolmannes tuotannosta hävisi kokonaan, muotiala työllistää edelleen noin 6 % Itämeren alueen työvoimasta.

ja Läntiseen Rantakadun rajaamalla alueella sijaitseva Fortuna (www.fortunakortteli.fi) on yksittäisen yrittäjän aloitteesta syntynyt ja nykyisellään Turun Seudun Kehittämiskeskuksen hallinnoima korttelihankekokonaisuus⁹. Fortuna-kortteli on nähty pienille muotialan toimijoille otollisena maaperänä, tavoitteena luoda Fortuna-korttelista uudenalaista näyteikkunaa varsinaissuomalaiselle käsityö- ja muotiyrittäjyydelle. Erittäin uusille suunnittelijoille Fortuna olisi erinomainen mahdollisuus suunnittelijoiden itsensä ja hänen tuotteidensa esille tuomiseen sekä verkostoitumiseen.

Fortuna-hankkeen yhtenä esikuvana on ollut Turun kulttuuripääkaupunkivuonna 2011 tapahtumien päänäyttämönä ja mm. The Voice of Finland -televisio-ohjelman kautta suurelle yleisölle tunnetuksi tullut Logomo (<http://www.logomo.fi>), joka valmistuessaan kokoa yhteen erilaisia luovan alan toimijoita sekä luovan alan osaamista hyödyntäviä yrityksiä ja muita tahoja. Logomo ja Fortuna-kortteli ovat toki sellaisenaan kaksi hyvin erilaista luovien alojen kaupunkikohdetta, mutta Turun kokoisessa kaupungissa niiden valmisteluun ja toteutukseen vaikuttaneet lukuisat eri tekijät ja toimijat ovat pääosin samoja. Fortuna-korttelin kehittämisessä keskeisellä sijalla ovat olleet a) tulevaisuuskonseptien vauhdittaminen, b) verkostoituminen, c) innovaatioympäristön kehittäminen ja

9 Vanhimmillaan 1700-luvulta säästyneeseen rakennuskantaan ollaan luomassa uniikkia kauppakortteliä, matkailukohdetta, vapaa-ajanviettopaikkaa ja ikkunaa varsinaissuomalaiseen osaamiseen, kulttuuriin sekä historiaan. Tavoitteena on, että kortteli on korjattu ja avataan kokonaisuudessaan vuonna 2015 ja että siitä muodostuu kaikkien turkulaisten omaksi kokemaksi, Turun historiallista identiteettiä esiin tuova kohde. Hankkeen toteutuksessa ovat vuonna 2012 päättyneeseen ESR-hankkeeseen asti olleet mukana Turun kaupungin Kiinteistö- ja Tilaliikelaitokset, Varsinais-Suomen maakuntamuseo, Turun Kansallinen Kirjakauppa Oy sekä Fortuna-korttelin tulevien toimijoiden yhdistys Cude Ry.

d) Turun keskusta-alueen elävöittäminen (kehittäminen). Innovatiivisen miljöön käsitteen mukaisesti Fortuna-korttelissa fokus on siis tekijöiden verkostossa sekä erikokoisten toimijoiden fyysisessä keskittymässä. (Ruoppila 2011).

Nähtäväksi jää, onko Fortuna-korttelilla todellista potentiaalia kehittyä varsinaissuomalaisen muotialan uudeksi innovaatioympäristöksi tai rakentuuko siitä vain yksi kauppakeskittymä muiden joukkoon. Lähtökohdiltaan Fortuna-korttelilla on kuitenkin loistava mahdollisuus synnyttää uudenlaista, niin muotialan toimijoiden keskinäistä kuin muotialan ja sen eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Parhaimmillaan se voisi toimia jopa suomalaisen muotialan uusien ideoiden testaamisen valtavana laboratoriona, eräänlaisena kompleksisen kaupunkitilan innovaatioiden ekosysteeminä. Siksi myös monet alan toimijoista ovat ilmaisseet kiinnostuksensa toimia arviolta vuonna 2015 käyttöön otettavissa tiloissa.

VERKKOKAUPAN JA SOSIAALISEN MEDIAN MAHDOLLISUUDET VUOROVAIKUTUKSEN JA TIEDONHALLINNAN VÄLINEINÄ

Aikaansa seuraavien yrittäjien tulisi myös huomioida, että tulevaisuudessa fyysisistä, kohtaamis- tai kauppa- paikkasidonnaista verkostoitumista vielä laajempimittaisemmaksi viestinnän ja verkostoitumisen kanavaksi ovat nousemassa erilaiset sosiaaliset teknologiaratkaisut, kaataen toiminnallisten yksiköiden välisiä raja-aitoja ja jopa muuttaen yrityskulttuureja (esim. asiakaspalvelun osalta). Teknologian kehittyminen on omiaan vahvistamaan erilaisten innovaatioympäristöjen syntymistä ja laajenemista monialaisempaan, kompleksisempaan suuntaan. Esim. jatkuvasti kasvava verkkokauppa on yhä vahvemmin sosiaaliseen median johdettavissa (Mesiranta 2013).

Sosiaalisen median kehittyminen ja verkkokaupan yleistymisen ovat käytännössä katsottuna jo nyt multistaneet miljoonien ihmisten elämän. Ihmiset ovat riippuvaisia sosiaalisista verkostoistaan, mukaan lukien ihmisiä joita he eivät ole koskaan tavanneet kasvokain ja antavat sosiaalisten verkostojen vaikuttaa esim. kuluttajakäyttäytymiseensä. Blogien, videoclipsien ja YouTuben ansiosta voi julkaista omia kirjallisia, taiteellisia ja tieteellisiä tuotoksiaan ja kerätä niille suuren yleisön. Sosiaalisen median alustoista on tullut yhteiskuntamme ”kognitiivisia ulottuvuuksia”, ts. tiedon luomisen, välityksen ja vuorovaikutuksen pelikenttiä. Sosiaalisuuteen perustuvien teknologisten alustojen menestys perustuu ihmisen luontaiseen taipumukseen luoda omaa identiteettiään suhteessa muihin yksilöihin ja samoin ajatteleviin tai samoja mielenkiinnon kohteita jakaviin ryhmiin. Sosiaalinen media vahvistaa

tällöin perustarpeitamme tulla kuulluksi ja nähdyksi, kertoa tarinoita, vertailla kokemuksia ja luoda omaa statustamme. Liiketaloudellisesti hyödynnettynä sosiaalinen media vaatii myös uudenlaista osaamista mm. kuluttajien välisen viestinnän ohjaamiseksi. (Mangold ja Faulds 2009; Kietzmann et al 2011; Hanna et al 2011; Mesiranta 2013).

Sosiaalisen median siirtyessä entistä enemmän mobiililaitteisiin voidaan ennustaa vain entistä räjähdysmäisempää kasvua niiden käytössä. Tärkeää on ymmärtää myös sanan ”sosiaalinen” merkitys koko laajuudessaan: Sosiaalisen median innovatiivisuus ei nimittäin ole sosiaalisuudessa tuotteena vaan ominaisuutena, jonka tuotteeseen voi liittää. Vasta tämän ymmärrettyään sosiaalinen media avaa mahdollisuuksia sen menestykselle hyödyntämiselle liiketoiminnassa. Ja juuri siksi se myös koetaan häiriöksi olemassa oleville valtaelimille sekä perinteiselle yrityskulttuurille. Mobiililaitteiden myötä sosiaalinen media integroituu yhä enemmän myös verkossa käytävään kaupantekoon – joka jo nyt on muodostumassa elinehdoksi myös muotialan toimijoille: Nopeasti kasvanut verkkokauppa sekä kotimaisen palvelun kallistuminen suhteessa ulkomaiseen ovat yhä suuremmissa määrin tehneet perinteisesti kaupunkien kivijaloissa sijaitsevista muotialan erikoisliikkeistä sellaisenaan taloudellisesti kannattamattomia. Vaikka vain 3 % kaikista yrityksistä on nykyisellään identifioitunut sosiaalisen median taitajina¹⁰, yksikään menestystä kaipaava yritys ei voi ohittaa sosiaalisen median merkitystä yritystoiminnan kehittymisen ja kannattavuuden näkökulmasta (McKinsey 2012).

Yrityksille sosiaalinen media ja verkkokauppa tarjoavat loistavia mahdollisuuksia niin tuotekehityksen, jakeluteiden kuin markkinoinnin ja myynnin – samoin kuin alakohtaisten innovaatioympäristöjen - näkökulmista. Niiden tehokas hyödyntäminen edellyttää kuitenkin harkintaa ja strategista sitoutumista aivan siinä missä muutkin yrityksen keskeiset toiminnot: Käytettävät alustat kannattaa valita huolella ja jos alustoja on käytössä useita samanaikaisesti, kannattaa kiinnittää huomiota niiden viestien yhdenmukaisuuteen ja yhteensopivuuteen. Lisäksi on hyvä kiinnittää huomiota siihen, että sosiaalinen media integroituu osaksi yrityksen toimintaa. Viestien tulee olla kiinnostavia, rehellisiä sekä aitoja (=ei konsulttien kirjoittamia) ja viestinnän tulee olla aktiivista. On myös hyvä tuntea

¹⁰ osaten hyödyntää sosiaalista mediaa kautta organisaation, mukaan lukien asiakassuhteet ja sidosryhmäyhteistyöntulevaisuuden kassavirtojen näkökulmasta.

kunkin sosiaalisen alustajan käyttäjäprofiilit, jotta viestit kohdentuvat tarkoituksenmukaisella tavalla. (Kaplain ja Haenlain 2010).

Asetelma ei ole kovin helppo jo ennestään riittämättömien resurssien ja yhä monialaisempien osaamisvaatimusten kanssa painiskeleville pien- ja mikroyrittäjille. Sosiaaliseen mediaan ja verkkokauppaan liittyvän osaamisen kehittymistä ei myöskään helpota se, etteivät suomalaiset muotialan toimijat osaa rakentaa toimivia kumppanuuksia (Lille 2010). Teknologian kehittyessä ja monimutkaistuessa ei yksittäisillä yrityksillä tule riittämään kapasiteettia omien verkkokauppojen rakentamiseen, ylläpitoon ja näkyvyyden eteen työskentelyyn. Yrittäjillä ei yksinkertaisesti tule olemaan muuta taloudellisesti varteenotettavaa vaihtoehtoa kuin yhdistää voimavaroja ja tarjota tuotteitaan / palveluitaan osana yhteisöllisesti rakennettuja verkkokauppaympäristöjä. Erityisesti online-toimintakulttuuriaan aktiivisesti kehittävien organisaatioiden arvioidaankin olevan muita menestyvämpiä tulevaisuuden markkinoilla, sillä tiedon ja kokemusten jakaminen yhteistyökumppaneiden kanssa tukee myös oman yrityksen sisäisen toimintakulttuurin avointa kehittymistä (Luukka 2012).

BISNESKLINIKKA YRITYSTEN TUKENA

Jotta yhteisöllisyyttä eri toimijoiden välille syntyisi, mm. varsinaissuomalainen muotibisnes kaipaisikin nyt primus motoria, joka ohjaisi yrittäjät saman pöydän ääreen kokemuksi vaihtamaan ja keskustelemaan. Tätä tukemaan on Baltic Fashion -hankkeessa suunniteltu nyt pilottivaiheeseen edennyt ns. muotialan bisnesklinikka, jonka strategiseksi työvälineeksi ovat valikoituneet mm. Tekesin vuosina 2011-2012 rahoittamasta ”Kilpailuetua palvelumuotoilusta” -hankkeesta¹¹ tutut palvelumuotoilun menetelmät. Mukana olevat pilottiyritykset edustavat muotibisnestä Varsinais-Suomen (Turun) alueella. Tutustuttamalla yritykset palvelumuotoiluun bisnesklinikka juurruttaa yrityksiin hyvin käytännönläheisen lähestymistavan, jolla voi tarkastella niin omaa liiketoimintaansa yhtenä suurena ko-

konaisuutena kuin jotain sen yhtä osiota. Käytännössä palvelumuotoilu on siis hyvä keino saada yritykset hetkeksi pysähtymään ja varaamaan aikaa ajattelulle.

Asiakaslähtöisestä lähestymistavastaan huolimatta palvelumuotoilu ei missään nimessä tarkoita yritysten ohjaamista asiakaslähtöiseen tuotekehitystyöhön, sillä antamalla asiakkailleen liian ison roolin kehittämissä työssään voivat yritykset siirtyä kohti innovaatioita, joita ei todellisuudessa tarvita. Sen sijaan asiakkaan huomioivalla tuotekehityksellä viitataan kompleksiseen kokonaisuuteen, jossa kehitystyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä yrittäjän kanssa, mutta asiakkuuden näkökulmasta. Esimerkiksi verkostoitumalla Fortuna-kortteliin mielenkiinnosta sen potentiaaliin varsinaissuomalaisen muotialan tulevaisuuden kauppapaikkana, bisnesklinikalla pyritään 1) parantamaan yritysten asiakassuhteiden hallintaa, 2) luomaan malleja tehokkaammista jakeluteistä, 3) edistämään uuden teknologian käyttöönottoa ja 4) luomaan kustannussäästöjä.

Miten bisnesklinikka kykenee vastaamaan muotialan yritysten verkostoitumiseen ja sitä kautta uutta synnyttävän innovaatioympäristön kehittämiseen, jää nähtäväksi vuoden 2013 aikana. Tutkimuksellisesti on kiinnostavaa tarkastella niitä syy-seuraussuhteita, joita muotialan kehittämistoiminnassa nousee esille. Empiiristä aineistoa syntyy paitsi seuraamalla bisnesklinikkan toteuttamia työpajoja ja havainnoimalla eri asiakassegmenttien mahdollisia palvelupolkuja, perinteisillä SWOT-analyysillä sekä haastattelemalla muotialan toimijoita. Huomiota tulisi mahdollisuuksien mukaan kiinnittää palvelumuotoilun viiteen keskeiseen vaiheeseen: 1) tilannearvio, 2) investointipäätökset, 3) toimenpiteet, 4) välittömät vaikutukset, 5) vaikutukset yrityksen kassavirtaan. Lisäksi tulisi kartoittaa tutkimuskentällä viime aikoina kehiteltyjä mittareita / muita indikaattoreita, joita käyttämällä sosiaalisen online-kulttuurin merkitystä olisi jatkossa helpompi perustella myös niin pk-yrityksille kuin kaupunkikehityksen uutta luoville kohteille. Tällaisia mittareita edustavat mm. Tobin Q-ajattelu, jossa yrityksen markkina-arvoa verrataan sen tasearvoon, tai tuotantofunktioajattelu, jossa aineeton pääoma oletetaan yhdeksi tuotannontekijäksi ja jossa arvioidaan tämän tuotannontekijän vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. (Tekes 2010).

11 <http://www.novia.fi/FoU/projekt/fou-projekt-servicesamhalle-och-servicedesign/fou-projekt-kilpailuetua-palvelumuotoilun-keinoihin/>

SUUNTAA HAKEMAAAN, ASKEL KERRALLAAN

Loppuyhteenvedon todettakoon muotialan yritystoiminnan elävän mielenkiintoista murrosvaihetta, jossa sekä haasteita että mahdollisuuksia on runsaasti.

Haasteista suurin lienee siinä, miten kouluttaa muotialan pieniä toimijoita kohtaamaan rakennemuutoksen mukanaan tuomat osaamisen lisävaatimukset esim. liiketoiminnallisen sekä sosiaaliseen mediaan ja verkkokauppaan liittyen. Tai siinä, miten saada poliittisesti, yhteiskunnallisesti ja taloudellisesti tärkeät vaikuttajat ymmärtämään muotialan erityispiirteitä ja sen todellista kasvupotentiaalia. Huolimatta useista muotialan kansainvälistä huomiota saaneista menestyjistä, ei muotialaa edelleenkään arvosteta riittävästi, jotta sen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen panostettaisiin ja siihen kohdennettaisiin myös riittävästi määrärahoja.

Muotialan erityisluonteen huomioiden voidaan myös kyseenalaistaa nykyisten yrityspalvelukeskusten ja muiden julkishallinnon tukitoimien kyky vastata toimialan tarpeisiin. Ilman muotialan tuntemusta käsitys tukipalvelujen laadusta on heikko ja herättää vain vähän luottamusta. Tämä siitä huolimatta, että muo-

tialan pienet toimijat ovat useimmiten liiketoiminnallisen ohjauksen tarpeessa.

Ehkä tärkeimpänä mahdollisuutena nousee pinnalle muotialan yrittäjien välisen verkostoitumisen tärkeys. Yksin puurtamisen sijaan yrittäjien tulisi oppia jakamaan tietoa ja hyödyntämään saman toimialan erilaisia osaamisverkostoja ja sidosryhmäkontakteja. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n toimitusjohtaja Satu Mehtälää mukaillen “Olennaista on myös kehittää yhteistoimintaa ja kumppanuuksia eri toimijoiden, esimerkiksi kaupan ja teollisuuden välillä.” (Elinkeinoelämän ympäristöfoorumi 2011). Huippuoivallukset kun syntyvät useimmiten eri alojen yhteentörmäysten seurauksena tai ansiosta (Johansson 2008). Ne yrittäjät, jotka eivät vielä ole verkkokaupassa tai sosiaalisessa mediasa, voisivat lyöttäytyä yhteen ja muodostaa muotialan yhteistoiminnallisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia - tai ainakin eri toimijoiden yhteisiä palvelukanavia. Ylipäätään, sosiaalisen median hyödyntämiseen tulisi panostaa merkittävästi nykyistä enemmän, sillä sen merkitys liiketoimintaa ohjaavana viestintäkanavana on jo nyt kiistaton (Berthon et al 2012).

LÄHTEET

Kirjallisuusviitteet

- Aasen, Tone (2009). Innovation as social processes. A participative study of the Statoil R&D program, Subsea Increased Oil Recovery (SIOR). Thesis for the degree of Philosophiae Doctor, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Akko, Maarit & Niinimäki, Kirsi (2012). Innovation Analysis. Studies of Finland and other Baltic Fashion partners (ei julkinen raportti, julkaistu 10.5.2012). Espoo: Aalto Yliopisto.
- Bergqvist, Tuula (2012). A report of designers and fashion companies training needs and existing business support mechanisms in Finland done within the EU-project Baltic Fashion. Hankkeen sisäinen raportti (15.10.2012). Turku: Novia University of Applied Sciences.
- Berthon, Pierre, Leyland, Pitt, Plangger, Kirk, Shapiro, Daniel (2012): Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers. Implications for international marketing strategy. Business Horizons (BUSHOR vol 55, issue 3), s. 261-271.
- European Commission (2006). Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs. Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS. Brussels: Directorate-General for Research.
- Gratton, Lynda (2011). The SHIFT. The Future of works is already here. London: Collins.
- Hanna, Richard, Rohm, Andrew & Crittenden, Victoria (2011): We're all connected: The power of the social media ecosystem. Business Horizons (BUSHOR 54), s.265-273.
- Jalonen, Harri (2007). Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä. Väitöskirjatyo (julkaisu 693), Tampereen Teknillinen Yliopisto.
- Johansson, Frans (2008). Medici-ilmiö. Huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, Andreas & Haenlein, Michael (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons (BUSHOR 53), s.59-68.
- Kietzmann, Jan, Hermkens, Kristopher, McCarthy, Ian & Silvestre, Bruno (2011). Social media? Get serious! Understanding the

functional building blocks of social media. *Business Horizons* (54), s.241-251.

- Kujansuu, Paula, Lönnqvist, Antti, Jääskeläinen, Ari & Sillanpää, Virpi (toim.) (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Mittaa, kehitä ja johda.* Helsinki: Talentum.
- Laihonen, Harri (2012). Tiedolla johtaminen. Kunnan johtaminen edellyttää helikopteriperspektiiviä. *Akseli* (3/2012). Tilastollisia tiedonantoja Tampereelta. Tampere: Tampereen kaupunki.
- Lille, Kirsi (2010). Tevallako tulevaisuuteen? Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista. Helsinki: Diges ry.
- Lönnqvist, Antti, Kianto, Aino & Sillanpää, Virpi (2009). Using intellectual capital management for facilitating organizational change. *Journal of Intellectual Capital* (vol. 10 n:o 4) s. 559-572.
- Mattila, Pekka (2013). Erikoiskaupan ketjut asiakkaiden silmin – Kaupan tila 2012- tutkimus. Esitys Kaupan tutkimuspäivässä, 31.1.2013. Helsinki.
- Mangold, Glynn & Faulds, David (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons* (52), s. 357-365.
- Mesiranta, Nina (2013). Erikoiskauppa verkossa – asiakasodotukset ja tulevaisuuden liiketoimintamallit – ERIKA2020- tutkimus-hanke. Esitys Kaupan tutkimuspäivässä, 31.1.2013. Helsinki.
- Mitleton-Kelly, Eve (2001). Complex systems and evolutionary perspectives of organisations: The application of complexity theory to organization. Research paper. London: London School of Economics.
- Saarivirta, Toni (2008). Itseuudistumisen kapasiteetti ja kehitysalustat. Tarkastelussa Forum Virium Helsinki. SENTE (työraportteja 19/2008). Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Tampereen yliopisto.
- Seppänen, Janne & Väliverronen, Esa (2012). *Mediayhteiskunta.* Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Sotamaa, Tuulia (2010). Muotimaailman valloittajat – suomalaisten muotialan mikroyritysten kansainvälistyminen. Pro gradu, Jyväskylän yliopisto.
- Sotarauta, Markku (2007) Evolutionaarinen muutuskäsitys ja itseuudistumisen kapasiteetti. Käsitteellistä perustaa etsimässä. SENTE (työraportteja 17/2007). Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö, Tampereen yliopisto.
- Stacey, Ralph (2010). Complexity and Organizational Reality. Uncertainty and the need to rethink management after the collapse of investment capitalism. Abingdon: Routledge.
- Stähle, Pirjo & Wilenius, Markku (2006). *Luova tietopääoma.* Helsinki: Edita.
- Tekes (2010). Aineeton pääoma ja tuotto-odotukset. Tekesin katsaus (270/2010). Helsinki.
- Tulevaisuusvaliokunta (2003). Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Teknologian arviointia (19). Helsinki: Eduskunnan kanslian julkaisuja 6/2004.
- Tuulaniemi, Juha (2011). *Palvelumuotoilu.* Helsinki: Talentum.

Internetlähteet

- Elinkeinoelämän ympäristöfoorumi (2011). Nopeus ja ketteryys valttia vaateyritysten kansainvälisissä menestystarinoissa. Lehdistö-tiedote. 9.2.2011. http://www.ek.fi/ymparistofoorumi/fi/ajankohtaista/uutiset/nopeus_ja_ketteryys_on_valttia_vaateyritysten_kansainvalisissa_menestystarinoissa-6339 . Viitattu 17.10.2012.
- Hughes, Charlotte F. (2012). The Secret of Generation Flux. *Talent Focus*, 13.5.2012. <http://www.charlottefhughes.com/leadership/secrets-of-generation-flux/>. Viitattu 17.10.2012.
- Luukka, Katri (2012). From Social Intranet to Design Thinking. *Katri's Meaningful Experiences*, 4.3.2012. <http://katrismeaningful-experiences.blogspot.fi/> . Viitattu 17.10.2012.
- Palvelumuotoilujattelua (2013). www.palvelumuotoilujattelua.fi . Viitattu 14.11.2012.
- Parkkola, Timo (toim.) (2012). Tilaa verkostoille! Luovan talouden verkostojen määritelmiä, toimijoita ja solmukohtia. Humanis-tinen ammattikorkeakoulu (sarja B, Projektien raportit ja selvitykset 22). http://issuu.com/NinaLuostarinen/docs/tilaa_verkostoille/57. Viitattu 15.10.2012.
- Roos, Göran (2010). Innovation Management creating competence. VTT. <http://www.docstoc.com/docs/40411248/INNOVATION-MANAGEMENT-CREATING-COMPETITIVE-ADVANTAGE>. Viitattu 15.10.2012.
- Ruoppila, Sampo (2011). Kulttuurituotannon kaupunkitalat – luova talous ja kaupunki-uudistus. Esitys Logomossa 10.5.2011. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tila/documents/seminaariaineistot/ruoppila_tilaisuus_logomo_10_05_11.pdf. Viitattu 15.10.2012.
- Turunen, Jorma (2010). Rakennemuutos jatkuu laman jälkeen. *Teollisuus Nyt*. <http://www.teollisuusnyt.fi/fi/artikkelit/rakennemuutos-jatkuu-laman-jalkeen>. Viitattu 7.11.2012.

YRKESHÖGSKOLAN
NOVIA

Yrkeshögskolan Novia har ca 3500 studerande och personalstyrkan uppgår till ca 390 personer. Novia är den största svenskspråkiga yrkeshögskolan i Finland som har examensinriktad ungdoms- och vuxenutbildning, utbildning som leder till högre yrkeshögskoleexamen samt fortbildning och specialiseringsutbildning. Novia har utbildningsverksamhet i Vasa, Jakobstad, Raseborg och Åbo.

Yrkeshögskolan Novia är en internationell yrkeshögskola, via samarbetsavtal utomlands och internationalisering på hemmaplan. Novias styrka ligger i närvaron och nätverket i hela Svenskfinland.

Novia representerar med sitt breda utbildningsutbud de flesta samhällssektorer. Det är få organisationer som kan uppvisa en sådan kompetensmässig och geografisk täckning. Högklassiga och moderna utbildningsprogram ger studerande en bra plattform för sina framtida yrkeskarriärer.

YRKESHÖGSKOLAN NOVIA

Fabriksgatan 1, 65100 Vasa, Finland
Tfn +358 (0)6 328 5000 (växel),
www.novia.fi

ANSÖKNINGSBYRÅN

PB 6, 65201 Vasa, Finland
Tfn +358 (0)6 328 5555
ansokningsbyran@novia.fi

Yrkeshögskolan Novia upprätthåller en publikations- och produktionsserie för att sprida information och kunskap om verksamheten såväl regionalt, nationellt som internationellt. Publikations- och produktionsserien är indelad i fem kategorier:

R - Rapporter • P - Produktioner • A - Artiklar • L - Läromedel • S - Studerandes arbete

Läs våra senaste publikationer på www.novia.fi/FoU/publikation-och-produktion