

**DESIGNYRITYKSEN LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN  
VAATEBISNEKSESSÄ**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Muotoilun koulutusohjelma

Visamäki, Kevät 2018

Laura Nieminen

Muotoilun koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Laura Nieminen	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Designyrityksen liiketoiminnan kehittäminen vaatebisneksessä	

---

## TIIVISTELMÄ

Työ tutkii liiketoiminnan kehittämistä design-vetoisissa vaatetusalan yrityksissä. Työssä on erityisesti huomioitu edellisistä tutkimuksista saatua tietoa, jonka mukaan luovan alan yrityksille haasteellisia asioita ovat muun muassa ymmärrys liiketoiminnasta, markkinoiminen, rahoituksen hankkiminen, riskienottokyky, tuotannonhallinta sekä ajan- ja resurssienhallinta. Huomiota kiinnitetään myös siihen, miten kaupallisuus koetaan designvetoisissa yrityksissä.

Opinnäytetyön materiaali kerättiin haastattelemalla yrityskasvussa onnistuneita vaatetusalan designyrityksiä. Työ noudattaa kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Työn pohjana on aiheesta koostettua tutkimusmateriaalia, josta saadun esiympäristön mukaan oma tutkimus on tuotettu. Opinnäytetyön tuloksena on materiaalia, joka voi auttaa vaatetusalan designyrityksiä kehittämään liiketoimintaansa haluttuun suuntaan.

**Avainsanat** Yritystoiminta, liiketoiminta, designyritys, vaatetusmuotoilu, kehittäminen

**Sivut** 24 sivua, liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Design  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Laura Nieminen	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Business Development in the Fashion Design Industry	

---

ABSTRACT

This thesis is a study about developing business in fashion design industry. The focus is on issues found to be difficult for design entrepreneurs. These include running business, marketing, obtaining funding, taking business risks, production management and time and resource management. How design entrepreneurs experience commercialism is also studied in this thesis.

The research material was collected by interviewing design entrepreneurs in clothing industry who have succeeded in growing their business. This thesis follows the methods of qualitative research. Other studies of this subject give a basic understanding of the issue and this study was conducted based on those finds. The conclusion of this thesis is research material that can be useful for design entrepreneurs for developing their business in clothing industry.

**Keywords** business, design entrepreneurship, development

**Pages** 24 pages including 2 pages of appendices

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tavoitteet ja rajaaminen .....	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät .....	1
1.3	Viitekehys .....	2
1.4	Käsitteet .....	2
2	DESIGNYRITTÄJYYS .....	4
2.1	Alan yritysten toimintatavat ja toimintaedellytykset .....	5
2.2	Kasvuhaluttomat yrittäjät ja elämäntapayrittäjäyys .....	5
2.3	Yritystoiminnan kasvattaminen .....	8
3	HAASTATTELUAINEISTO.....	10
3.1	Business Finland .....	10
3.2	Designyritykset .....	10
3.2.1	Liiketoiminnan kasvattaminen .....	11
3.2.2	Yrityksen toiminta .....	16
3.2.3	Kaupallisuus ja luovuus.....	18
4	POHDINTA.....	20
5	ARVIOINTI .....	22
	LÄHTEET .....	23
5.1	Haastattelut.....	24
5.2	Kuvalähteet .....	24

## Liitteet

Liite 1      HAASTATTELURUNKO

# 1 JOHDANTO

Suomessa on paljon designtuotteita tarjoavia yksityisiä elinkeinonharjoittajia, joille liiketoiminnan kasvattaminen ei ole yritystoiminnassa keskeisintä. Samaan aikaan yhä useammalla yrityksellä on rahkeita ja halua lähteä kasvattamaan liiketoimintaansa ja pyrkiä kansainvälisille markkinoille. Työn alulle saattama kysymys oli miten ja miksi designyrityksiä pitäisi kasvattaa?

Käytän työssä pohjana ELY-keskuksen Tevallako tulevaisuuteen -selvitystä muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista, 2010 ja Työ- ja Elinkeinoministeriön luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategiaa vuodelle 2015. Haastattelen työhöni vaatetusalan designyrittäjiä ja selvitän miten he ovat saaneet kasvua aikaiseksi omissa yrityksissään ja miksi heillä on toiveena kasvattaa yritystoimintaansa. Vertaan työssä kasvuhaluttomuutta kasvuhakuiseen yrittäjyyteen.

## 1.1 Tavoitteet ja rajaaminen

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millä keinoilla vaatetusalan designyritykset ovat onnistuneet kasvattamaan liiketoimintaansa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan muotoiluyrittäjien yritystoimintaa. Tarkoituksena on saada aikaan aineistoa, joka on sovellettavissa myös muiden toimialojen muotoilualan yrittäjiin, mutta primääriaineisto kerätään vaatetusalan muotoilijoiden joukosta. Muotoilualan immateriaalisia palveluita tarjoavat yritykset on rajattu pois tästä opinnäytetyöstä.

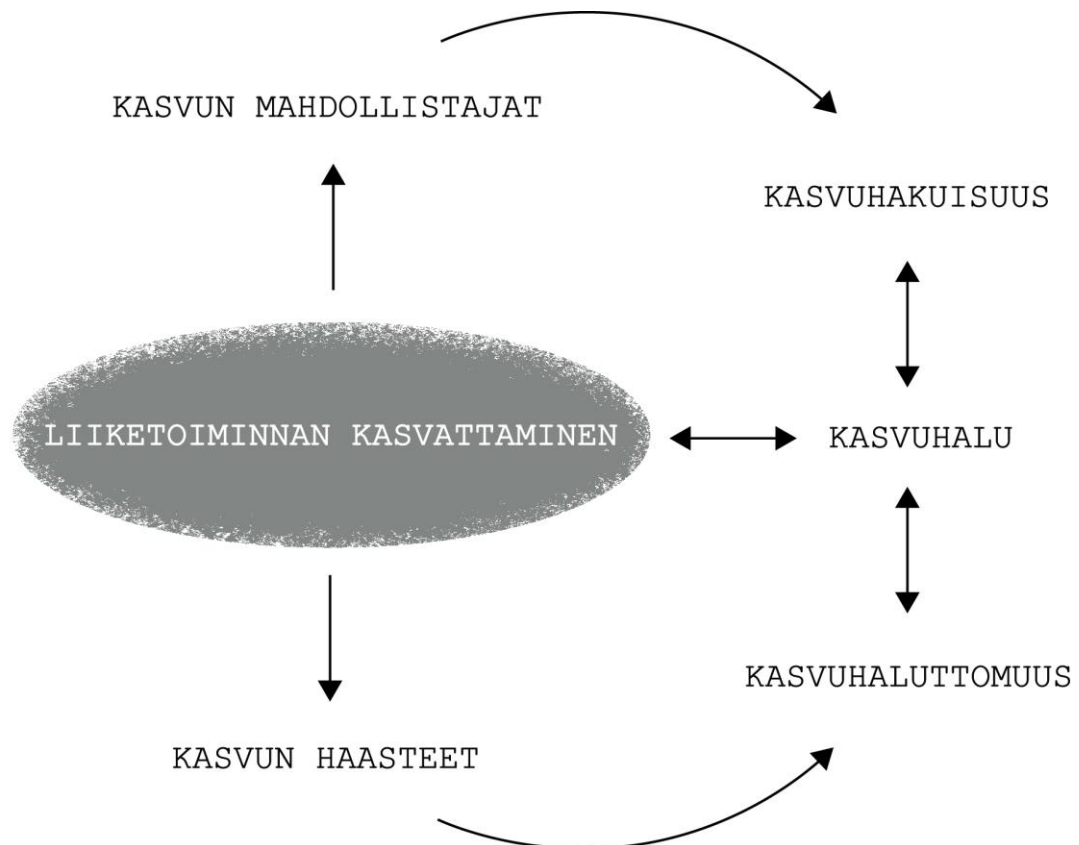
## 1.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Opinnäytetyön pääkysymys on, millä keinoilla kasvua on onnistuttu tavoittelemaan vaatetusalan designyrityksissä? Alakysymyksenä on, miten ja miksi vaatetusalan yrityksiä pitäisi kasvattaa? Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on saada aikaan kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusaineistoa muotoiluyrittäjien tämänhetkisestä tilanteesta yrityskasvuun liittyen. Primääriaineistoa kerätään haastattelemalla liiketoiminnan kasvattamisessa onnistuneita suomalaisia designyrittäjiä. Tämän opinnäytetyön pohjalla käytetään tilastotietoa ja designyrittäjyydestä valmiiksi koostettua tutkimustietoa, joiden avulla opinnäytetyön tekoa varten kerättyä primääriaineistoa tarkastellaan.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoituksena on saada ymmärrys designyrittäjien elämäntapayrittäjyydestä ilmiönä. ”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen tavoin yleistykseen, sillä tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. Laadullinen tutkimus pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen” (Kananen 2015, 35). Laadullisten tutkimusmenetelmien avulla syvällinen ilmiön ymmärtäminen on mahdollista saavuttaa. Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä ovat vaatetusalan designyrittäjät.

### 1.3 Viitekehys

Viitekehyksessä (Kuva 1) kuvataan opinnäytetyössä vaikuttavat keskeiset tekijät ja niiden suhteet toisiinsa. Keskeistä viitekehyksessä on kasvuhalu joka korreloi muiden tekijöiden kanssa ja vaikuttaa yrityksen liiketoiminnan kasvamiseen. Kasvun mahdollistajat, kuten riittävä rahoitus vaikuttavat suorasti kasvuhakuisuuteen. Kasvuhaluttomuuteen taas vaikuttavat yritystoiminnan haasteet, kuten esimerkiksi riittämättömät resurssit.



Kuva 1. Opinnäytetyön viitekehys (Nieminen 2018)

### 1.4 Käsitteet

Seuraavia käsitteitä käytetään tässä opinnäytetyössä alla määriteltyjen merkitysten mukaisesti:

*Designyritys:* Yritys jonka toiminta tai tuotteet perustuvat suunnittelijan näkemyksen mukaiseen designiin ja muotoiluosaamiseen

*Elämäntapayrittäjyys:* Kulttuurialoilla käytetty käsite. Tällöin yritystoiminnalla ei tavoitella kasvua, vaan minimielintason saavuttamista (Tilastokeskus 2011).

*Kasvuyrittäjyys:* Kriteerinä käytetään yleensä henkilöstön kasvua, mutta sitä voidaan mitata myös liikevaihdolla. Perusmäärittelyn mukaan kasvua katsotaan kolmen vuoden ajanjaksolla ja sitä mitataan keskimäärin vuotta kohden (Tilastokeskus 2011).

*Pk-yritys:* Pienet ja keskisuuret yritykset. Yrityksellä on alle 250 työntekijää, vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Yrityksen pitää myös olla riippumaton, eli pääomasta tai osakkeista 25%, ei ole sellaisen yrityksen omistuksessa, jota ei voida määritellä pk-yritykseksi. (Tilastokeskus n.d.)

*Pieni yritys:* Palveluksessa on vähemmän kuin 50 työntekijää, ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2011.)

*Mikroyritys:* Palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää, ja vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus n.d.)

## 2 DESIGNYRITTÄJYYS

Suomalaisille suosittuja ostopaikkoja ovat ketjuliikkeet ja marketit. Suhtautuminen muotiin ja pukeutumiseen on ristiriitaista, ja se näkyy muoti- ja vaatetusalan arvostuksessa. 60-luvulla alkanut suomalaisen vaateollisuuden nousu kääntyi laskuun jo 90-luvulla, ja ala odottaa vieläkin seuraavaa nousukauttansa. 90-luvulla markkinoiden muutokseen vaikuttivat lama ja idänkaupan romahdus. Lisäksi ongelmat markkinoinnissa ja liian hidas reagoiminen muodin vaihteluihin, vaikuttivat alan heikkenemiseen. Suomessa vaatetusalaa on käsitelty hyvin pitkään perinteisen mallin mukaan tekstiili- ja vaateollisuutena. Nykyaikaisempaa termiä muotiteollisuus ei ole Suomessa vielä omakuttu samassa määrin kuin muissa maissa. Tuotteita ei olla suunniteltu lähtökohtaisesti muotoiluvetoisesti. (Hohti 2011, 100.)

Suomessa luovat alat ovat jakautuneet perinteisiin teollisiin yrityksiin ja lukuisiin pienyrittäjiin. Muotiteollisuudessa on entistä tärkeämpää osata luoda mielikuvia. Kuitenkin perinteinen vaatetusteollisuus ei muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta ole keskittynyt tuottamaan lisäarvoa tuotteilleen, vaan tyydyttävät kuluttajien käytännön tarpeita. Näin ollen muotoilun ja designin tuoma lisäarvo ja sen viestiminen jää meillä vielä perinteisten teollisten arvojen varjoon. Muoti- ja designalalla on lisäksi yrittäjiä, joiden toiminta perustuu luovaan ilmaisuun, eikä näiden yritysten päällimmäisenä tarkoituksena ole yritystoiminnan kasvattaminen, vaan itsensä ilmaiseminen. Alalla toimii myös paljon designyrittäjiä, joiden päämääränä on tuottaa persoonallisia tuotteita, löytää markkinoilta oma paikkansa, kasvattaa toimintaansa hallitusti ja kansainvälistyä. Näille yrityksille on tärkeää säilyttää itsemääräämisoikeutensa ja oma luova linjansa. Lisäksi alalla on täysin kaupallisia yrityksiä, joiden tarkoituksena on järjestelmällinen brändin rakentaminen, kansainvälistyminen ja yritystoiminnan kasvattaminen. (Lille 2010, 9.)

Lisäarvon tuottaminen on muoti- ja designituotteille elintärkeää. Muotialalla tulisikin uudistaa toimintatapoja ja miettiä mitä kuluttajia uusilla tuotteilla halutaan koskettaa. Ruotsissa muotiteollisuus keskittyy vahvasti uusien tarpeiden ja mielikuvien luomiseen, sekä vahvan brändin rakentamiseen. Tarinoita luodaan suunnittelemalla kaupallisia tuotteita laajojen kohderyhmien tarpeisiin. Näissä yrityksissä nähdään sen vuoksi kasvupotentiaalia. Suomessa pienet designalan yritykset taistelevat markkinoista suurten ketjujen puristuksissa (Lille 2010, 11).

Ornamon kesällä 2016 teetetyn kyselyn mukaan voimakkaasti kasvuhaluista yrityksiä oli n. 12 % vastanneista (Lith 2016, 7). Työ- ja Elinkeinoministeriön yritysbarometrin mukaan pk-yrityksistä voimakkaasti kasvuhaluista olivat noin kahdeksan prosenttia vastanneista (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016, 7). Ornamon kyselyn mukaan kesällä 2016 joka toinen yrityksistä uskoi yleisten suhdannenäkymien paranemiseen seuraavan vuoden aikana. Kokonaan kasvua tavoittelemattomia yrityksiä on myös Ornamon tutkimuksen mukaan suhteessa paljon vähemmän verrattuna muihin pk -yritysten päätoimialoihin. Muotoilualan yrityksistä 4 % vastanneista yrityksistä ilmoittivat kasvuhaluttomuudesta, kun muilla pk-yritysten toimialoilla vastaava määrä oli 21 %. Useimmat muotoilualan yrityksistä myös ilmoittivat kasvavansa mahdollisuuksien mukaan. (Lith 2016, 8.) Yleisesti kansantalouden laskusuhdanne on helpottanut, mutta kotimarkkinoiden tilanne ei



ole vielä vakaalla pohjalla. Niillä muotoilualan yrityksillä, jotka pystyvät toimimaan myös mulla markkina-alueilla, on paremmat mahdollisuudet kasvuun (Lith 2016, 6).

## 2.1 Alan yritysten toimintatavat ja toimintaedellytykset

Ornamon suhdannekyselyn mukaan muotoilualan yritykset eivät ole valmiita lisäämään alihankinnan määrää yritystoiminnassaan. Myöskään yritysysteistyötä, kuten lisenssi-valmistusta tai franchising-yhteistyötä ei nähdä houkuttelevina vaihtoehtoina. Vain yksi prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä olisi valmis kasvattamaan yritystoimintaansa yrityskauppojen avulla. Ornamon suhdannekatsauksessa mainitaan myös yhtenä verkostoitumisen mahdollisuutena suurten ja pienten yritysten yhteistyötä, eli veturiyrittäjämallia. (Lith 2016, 9.)

Muotoilualan yritysten työllistämisen kynnystekijöitä ovat kysynnän riittämättömyys, taloustilanteen epävakaus, työn teettämisen sivukulut ja irtisanomiseen liittyvät riskit. Palkkojen lähtötasoa ei koettu suurena työllistämisen esteenä. Työllistämisen esteet ovat pitkälti samoja muotoilualalla, kuin koko pk-yrityskentässä (Lith 2016,11). Ornamon kyselyjen mukaan yritykset mainitsivat toiminnan kehittämiskohteiksi asiakkuuden ja kumppanuuden kehittämisen, markkinoinnin ja myynnin edistämisen, tuote- ja palvelukehityksen, verkostoitumisen ja yritysysteistyön kehittämisen, digitaalisen toimintaympäristön hyödyntämisen, viennin ja kansainvälistymisen kehittämisen, laadun ja laadunvalvonnan, toimitusvarmuuden sekä taloudenhallinnan. Laatu ja laadunvalvonta, toimitusvarmuus ja palveluiden ja tuotteiden hinnoittelu eivät olleet yhtä korkealla sijalla kuin 2015 laaditussa kyselyssä. Suuri osa kyselyyn vastanneista olivat yksinyrittäjiä, joten henkilöstön kehittäminen ja koulutus, palkkausjärjestelmien parantaminen, sekä johtaminen ja organisaation parantaminen eivät ilmeisesti siksi olleet kyselyyn vastanneiden yritysten keskeisiä kehittämiskohteita. Myöskään immateriaalioikeuksien suojaamista ei koettu tärkeäksi kehittämiskohteeksi. (Lith 2016, 17.)

## 2.2 Kasvuhaluttomat yrittäjät ja elämäntaparyttäjäisyys

Työ- ja Elinkeinoministeriön luovien alojen kehittämisstrategian mukaan, alan heikkouksina pidetään yritysuskentän heterogeenisyyttä sekä kehittäjäverkoston moninaisuutta ja sekavuutta, mitä selitetään osin valtakunnallisen koordinoinnin ja strategisen osaamisen puutteella. Suuri osa luovien alojen yrityksistä on mikroyrityksiä, joiden liiketoimintaosaaminen vaatisi kehittämistä. Kotimarkkinat ovat pienet ja jakelukanavat heikkoja. (Tarjanne & Kaunisharju 2007, 22.)

Kehittämisstrategian SWOT-analyysin mukaan luovien alojen yritysten uhkana ovat mm. yritysten kasvuhaluttomuus, rahoituksen riittämätön kohdentaminen, kotimarkkinoille jääminen, verkostoimattomuus ja yrittäjyyden riskien houkuttelemattomuus. Kasvuhaluttomuuden syyksi on esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2009 yrittäjyyskatsauksessa arvioitu muun muassa sitä, että yritysustoiminta perustuu henkilökohtaiseen

osaamiseen ja ominaisuuksiin, minkä seurauksena kasvun rajat tulevat vastaan nopeasti. (Tarjanne 2007, 24.)

Yritysten kasvuhaluttomuuteen vaikuttaa suuri mikroyritysten määrä, sillä erityisesti pienissä yrityksissä kasvu koetaan riskiksi. Osa yrittäjistä haluaa pitää liiketoiminnan pienenä, jolloin sitä on helpompi hallita. Kasvuyrittäjyys saatetaan myös kokea vaikeana. Raportissa nostetaan esille myös se, että esim. henkinen kasvu voi olla luovalle yrittäjälle yritystoiminnan kehittämistä tärkeämpää. (Kuhmonen 2006, 19.)

Luovien alojen markkinoinnin ja liiketoimintaosaamisen heikkouksia on pyritty ratkaisemaan monien hankkeiden avulla, esimerkiksi SILE-projektin kautta. Osaamisen jakaminen ja levittäminen voidaan kokea vaikeaksi, sillä useilla luovien alojen yrittäjillä osaaaminen keskittyy vahvasti yrityksen omistajiin. Oman osaamisen tuotteistaminen on usein heikkoa, eikä siihen liittyviä mahdollisuuksia osata viedä riittävän pitkälle liiketaloudellisen kannattavuuden mahdollistamiseksi. (Kuhmonen 2006, 19.)

Monissa luovien toimialojen yritystoimintaa käsittelevissä julkaisuissa on analysoitu kasvuhaluttomuuden syitä yksittäisen yrittäjän näkökulmasta ja jopa kyseenalaistettu kasvun välttämättömyys. Opetus- ja kulttuuriministeriön raportissa mainitaan verkostoitumisen tärkeys. Verkostoitumista hyödyntävät yritykset ovat kaiken itse hoitavia yrityksiä paremmissa kilpailuasemassa. Verkostoituminen nähdään tärkeänä liiketoimintaosaamisessa, sillä esim. markkinointia ei kannata hoitaa itse, vaan se voidaan ulkoistaa. Yksin yrittämisen tueksi todetaan toiminnallisen verkoston tärkeys, joka neuvoisi yrittäjien hankkeita. Verkoston luominen saatetaan kuitenkin nähdä yrittäjien näkökulmasta haasteellisena. (Kuhmonen 2006, 44.)

Kasvu on pelottavana muutostila, koska yrittäjä ei tiedä mihin hänen yritystoimintansa on menossa. Luovilla aloilla onnistumista mitataankin pikemminkin onnellisuuden mukaan, sekä kyvyllä omistautua tärkeäksi kokemilleen asioille. Työntekijämäärän kasvattaminen on harvoin tärkeää luovien toimialojen yrityksille. (Pohjolainen 2011, 23, 24.)

Vaikka luovat yrittäjät pitävät itseään harvoin elämäntapayrittäjinä, on alalla toimijoita, joihin elämäntapayrittäjän määritelmää voidaan käyttää. Elämäntapayrittäjyys, jonka tavoitteena on vain yrittäjän toimeentulo, ei ole otollinen asema kasvuyrittäjyyteen. Monille yrittäjille yritys on olemassa vain tulojen ja vähennyskelpoisten menojen hallinnointia varten. Sopivien tuki- ja rahoitusmahdollisuuksien vähäisyys hillitsee kasvuyrittäjyyteen tähtäävien luovan alan yritysten kasvua. (Pohjolainen 2011, 24.)

Luovuuteen yhdistetään halu riskinottoon ja riippumattomaan toimintaan. Luova yritystoiminta edellyttää kuitenkin perusturvallisuutta, joka mahdollistaa riskinoton. Se turvaa yritystoiminnan silloin kuin onnistuminen on epävarmaa. Riskinotto konkretisoituu yritystoiminnassa luovalla alalla silloin, kun luovia ideoita pyritään viemään markkinoille. (Aho 2006, 7, 12.)

Miksi yrittää? Yrittäjyys ja yrittäjäksi ryhtyminen luovilla toimialoilla -opinnäytetyössä oli haastateltu kuutta eri yrittäjää ympäri Suomen. Yrittäjistä viisi olivat yksityisiä elinkeinonharjoittajia, ja yhdellä yrittäjistä oli kommandiittiyhtiö. Haastatteluissa oli kysytty

myös yrittäjien kasvupalukkuutta. Keskeisinä kysymyksinä olivat, onko toiminta kasvanut yrityksen perustamisesta, kiinnostaako yrityksen toiminnan kasvattaminen ja onko kasvu ylipäättään mahdollista? Pääasiallisesti liiketoiminta oli kasvanut haastateltavien yritysten keskuudessa, mutta kasvuun suhtauduttiin yrittäjien kesken hyvin eri tavoin. Yksi haastateltavista koki, että toiminta oli vasta lähdössä kasvamaan maltillisesti. Lähtökohtaisesti kasvu kiinnosti ja tavoitteena oli muutaman työntekijän palkkaaminen. Hän koki kasvattamisen mahdollisena, mutta epävarmana. Riskien ottamista varten liiketoiminta pitäisi saada siihen pisteeseen, että toimintaa pystyttäisiin katsomaan pidemmälle kuin muutaman kuukauden päähän. (Pohjolainen 2011, 57.)

Toinen haastateltavista yrittäjistä koki toiminnan kasvaneen ja supistuneen riippuen yritystoiminnan ohessa tehtävästä palkkatyöstä. Yritystoiminnan kasvattaminen ei kiinnostanut, sillä henkilö koki kasvun mahdollisesti etäännyttävän hänet siitä käytännöntyöstä, minkä takia hän ylipäättään toimii yrittäjänä. Hänelle on tärkeää tehdä itse kaikki yrityksen työt, ja tarvittaessa käyttää apuna alihankkijoita. Työntekijän palkkaaminen aiheuttaisi liikaa byrokratiaa. (Pohjolainen 2011, 57.)

Kolmas yrittäjistä oli palkannut yritykseensä yhden työntekijän. Toiminnan laajentaminen kiinnosti, mutta lisätyöntekijöiden palkkaaminen vaatisi todella isoa liikevaihtoa. Kyseinen henkilö toisaalta myös kyseenalaisti kasvuun liittyvän ideologian ja erityisesti sen, että kasvu saavutettaisiin investoinneilla ja lainarahalla. Yritystoiminnan kasvattaminen olisi hänen mielestään mahdollista, kun toiminta irtautuu yrittäjästä monistetumpaan suuntaan, jolloin työtä olisi mahdollista teettää myös muilla. (Pohjolainen 2011, 57.)

Neljännän yrittäjän toiminta kasvoi noin 30 % vuosivauhtia. Kasvu tuli kuitenkin omien työtapojen tehostamisella ja sen kautta paremmalla kateprosentilla. Yritystoiminnan maltillinen kasvu kiinnosti, mutta työntekijän palkkaaminen ei, sillä työn luonne muuttuisi sen myötä. Alihankkijoiden määrä sen sijaan oli lisääntyvää. Pää tavoite yritystoiminnassa oli oma toimeentulo ja henkilölle oli tärkeää tehdä kaikki sisältöön liittyvät työt itse. Kasvu ei kiinnostanut niin paljoa, että hän olisi vaihtamassa asemansa yrityksessä tekijästä johtajaksi. (Pohjolainen 2011, 57, 58.)

Viidennellä yrittäjällä ei käytännössä ollut toimintaa ensimmäisenä vuonna, sillä yritystoiminnan kautta toimiminen ei ollut hallinnassa. Seuraavana vuonna toiminta alkoi kasvaa ja suunta oli ylöspäin. Hänellä oli suunnitteilla yhdistää voimia muiden yrittäjien kanssa yritystoiminnan kasvattamiseksi. Kuudennen yrittäjän toiminta oli kasvanut koko yrityksen olemassaolon ajan. Kasvu kiinnosti ja laajentaminen oli suunnitelmassa lähivuosina. Kasvu oli kuitenkin pitkälti sidoksissa omaan aktiivisuuteen, eikä yrityksellä ollut suuria liikevoitollisia tavoitteita. (Pohjolainen 2011, 58.)

Monien haastateltavien mielestä yritystoiminnan kautta oli mahdollista tehdä sitä mitä haluaa, toisin kuin palkkatyössä. Raha ei ollut toiminnan pääasia. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikkia yrittäjiä kiinnosti kasvattaa toimintaansa, mutta monet halusivat kasvun olevan erittäin maltillista. Yritystoiminnan kasvattaminen oli kaikkien siitä kiinnostuneiden yrittäjien mielestä mahdollista. Eroja yrittäjien välillä oli kuitenkin siinä, mistä kasvun nähtiin tulevan, ja siihen liitettiin epävarmuustekijöitä. Kahdella yrittäjistä

oli toiveena palkata lisää työntekijöitä, mutta sen saavuttamiseen liikevaihdon ja toiminnan ennustettavuuden pitäisi parantua. Kaksi yrittäjästä näki kasvumahdollisuutena verkostoitumisen ja yhteistyön muiden alan yritysten kanssa. (Pohjolainen 2011, 71.)

Monissa luovien alojen yritystoimintaa käsittelevissä julkaisuissa yrittäjiä pidetään kasvuhaluttomina. Ornamon suhdannekyselyn ja edellisen haastattelun pohjalta tätä voidaan pitää liioiteltuna, sillä molemmissa yrittäjät ovat kertoneet olevan kiinnostuneita kasvusta. Kuitenkin kyseessä saattaa olla erilaiset näkemykset yritystoiminnan kasvattamisesta. Muotoiluyrittäjät voivat kokea kasvuhaluisuutena esimerkiksi yllä mainitun oman toiminnan kehittämisen, jolloin kate ja liikevaihto kasvavat. Kyseessä on kuitenkin vielä itsensä työllistäminen yksityisenä elinkeinonharjoittajana, eikä ns. kasvuyrittäjyys.

Vastavalmistuneilla suunnittelijoilla ei ole pelkän koulutuksen pohjalta tällä hetkellä ole edellytyksiä kannattavaan liiketoimintaan. Valitettavasti Suomessa alalle valmistuvien opiskelijoiden työllistymismahdollisuutena on usein oman yrityksen perustaminen, ilman alan työkokemusta (Lille 2010, 14).

Kansainvälisesti tunnettujen suomalaisten brändien määrä on pieni, lisäksi tunnettujen brändien liiketoiminta on kansainväliseen tasoon nähden todella vähäistä. Suomalaiset designyritykset saavuttavat tietyn tason ja jäävät toimimaan siihen. Yritystoimintaa ei mahdollisesti osata viedä seuraavalle tasolle, toiminta on liian suunnittelijavetoista tai rahoitus liian vähäistä. Myös riskit kasvavat aina yritystoiminnan kasvattamisen myötä ja oikeita päätöksiä ei välttämättä osata tehdä. Liikevoitoilla pitäisi saada seuraavan malliston lisäksi rahoitettua myös yrityksen toiminta, markkinointi ja brändääminen. (Hasunen 2015, 24.)

Hasunen pohtii opinnäytetyössään mahdollisuutta perustaa ketjutyypinen toimintamalli pienyrityksille. Siinä yritykset yhdistäisivät ja keskittäisivät materiaalihankinnat, tuotannon, myynnin ja markkinoinnin. Tällöin vähennettäisiin pienten yritysten omaa työtaakkaa, madallettaisiin tuotehintoja, kasvatettaisiin volyyymia, parannettaisiin jake-lua ja saavutettaisiin parempi näkyvyys. Ketjuun kuulumisen voisi itsessään olla vastuul-lisuuden ja laadun tae, jolla rahoitusta olisi helpompaa saada yhdessä. (Hasunen 2015, 55.)

Luovien alojen yrittäjyyttä on käsitelty Työ- ja elinkeinoministeriön yrittäjyyskatsauk-sessa viimeksi vuonna 2009. Tämän katsauksen mukaan 80 prosenttia suomalaisista luovien toimialojen yrityksistä työllistää alle kolme ihmistä. Luovien toimialojen yrityksistä 60 prosenttia on yksityisiä elinkeinonharjoittajia. Pari prosenttia alalla olevista suurista ja keskisuurista yrityksistä työllistävät suurimman osan luovien alojen palkansaajista. Liik-evaihto per henkilöstö -suhde on melkein 40 prosenttia alhaisempi verrattuna kaikkien yritystoimipaikkojen keskiarvoon. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009, 123.)

### 2.3 Yritystoiminnan kasvattaminen

Kahdeksalla prosentilla Ornamon suhdannekyselyyn vastanneista muotoilualan yrityksistä on vakiintunutta ja tasaisesti kehittyvää kansainvälistä toimintaa. Myös noin 16 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä panostaa määrätietoisesti kansainväliseen toimintaan. Huomattavaa kuitenkin on, että jonkun verran kansainväliseen toimintaan

panostavien muotoilualan yritysten osuus on vähentynyt. Lisäksi yritysten, joilla ei ole tarvetta kansainvälistymiseen ja vähäistä ja satunnaista kansainvälistä toimintaa tekevien muotoiluyritysten määrä on kasvanut. Suurin osa kyselyyn vastanneista yrityksistä panostaa kansainvälistymiseen vain jonkun verran. Kansainvälisellä toiminnalla on yhteys yrityksen kasvuhaluuteen, mutta ei yrityskokoon. (Lith 2016, 12.)

Myös Tevallako tulevaisuuteen -selvityksessä mainitaan osan suunnittelijoista aloittavan yritystoiminnan siksi, että voivat harjoittaa rakastamaansa työtään. Yrityksen kasvattaminen miljoonaluokan bisnekseksi tai ihmisten palkkaaminen eivät välttämättä ole syitä yritystoiminnan aloittamiseen. Keskeisiä toimintaa ohjaavia tekijöitä ovat luovuus ja itsensä toteuttaminen. Useat yrittäjät eivät olleet vakavasti harkinneet sijoittajaa rahoitusvaihtoehtona, sillä määräysvallan ja luovan päätösvallan menettämistä pelättiin. Yrityksen ideologian syvintä olemusta ei haluttu hävittää. Opiskelijoiden nähtiin pitäjän kaupallisuutta kirosanana, jolloin koulutus ja työelämän realismi eivät kohtaa. (Lille 2010, 14.)

Lille mainitsee kuitenkin myös toisten alan yrittäjien aloittavan toiminnan selkeästi kasvu- ja kansainvälistymistavoitteisesti, jolloin toiminta ei ole luovuuteen perustuvaa. Tällöin tuotteet suunnitellaan brändin ehdoilla. Huomioitavaa on, että suunnittelija ei vedä toimintaa isoissa menestyvissä yrityksissä. Uusimmat ideat hankitaan nopeasti, ja yhdistetään teolliseen tuotantoprosessiin ja alihankintatoimintaan. (Lille 2010, 14, 15.)

Alan pienyrittäjä saattaa kokea, että hänen täytyy osata tehdä kaikki yritystoimintaan liittyvä suunnittelusta myyntiin ja markkinointiin. Lille kyseenalaistaa tämän ja pohtii tuntevatko yrittäjät omat vahvuutensa ja mahdollisuutensa? Yrittäjät kokivat tarvitsevänsä tukea ja neuvontaa markkinointiin, myyntiin, liiketoimintaosaamiseen, tuotannon hallintaan ja hallinnollisiin tehtäviin. Yritys on toiminnassaan sitä kilpailukykyisempi, mitä enemmän sillä on tietotaitoa ja osaamista yrityksen sisällä. Tämä mahdollistaa erilaisten verkostojen ja kontaktien käyttämisen. (Lille 2010, 23.)

Yrityksen koko toiminta pitäisi olla johdonmukaista, jolloin yrityksen välittämä mielikuva ja tuotteet vakuuttavat asiakkaat. Tästä syntyy kasvua, joka saattaa vakuuttaa myös sijoittajia ja rahoittajia. Lille kiteyttää raportissaan ydinasioita, joiden on havaittu olevan merkityksellisiä menestyvää muotialan brändiä rakennettaessa. Näitä ovat monipuoliset osaamiskombinaatiot, vahva ideologia ja näkyvyys, nopeus reagoida, erottautuminen, kokonaisuuden hallinta ja sijoittajien panos alkuvaiheessa. (Lille 2010, 27.)

Tevallako tulevaisuuteen -raporttiin haastatellut yrittäjät kokivat tarvitsevänsä alaa tuntevien asiantuntijoiden konkreettisia neuvoja ja tukea käytännön asioihin. Tämä nähtiin arvokkaampana kuin rahalliset tuet, jotka ovat huonosti kohdennettuja. Apua koettiin tarvittavan myös käytännön tason yrittäjyyteen, kuten verotukseen, palkkaukseen ja työehtoihin. Liiketoiminnan osalta neuvoja kaivattiin talouden ja rahoituksen suunnitteluun, myyntiin ja markkinointiin sekä kansainvälistymiseen. (Lille 2010, 29.)

Osa yrittäjistä oli sitä mieltä, että pienten yritysten pitäisi uskaltaa enemmän ja löytää uusia tapoja tehdä asioita. Toisaalta koettiin myös riittämättömyyden tunteita, niin ajan

kuin muiden resurssien puutteita. Eräät kokivat myös, että taidot eivät riittäneet kaikkeen. Suurimpina haasteina yrittämisessä ehdottomasti suurin osa haastatelluista koki rahoituksen hankkimisen ja yleisen jaksamisen laajan työnkuvan kanssa. (Lille 2010, 13.)

### 3 HAASTATTELUAINEISTO

#### 3.1 Business Finland

Haastattelin yritysrahoitusta ja kansainvälistymisapua tarjoavan Business Finlandin (ent. Tekes) ohjelmapäällikköä Sanna Piirista. Piirisen vastuualueina ovat liiketoimintakonseptit, brändit ja muotoilu. Piirisen mukaan tarkkaa aineistoa muotoilubrändien hakemuksista on vaikea saada, sillä muotoiluhakemusten piiriin lasketaan myös muiden alojen yritykset, jotka käyttävät muotoilua liiketoiminnassaan. Muotoilua on monissa projekteissa. Piirinen kuitenkin ilmaisi, että muotoiluhankkeissa on ollut ongelmia. Yrityksillä voi olla vahva design- ja muotoilutuntemus, mutta liiketalouden tuntemus on vähäistä. Yritykset ovat vahvasti muotoilulähtöisiä. Piirinen pohti, millaista opetusta muotoiluopiskelijoille annetaan ja painotetaanko liiketoimintaosaamista tarpeeksi. Tilanne on kuitenkin hänen mielestään parantunut viime aikoina. Piirisen mielestä on perustettu enemmän yrityksiä, joissa ymmärretään myös digitaalisuuden, liiketalouden, markkinoinnin ja brändäämisen merkitys. Yrityksissä on nykyään myös useammin globaali näkemys. (Piirinen, haastattelu, 10.11.2017.)

Piirinen mainitsee haastattelussa Business Finlandin nuoret innovatiiviset yritykset -rahoituksen. NIY-rahoitus on tarkoitettu lupaaville pienille, alle 5-vuotiaille startup -yrityksille, jotka tavoittelevat liiketoiminnan nopeaa kansainvälistä kasvua. Yrityksillä pitää olla näyttöä kasvavasta liiketoiminnasta, tullakseen valituksi rahoituksen piiriin. Tyypillisesti yritykset ovat kolme vuotta vanhoja ja ovat hyödyntäneet Business Finlandin rahoituspalveluita aiemmissa projekteissaan. Tärkeää Business Finlandille on, että rahoitusta käytetään liiketoiminnan kehittämiseen. Esimerkiksi tiimin vahvistamiseen, liiketoimintamallin ja kasvustrategian kehittämiseen ja uusien markkinoiden avaamiseen. Sanna mainitsi haastattelussa, ettei Business Finland välttämättä rahoita hakemuksia, joilla haetaan rahaa esim. muotinäytöksen järjestämiseen, ellei siinä osata perustella hanketta liiketalouden tai kasvun näkökulmasta. Haastattelin tähän opinnäytetyöhön yrittäjiä, jotka ovat saaneet Business Finlandin myöntämää NIY-rahoitusta. (Business Finland n.d.)

#### 3.2 Designyritykset

Haastattelin kahta yritystoiminnan kasvattamisessa onnistunutta designalan yritystä. AALTO Internationalin perustajaa Tuomas Merikoskea ja Papu designin toimitusjohtajaa Jussi Kurkelaa. AALTO International on vahvasti kansainvälinen yritys, ja Pavun osuus kansainvälisestä kaupankäynnistä on nousussa. Haastatteleamalla onnistuneita yrittäjiä tavoittelin tietoa siitä mikä on mahdollistanut kasvun kyseisille yrityksille.

AALTO International on naistenvaatteita tuottava luksusbrändi. Se on perustettu vuonna 2014, ja sen toiminta on aloitettu vuonna 2015. Yrityksellä on nyt takana kuusi sesonkia. Yritysmuotona on osakeyhtiö, sillä yrityksellä on useampi omistaja. Tuomas Merikoskella on viidentoista vuoden ura kansainvälisiltä huippumuotimarkkinoilta ja hän on työskennellyt isoissa muotitaloissa. Merikoski on valmistunut Pariisin Institut FranCais de la Modesta nimikkeellä Master of Arts. (Merikoski 2018).

Papu on vuonna 2012 perustettu lastenvaatebrändi. Perustajana oli Pavun suunnittelija Anna Kurkela. Vuonna 2014 yritysmuodoksi vaihdettiin osakeyhtiö, jolloin Jussi Kurkela lähti toimintaan mukaan täyspäiväisesti. Pavun toimintaa lähdettiin tekemään halusta vaikuttaa asioihin, sillä vaikutusmahdollisuuksia varten yritystoiminnan pitää olla riittävän isoa. Yritysmuodon vaihdokseen vaikuttivat myös työntekijämäärän kasvu ja mahdollisuus saada Business Finlandin ja Ely-keskuksen rahoitusta. Jussi Kurkela on koulutukseltaan metsätalousinsinööri. Anna Kurkela on valmistunut vaatetusmuotoilijaksi Hämeen ammattikorkeakoulusta. Jussilla on aikaisempaa kokemusta yrittäjyydestä metsäpalveluyrityksestä, ja Annalla yksityisestä elinkeinonharjoittamisesta ja osuuskunnassa toimimisesta vaatetusalalla. Toimitusjohtajana toimimisen lisäksi Jussi vastaa Pavussa rahoituksesta ja myynnistä. (Kurkela 2018.)

### 3.2.1 Liiketoiminnan kasvattaminen

#### **Mikä on yrityksenne kasvuhalu?**

Molemmilla yrittäjillä on yksimielisesti toiveena kasvattaa yritystoimintaansa. Tuomas Merikosken mielestä kasvaminen on yritykselle elinehto. Jussi Kurkela sanoo kasvun olleen tavoitteena heti yritystä perustettaessa, mutta tavoitteet ovat aluksi olleet pienemmät. Tehtaalta tilattaessa ei voi tilata kolmeakymmentä vaatetta, sillä minimi saattaa olla esim. 300 (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018). Pavun kasvuhalulle on näin ollen ihan yrityksen käytäntöön liittyvät syyt, mutta yrityksen ekologiset ja eettiset arvot vaikuttavat myös kasvuhaluun. Varastoinnin helpottamiseksi tuotteet toimitetaan Pavulle yksittäispakatuissa muovipusseissa. Pavulla olisi toiveena siirtyä käyttämään esimerkiksi maissipohjaisia biohajoavia pusseja. Pusseja täytyy kuitenkin tilata kerralla satatuhatta ja ne maatuvat vuodessa. Vuodessa täytyisi näin ollen tuottaa ainakin satatuhatta tuotetta, että vaihto ekologiseen vaihtoehtoon kannattaisi. Eli isompana yritys pystyy tekemään parempia valintoja (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

#### **Kuinka paljon yrityksessänne on liiketoimintaosaamista?**

*Tuomas Merikoski:* Meillä on laajasti liiketoimintaosaamista. Olen tuonut yrityksen alusta asti mukaan muita jotka ovat lisänneet osaamista yrityksessä oman osaamiseni lisäksi. Yrityksellemme tärkeä on kommunikaatiosta, markkinoinnista ja yrityksen imagoista vastaava osakas. Yrityksessä on osaamista myös finanssipuolelta. Osa ei ole yhtiön sisällä, mutta esimerkiksi sijoittajien kautta tai konsulttipalveluina hankittua tietotaitoa (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Tutustuimme konsulttiimme, Marika Snellmaniin loppuvuonna 2013. Hän on suomalaisen kosmetiikkabrändin perustaja ja kansainvälistäjä. Snellman tuli neuvoamaan Papua juuri sopivaan aikaan. Hän lisäsi yrityksen tavoitteita ja toi tietoa muun muassa julkisten rahoitusten hakemisesta ja budjetin tekemisestä. Jussi Kurkelan mukaan heillä on ollut yrityksen matkan varrella neuvonantajia ja sparraajia juuri oikeissa kohdissa. Vuonna 2016 yritykselle perustettiin toimiva hallitus, jonka puheenjohtajaksi ryhtyi Marina Vahtola. Vahtolalla on kymmenien vuosien kokemus kansainvälisten isojen ketjujen toimitusjohtajana ja hallituksen jäsenenä. Hänen kauttaan on saatu liiketoimintaosaamista ja kontakteja (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Kuinka tärkeänä pidätte liikevaihdon ja/tai työntekijämäärän kasvattamisen?**

*Tuomas Merikoski:* Liikevaihdon ja työntekijämäärän kasvu korreloivat keskenään. Molemmat ovat yritykselle tärkeitä. AALTO International operoi täysin kansainvälisillä markkinoilla, eli todella isossa mittakaavassa. Yrityksen pitää olla tarpeeksi iso, että sen toiminta on riittävän vankalla pohjalla ja voimavaraa on oman yrityksen sisällä tarpeeksi. Silloin ei ole täysin markkinaheilahdusten armoilla. Sen takia kasvua haetaan todella paljon ja pyrkimyksenä on kasvaa niin isoksi, että markkinaheilahduksista ja vastoinkäymisistä pystytään selviämään (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Sekä liikevaihdon, että työntekijämäärän kasvattaminen ovat meille tärkeitä. Papu on viime vuoteen asti tuplannut liikevaihtonsa vuosittain. Viime vuonna liikevaihto oli 2,3 miljoonaa. Tälle vuodelle liikevaihdon tuplaamista ei enää nähdä mahdollisena, mutta tavoite on 3,5 miljoonassa eurossa. Tällä hetkellä Papu työllistää 12 ihmistä ja tänä vuonna suunnitelmassa on palkata 4 työntekijää lisää. Toiminnan kasvaessa osaamista tarvitaan lisää (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Vastaako suunnittelija liiketoiminnasta ollenkaan?**

*Tuomas Merikoski:* Olen vielä tällä hetkellä yrityksen toiminnasta vastaava henkilö, eli seuraan aika laajasti kaikkia yrityksen toimintoja businesspuolesta luovaan tekemiseen. Pääosin olen kuitenkin osaamiseni mukaan kiinni yrityksen luovassa toiminnassa. Liiketoiminnan johtajuus on myös roolini tällä hetkellä. Suunnitelmana on pikkuhiljaa siirtyä pois yrityksen päivittäisestä toiminnasta ja liiketoiminnan johtajuudesta, sillä tällä hetkellä kaikki on vastuullani. Tavoitteena on pystyä keskittymään täysin luovaan puoleen, joka on tuotteissa ja tuotekehityksessä tärkeintä. Liiketoiminnan kasvaessa olisi tärkeää tehdä myös sitä enemmän. Tarkoituksena on kuitenkin jäädä pitkällä aikavälillä ainakin strategisesti mukaan myös liiketoimintajohtajuuteen. En täysin poissulje sitä, että luovana henkilönä siinä ei voisi olla mukana. Tällä hetkellä kaikilla aloilla on isoja mullistuksia digitaalisuuden ja kuluttajakäytöksen muutosten takia. Tämän takia en usko, että perus liiketoimintajohtajuus ja osaaminen pätevät enää kovin pitkälle. Nopeasti muuttuva toimintaympäristöä pitää pystyä seuraamaan. Esimerkiksi sosiaalisen median kanssa tilanteet muuttuvat nopeasti ja sen takia toiminnassa pitää tehdä jatkuvasti luovaa, joustavaa ja nopeaa liiketoiminnallista brainstormingia. AALTO Internationalissa tuote ja yrityksen imago ovat perusliiketoiminnan ydin, joten luovuuden pitää olla vahvasti mukana liiketoimintastrategioissa. Merikosken tarkoituksena on kasvattaa liiketoiminnasta niin



isoa, että hän pystyisi pääosin keskittymään suunnittelemiseen. Isossa yrityksessä voidaan rekrytoida osaamista todella tarkkaan tietyille osa-alueille, jolloin työntekijät pystyvät tarkentamaan omien resurssiensa käyttöä ja panostuksiaan (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Meillä on suunnittelijatiimi. Tiimissä toimii suunnittelija Anna Kurkela ja kuosisuunnittelija Hanna-Riikka Heikkilä. Minni Vierola, joka vastaa kokonaisuudesta ja tuoteohjeistuksista ja Malla Haapanen, joka hoitaa tuotannon ostot tehtailta. Anna on Pavun lisäksi ollut perustamassa kestävästä muotia tarjoavan alustan, Weecosin. Anna Kurkelan ajasta osa menee vielä Weecosiin. Pavussakin Anna on se, joka tarvittaessa sanoo viimeisen sanan melkein asiaan kuin asiaan, eli suunnittelutyötä voi olla vain päivä viikossa. Suunnittelijallakin menee näin ollen liiketoiminnan pyörittämiseen aikaa jonkin verran (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Mitä liiketoiminnan kasvattaminen vaatii yritykseltä vaatebisneksessä? Minkälaisia vaikeuksia olette kohdanneet?**

*Tuomas Merikoski:* Jokaisessa startupissa on vaikeuksia päivittäin. On ymmärrettävä mihiin pyrkiä. Oman alan ja tuotteiden markkinaposition tunnettava, että resurssit osataan suunnata oikein, eikä niitä hukata johonkin epäolennaiseen. Markkinatuntemus on hyvin tärkeää, eikä kaupallisuudesta ja myyntityöstä pääse eroon. Meillä kaupallisen työn ja markkinoinnin eteen tehdään tosi paljon työtä ilman, että luovuutta syötäisiin. Kaupallisuus ja luovuus eivät taistele toisiaan vastaan. Luovalla- ja vaatepuolella koetaan usein jotenkin huonona asiana se, että suunnittelijapohjainen firma on kaupallinen. Kuitenkin kaupallisuus pitäisi pystyä sisällyttämään omaan luovaan konseptiin, eikä nähdä sitä pahana asiana. Se pitäisi kokea hyvänä asiana niin, että se tukee omia luovia arvoja. En hyväksy kritisointia siitä, että olisin myynyt sieluni kaupallisuudelle, sillä toimin omien arvojeni mukaan ja liiketoiminta ei ole oikein toteutettuna paha asia (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Osaavien ihmisten palkkaaminen on mahdollistanut yritystoimintamme kasvun. Suomessa toimivat vaatetusalan yritykset ovat yleensä aika nuoria ja ne on perustettu suunnittelijan ja muutaman kaverin voimin. Osaaminen ja aika loppuu tällä tavalla toimien todella äkkiä kesken. Palkkaamista varten ollaan tarvittu rahoitusta, jota ollaan ymmärrettyä hakea. Suuri rahoittaja on ollut Tekes. Viime vuoden keväällä oli ensimmäinen kerta, kun palkattiin työntekijä niin, ettei palkkaamisen tueksi saatu mitään julkista tukea. Aikaisemmin olemme saaneet esimerkiksi vienninedistämistukea (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Oletteko Suomen markkinoilla? Kuinka kansainvälisiä olette?**

*Tuomas Merikoski:* Meidän toiminta on hyvin vähäistä Suomen markkinoilla. Meidän positiolle, eli luksusbrändille Suomen markkina on ihan mitättömän pieni. Jos vastaavalla liikeidealla lähtee tekemään yritystoimintaa Suomessa, on ehdottomasti heti lähdettävä miettimään kansainvälistymistä. Meidän mittakaavassa AALTO International on kuitenkin kasvanut paljon. Suomessa meillä on vain yksi tai kaksi myyntipistettä ja maailmassa niitä on yli sata. Kyseessä on orgaaninen kasvu, eli ihan samalla tavalla ollaan panostettu

kaikkiin muihin markkinoihin kuin Suomeen, ja kuitenkin Suomessa meillä on varmaan luonnollisesti ollut eniten näkyvyyttäkin. Suomessa on helpompi päästä isompaan markkinamassaan kiinni, jos tehdään halvempia massamarkkinatuotteita. Toisaalta nyt Suomessa varmaan olisikin mahdollisuuksia (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Olemme vahvasti Suomen markkinoilla. Viime vuonna noin 15 % liikevaihdosta tuli ulkomailta. Jälleenmyyjiä meillä on yhteensä noin 100, niistä 40 on Suomessa, eli ulkomaisia jälleenmyyjiä on ollut enemmän jo jonkun aikaa. Ne ovat kuitenkin tyypillisesti pieniä liikkeitä, ja muutaman sesongin tilaukset ovat olleet aika pieniä. Väkisinkin, kun jälleenmyyjien lukumäärä ulkomailla kasvaa, niin myynti alkaa olla enemmän ja enemmän kansainvälistä, joka on meillä tavoitteenakin. Toki kotimaa on tärkeä, sillä Papu on täällä brändi. Muilla markkinoilla siihen ei olla vielä päästy, koska olemme olleet niin pienesti esillä. Meillä on painopistealueita ulkomailla, esimerkiksi New Yorkin ympäristössä on parisenkymmentä jälleenmyyjää. Ruotsissa alkaa olla viisitoista jälleenmyyjää ja Japanissa samaa luokkaa. Suomesta saatiin markkinarakoa, sillä viitisen vuotta sitten lastenvaateilla oli tosi paljon nostetta. Samaan aikaan perustettiin muitakin lastenvaatebrändejä, kuten Gugguu, Mainio ja Wimma. Gugguu ja Wimma ovat jo miljoonan euron liikevaihtoluokissa. Kyseinen lastenvaatebuumi tapahtui Ruotsissa ja Tanskassa jo kymmenen vuotta sitten. Tämä on sitä aaltoa, että lapsiin halutaan panostaa enemmän. Viisi vuotta sitten oltiin vielä taantumassa ja silloin panostetaan kotiin ja lastenvaate on tuotteena halpa. Vaikka meidän tuotteet ovat keskihintaa kalliimpia, niin ne ovat kuitenkin halpoja verrattuna esimerkiksi naisten vaatteisiin. Lastenvaateissa puhutaan yksittäisen tuotteen kohdalla pienistä rahoista. Jos verrataan esimerkiksi johonkin naistenvaatebrändiin Suomessa, niin tuotteen keskihinta voi olla 200 euroa ja ylikin. Eli markkina sen kuin pienenee. Potentiaalisten asiakkaiden määrä on paljon pienempi kuin lastenvaatebrändillä (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Mitä tukea muotoiluyrittäjät mielestäsi tarvitsisivat liiketoiminnan kasvattamiseen?**

*Tuomas Merikoski:* Muoti- ja vaateollisuus on todella vaikea ala. Tuotantoa pitää pystyä rahoittamaan todella paljon etukäteen. Liiketoiminnallisesti se on raskasta. Liiketoiminnan sykli on tosi pitkä, sillä tuotantoa pitää rahoittaa paljon etukäteen ennen kuin liiketoiminnan tuotto tulee sisään yhtiöön. Se väli pitää rahoittaa jollain ja sen ylipääseminen on kriittinen asia, sillä muuten liiketoimintaa ei pysty kehittämään. Pankit, eikä kukaan muukaan seuraa eikä tue toimintaa. Alussa se on tosi vaikeaa. Vaateollisuudessa sykli on aika suhteellisen vaarallinen sijoittajien näkökulmasta. Se ei ole samantapaista kuten digipuolella, eli yhdellä tuotteella ei voi mennä pitkälle nopeasti. Vaateollisuudessa on sesonkituotteita ja tuotteet ovat fyysisiä, eli ne pitää tuottaa. On laatu- ja jakeluasiat ja mikään ei mene vain netissä. Koko prosessi on monimutkainen lähetyksestä tuotantoon, laatuun, laskutukseen ja materiaalinhankintaan. Se vaatii tosi paljon ihan perusosaamista. Prosessi on aika pitkä verrattuna esimerkiksi peliyritykseen, jossa business to business ja business to consumer putki on verrattain aika lyhyt (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Weecosin perustajan Hanna Lusilan tausta oli Nokialla. Sieltä sai yt-neuvottelujen kautta lähtöpaketin, jonka kautta Weecosiä lähdettiin kehittämään kiihdyttämässä. Teknologiayrityksille tällaisia kiihdyttämöitä on paljon, joissa neuvotaan yritystä

hakemaan rahoitusta, tekemään esityksiä sijoittajille ja luomaan kontakteja. Tällaisia vastaavia kiihdyttämöitä ei ole vielä kukaan designalan yrityksille, jolloin yrityksen saama startti on ihan erilainen siellä teknologia- ja IT-puolella kuin designpuolella. Lisäksi rahoittaminen on vaikeaa. Vuonna 2015 oli meidän ensimmäinen joukkorahoitus, jolloin kävin sijoittajia ja sijoitusyhtiöitä läpi, niin eihän meitä todellakaan otettu vakavasti. Kun esittelin, että tehdään vaatteita ja vielä lastenvaatteita, niin ensimmäiset kysymykset olivat ”ompeletteko te nämä itse” -tyyppisiä. Tyypillinen sijoittaja Suomessa on keski-ikänen ylittänyt mies, jolla on teknologia- tai IT-tausta, eli vaatteista, saati designista ei ymmärretä juuri mitään. Suomalaisia ulkomailla suosittuja designbrändejä ei ole kuin esimerkiksi Marimekko ja Iittala, ja nekin ovat kymmeniä vuosia vanhoja yrityksiä. Eli ei ole juurikaan esimerkkejä siitä, että täältä voisi design nousta merkittäväksi kansainväliseksi brändiksi (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Pitäisikö suomalaisen koulutuksen uudistua tukemaan liiketoiminta-ajattelua?**

*Tuomas Merikoski:* Ehdottomasti. Uskon että Suomessa on tällä hetkellä luovaa osaamista huomattavasti enemmän, kuin itse liiketoimintaosaamista. On tutkittavissa ja näytettävissä, että kaupallista osaamista ja markkinointiosaamista on huomattavasti vähemmän. Pitäisi seurata ja kuunnella oikeita ammattilaisia joilla on ihan oikeasti sitä kokemusta kansainväliseltä tasolta ja liiketoiminnasta luovalla markkinalla. Miten voisi kehittää luovaa ympäristöä, jossa pystytään tekemään myös liiketoimintaa, eikä vain luovia projekteja. Vaatemarkkina on niin pieni, että se ei pysty ekosysteeminä tukemaan minkään kokoista yritystä tällä hetkellä, eli on pakko lähteä kansainvälisille markkinoille. Mutta puuttuu myös osaamista, eli ehkä olisi parempi mennä esimerkiksi Ruotsiin ja rekrytoida sieltä kunnon osaajia ja ruveta valtion tai jonkun isomman tahon kanssa rakentamaan systeemiä joka mahdollistaisi sen. Suomessa on todella huono osaaminen kansainvälisestä markkinasta. Se on yksi isoimmista ongelmista, mitä olen huomannut seuraamalla ja tapaamalla ihmisiä, jotka ovat kysyneet neuvoa ja muuta isoista yrityksistä lähtien. Ymmärrys ja osaaminen omasta markkinasta kansainvälisellä tasolla on ollut huonoa. Pitäisi pystyä matkustamaan ja menemään, käymään kaupoissa ja elää hetkiä niissä paikoissa missä markkina todellisuudessa on, että pystyisi ymmärtämään mikä se tuotteen funktio ja markkinakysyntä on, ja miten sinne mennään ja miten siellä toimitaan (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Mielestäni pitäisi olla enemmän liiketoimintaosaamista oli koulutus mikä hyvänsä. Esimerkiksi Aarnion pallotuolin hinta on noin 4000-5000 euroa, mutta jos se olisi ruotsalainen tuote, niin sen hinta olisi laitettu 400 euroon ja sitä tuotettaisiin viidessätoista eri värissä, joka sesonki omalla tavallaan. Eli se tehtäisiin kaupalliseksi. Designia voi tehdä myös kaupallisista lähtökohdista. Moni tapaamani suunnittelija karsastaa kaupallisuutta, koska se jotenkin muka vie sen designin arvon, mutta eihän se niin ole. Toki designia voi tehdä ihan sen designin lähtökohdista, mutta on paljon enemmän mahdollisuuksia tehdä sitä mitä haluaa, jos designiaan pystyy myymään, sillä rahalla pääsee yleensä eteenpäin (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### 3.2.2 Yrityksen toiminta

#### **Minkälaisia haasteita olette kohdanneet rahoituksen saamisessa?**

*Tuomas Merikoski:* Rahoituksen saaminen on tosi vaikeaa. Siitä ei tietenkään voi syyttää sijoittajia, sillä he toimivat siellä missä näkevät mahdollisuuksia, eikä vaatemarkkina ole tällä hetkellä missään helppossa tilanteessa. Tällä hetkellä peliteollisuus ja kaikki digitaalisen ja sosiaalisen median applikaatioteollisuus on paljon houkuttelevampaa, kuin muut markkinat. Tilanne on sen takia todella vaikea. Esimerkiksi Suomessa käytännössä ei ole tämän alan osaajia, jotka olisivat keskittyneet sijoittamiseen, eli Suomessa ei ole sijoittajia jotka tuntisivat vaateteollisuutta. On hyvin vaikeaa sitoutua, jos ei tunne sitä markkinaa mihin sijoittaa. Ruotsissa on sijoittajarahaa, mikä on myös tehty vaateteollisuudessa (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Meillä on ollut pari rahoituskierrosta ja Tekesiltä ollaan haettu rahoitusta. Ei se ole kuitenkaan vaatinut ihan älyttömiä ponnisteluja, eli kyllä se on kaikille mahdollista. Tekesiltä ollaan saatu aina hyvin apua ja neuvoja. Itsekseen ei ole tarvinnut tehdä (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

#### **Mikä on ollut haastavinta liiketoiminnan suunnittelemisessa?**

*Tuomas Merikoski:* Meillä on jo kolmas vai neljäs liiketoimintasuunnitelma työn alla. Onneksi liiketoimintasuunnitelma on ollut hyvä jo alusta asti. Suunta on ollut juuri se mihin on laskettu menevän. Se on helpottanut seuraavien versioiden tekemistä. Totta kai pitää seurata markkinan muutoksia ja omaa kasvua ja omia heikkoja ja hyviä puolia ja mihin pitää panostaa. Suunnitelman tekemisessä on ollut jonkin verran liiketoimintaosaajia mukana, mutta aika paljon on tehty myös itse. Sen verran on osaamista nykyään jo yrityksen sisällä ja hyvät pohjat kun on jo historiaakin (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Jos puhutaan ihan liiketoimintasuunnitelmasta, niin se on ollut Annalla jo varmaan vuonna 2012. Toki sitä on aina päivitetty sen mukaan miltä maailma näyttää, mutta ehkä se tähtäämämme suuri linja on selkeä, koska se perustuu siihen, että haluamme olla mahdollisimman iso. Välivaiheita tulee väkisin esimerkiksi rahoituksen kautta. Eli nyt tehdään nämä asiat, että päästään tähän ja siitä eteenpäin. Suunnitelmat eivät ole kuitenkaan kauhean pitkälle lukkoon lyötyjä, vaan niitä muutetaan sitten sen mukaan, miten hommat etenevät (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

#### **Kuinka olette onnistuneet yritystoiminnan tulevaisuuden ennakoimisessa? Onko riskienotto ollut haluttua ja hallittua?**

*Tuomas Merikoski:* Ennakoimisessa on onnistuttu hyvin. Olen aika vaativa, eli haen koko ajan kovempaa tasoa mihin pyrkiä. Olemme kasvaneet sellaiseen murrosvaiheeseen, että ensimmäisestä vaiheesta pitää päästä seuraavan ja se on uutta ja vaikeaa. Seuraavassa vaiheessa lähdetään jälleenmyyntiverkostosta oman verkoston luomiseen ja sen takia pitää saada uutta osaamista ja lisärahoitusta. Riskit kasvavat, mutta myös potentiaali kasvaa voimakkaasti. Riskienotto on ollut haluttua ja harkittua, pakko niitä on ollut ottaa. Ilman ei voi mennä mihinkään. Omia resursseja pitää sijoittaa paljon etukäteen,

ennen kuin on mitään varmuutta siitä, toimiiko ja tuottaako se mitään (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Riskienotto on ollut haluttua. Olemme onnistuneet kasvamaan paljon senkin takia, että isoja epäonnistumisia ei ole tullut. Jos olisimme totaalisesti epäonnistuneet jossain, niin olisi äkkiä tullut vuosia takapakkia. Olemme aina menneet siihen suuntaan mitä on ennakoitu, mutta olemme yleensä ennakoineet, että rahaa tulisi enemmän ulkomailta, kuin sitä on sitten loppujen lopuksi tullut. Se tulo on sitten kuitenkin kompensoitunut jostain muualta, eli esimerkiksi verkkokauppa on kasvanut enemmän kuin olemme olettaneet, tai kotimaan jälleenmyynti on kasvattanut ostoja oletettua enemmän. Eli olemme päässeet sinne minne on haluttukin päästä, mutta ei välttämättä ihan suunnitelmien mukaan ja jossain on onnistuttu aina paremmin kuin toisessa. Muutkaan hyvin kasvaneet lastenvaatebrändit eivät ole tehneet isoja tappioita, kun vertaa esimerkiksi jotain naistenvaatebrändejä, niin siellä saattaa olla isoja tappioita. Sellaisia ei ole meillä onneksi ollut (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Onko tuotannonhallintaan panostettu yrityksessänne?**

*Tuomas Merikoski:* Sanotaan, että suhteellisesti joo. Meillä on aika paljon henkilöstöä, jotka tekevät vain tuotantoa ja käyttöpääomaakin on tuotantoa varten. Lisäksi meillä on myös logistiikkakeskus. Peruselementit löytyvät ja niitä on kehitettykin uudella henkilöstöllä ja muulla. Kuitenkin koen, että sillä puolella on vielä tosi paljon tekemistä ja se vaatii aika isoja resursseja esim. järjestelmien integroimiseen ja suoraan resursseja niiden tekemiseen. Ne maksavat paljon, eli se pitää myös skaalata etappi etapilta siihen oman liiketoiminnan kokoon, muuten se ei kannata. Tämä on todella vaikea aihe tällä hetkellä isoista firmoista pieniin, koska esimerkiksi materiaalien hankinta kestää tosi kauan ja se myöhästyttää usein tuotantoa vaatepuolella. On todella paljon asioita joita ei olla vielä uudistettu koko teollisuuden puolella. Miten tuotantoketjun saisi nopeammaksi, ihan materiaaleista lähtien. Se on sellainen pelikenttä joka vaatisi uudistamista, ja ainoat jotka siihen kykenevät ovat nämä halpaketjut ja isot yritykset, jotka pystyvät integroimaan koko tuotantojärjestelmän heille sisäisesti. Se on aika vaikeaa pienille yrityksille, kuten meille, hallinnoida ja pystyä siihen samaan rytmiin mihin isommat firmat pystyvät. Tuotteiden toimitusvarmuus on kuitenkin elinehto yritykselle (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* On. Pyritään tai on aina pyritty siihen, että tuote tulee tehtaasta myyntivalmiina. Emme halua itse ostaa vaikka neulosta, nappia tai vetoketjua ja sitten ompeuttaa tuotantoa jossain, vaan haluamme koko tuotteen kerralla tehtaalta. Meillä on ollut ensimmäiset kolme ja puoli vuotta vain yksi tehdas mistä tuotteet ovat tulleet, ja se on onneksi toiminut. Viime vuoden keväällä kuitenkin palkkasimme tuotannon ostajan ja olemme siten saaneet hajautettua tuotannon neljään eri tehtaaseen, eli nyt tuotanto alkaa olla suunniteltua. Riskit ovat tässä nyt paljon pienemmät kuin mitä alkuvuosina, sillä koko tuotanto ei ole vain yhden tehtaan varassa (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Kuinka vaikeana koette ajan- ja resurssienhallinnan, sekä työtehtävien organisoimisen yrityksessä?**

*Tuomas Merikoski:* Olemme vielä aika pieni yritys, eli on vaikeaa saada aikaan järjestelmällistä analyysia. Kyllähän tästä asiasta jutellaan ja yritetään parantaa koko ajan, sekä kokeilla tehdä asioita eritavoin. Tällä hetkellä mennään kuitenkin vielä niin pienillä resursseilla ja henkilöstöllä, että on hyvin vaikeaa tehdä mitään isompia muutoksia ennen kuin kasvetaan (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Organisaatorakenteen ja vastuualueiden miettiminen on jatkuvaa. Olemme lähteneet nollasta, eli ei ole ollut mitään valmista kaavaa siihen, miten asiat toimivat. Mietimme viikoittain työntekijöiden vastuualueita uudelleen toimivampaan suuntaan. Ei ole todellakaan mitään selkeitä rajoja, missä vastuualueet menevät. Se on hyvä ja huono asia. Aikaisemmin kun oli kahdeksan henkeä töissä, olivat kaikki vähän kaikessa mukana. Se ei kuitenkaan toimi enää yrityksen kasvaessa, sillä joitain rakenteita pitää olla (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Minkälaista osaamista yrityksistä löytyy?**

*Tuomas Merikoski:* Meillä on osaamista suunnittelupuolelta tuotekehitykseen ja tuotantoon. On kaupallinen puoli, eli myyntityö ja liiketoiminnan hallinta, eli businesscontrollereita. Lisäksi meillä on sosiaalisen median ja onlinedigitaalipuolen osaajia, ja markkinointi eli pr-työtä on myös erikseen. Työllistämme 10-15 henkilöä tällä hetkellä (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Työllistämme tällä hetkellä 12 työntekijää. Alussa meitä oli Anna, vaatesuunnittelija, Hanna-Riikka, taiteilija, ja minä metsätalousinsinööri. Tuli aika äkkiä selväksi, että tarvitsemme lisää osaamista. Ensimmäinen palkkaamamme työntekijä, oli Minni Vierola. Hänellä on pitkä kokemus Reimalta ja Fredriksonilta, eli saimme yritykseen oikeasti vaatealan osaajan. Lisäksi olemme palkanneet logistiikkaosaajan ja tuotannon ostajan. Seuraavaksi palkkasimme Sirkku Vuorinen-Simulan, joka on vanha Nanson vientijohtaja. Hän tekee meillä tällä hetkellä kansainvälistä myyntiä ja on siellä mukana kertomassa meille, miten esimerkiksi agenttien kanssa toimitaan ja minkälaisia sopimuksia tehdään. Toiminnan alussa mukana oli konsultteja, esimerkiksi Marina Vah-tola, joka on meillä edelleen hallituksen puheenjohtajana. Marina on tuonut yritykseen tietyt hallinnolliset rutiinit. Tänä vuonna haemme kansainvälisen myynnin johtajaa, joka toisi meille taas lisää kansainvälisen myynnin osaamista. Palkkaamme meille sellaisia ihmisiä, jotka neuvovat miten asiat pitää tehdä (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### 3.2.3 Kaupallisuus ja luovuus

#### **Kuinka paljon panostatte liiketoimintaan, brändäämiseen ja markkinointiin (kaupallisuus) verrattuna suunnitteluun ja tuotteistamisprosessiin (luovuus)?**

*Tuomas Merikoski:* Tällä hetkellä markkinointi tukee täysin meidän omaa luovan imagon ja brändin pohjatyötä ja arvoja. Markkinointi on käytännössä sen oman tarinan kertomista. Markkinointi ja imago on hyvin symbioosissa luovan työn ja malliston kanssa. Kau-

mallinen puoli on tietenkin raakaa myyntityötä pääosin. Siellä tulee vastaan niitä vaikeampia asioita, jos katsoo luovalta kannalta. Sellaisia perusfaktoja, mitä eri markkinat vaativat tuotteilta, hinnoitukselta ja laadulta jne. Nämä eivät välttämättä aina ole prioriteetteja tehdä mallistoa luovasti. Ajattelen, että kaupallinen puoli on kuitenkin todella tärkeää ja yritämme pitää luovan ja kaupallisen puolen mahdollisimman lähellä toisiaan niin, että ne eivät kasva eroon toisistaan. Se tapahtuu todella helposti, koska niiden prosessit ovat erillään toisistaan. Kun mallisto on valmis ja ensimmäisen kappaleet menevät showroomiin, niin siitä eteenpäin luova puoli ei käytännössä ole enää tekemisissä sen kanssa. Informaatio ja kommunikointi on välillä tosi vaikeaa näiden puolten kesken, mutta on hyvä, että luova puolikin ymmärtää miten markkinat reagoivat omaan mallistoon ja kaupallinen puoli ei ole mikään myyntimasiina eli he ymmärtävät brändin arvot, tarinan ja luovan voiman. Lopulta kaupalliset henkilöt ovat viimeisiä jotka kertovat malliston tarinaa ja ovat kasvo koko brändille ja mallistolle. Eli on parempi, että nämä henkilöt myös ymmärtävät sen mitä luova puoli on halunnut kertoa ja tehdä, etteivät he kerro omaa tarinaansa (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Olemme puolileikillä sanottu meidän suunnittelijoille, että he saavat suunnitella mallistot niin, että 70% on niitä kaupallisia myyviä tuotteita ja 30% on niitä missä he voivat vähän revitellä, koska kaupallisilla tuotteilla se liiketoiminta pyörii. Mielestäni kuitenkin myös hieno ja hyvä design voi olla kaupallista, eli ne eivät poissulje toisiaan. Ne saadaan kulkemaan käsikädessäkin, ei se välttämättä ole joko tai (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

### **Miten koette luovuuden ja kaupallisuuden toimivan keskenään? Onko luovuuden kanssa tarvinnut tehdä paljon kompromisseja?**

*Tuomas Merikoski:* Ei, ehkä pitäisi pystyä aina maustamaan eri voimakkuuksilla. Välillä tuntuu siltä, että jotkut taistelevat kaupallisuutta vastaan, kuin siinä olisi jotain väärää. On parempi ottaa sellainen näkökulma, että kaupallisuus tehdään tarinaan sopivalla tavalla, ja niillä kriteereillä mitä markkina haluaa. Ei taistele sitä vastaan, mikä voi olla tosi harmillista liiketoiminnalle. Tuotteeseen pitää pystyä luomaan designarvoa sen lisäksi, mitä materiaali, tuotanto ja laatu on. Niin brändille luodaan immateriaalista arvoa, niin että lisäarvon maksaminen kannattaa asiakkaan näkökulmasta (Merikoski, haastattelu, 8.2.2018).

*Jussi Kurkela:* Joka aisassa täytyy tehdä kompromisseja, oli se markkinointi tai tuotesuunnittelu. Meidän toimintamallissa suunnitellaan mallisto ja myydään se ennen tuotamista, esimerkiksi tällä hetkellä myydään meidän jälleenmyyjille syksyn mallistoa. Jälleenmyyjät tilaavat etukäteen syksyn tuotteet, eli jos siellä on sellaisia tuotteita mitkä eivät tule tilatuiksi, niin ne eivät mene meillä tuotantoon ollenkaan. Eli siinä tapahtuu luonnollista karsitumista niistä tuotteista mitkä eivät ole kaupallisia. Mutta myös varsinkin uusia tuotteita tai tuoteryhmiä tehtäessä otamme tuotannon riskillä, koska yleensä jälleenmyyjät eivät osaa tilata uusia tuotteita, sillä niiden menekistä ei ole tietoa. Siinä luotetaan ehkä enemmän sitten suunnittelijoitten näkemykseen ja luovuuteen. Siinä varsinainen kaupallinen potentiaali testataan vasta myöhemmin. Brändille ei ole hyväksi pelata vain varmanpäälle (Kurkela, haastattelu, 8.2.2018).

## 4 POHDINTA

Molemmat haastateltavat kertovat kasvun olleen toiveena jo yritystä perustettaessa, onnistuneet yrittäjät ovat kokeneet yrityksen kasvun tuovan heille vapautta toimia haluamallaan tavalla. Koen myös kasvuhaluttomien yrittäjien ja elämäntapayrittäjien haluavan samaa vapautta toimia, mutta toimintatapa on erilainen. Tuomas Merikosken tavoitteena on siirtyä yrityksen päivittäisestä toiminnasta ja liiketoiminnan johtajuudesta pois, voidakseen keskittyä luovaan osaamiseensa. Isossa yrityksessä osaamista voidaan rekrytoida tarkkaan tietyille osa-alueille, jolloin työntekijät pystyvät tarkentamaan omien resurssiensa käyttöä ja panostuksiaan. Tämä on tehokasta ja mielekästä työntekijöiden ja yrittäjän näkökulmasta. Kyseenalaistan tavan pitää yritystoiminta pienimuotoisena siksi, että en koe yrittäjän pystyvän silloin kunnolla keskittymään omaan ydinosaamiseensa. Toki molemmat haastateltavista onnistuneista yrittäjistä joutuvat ja ovat joutuneet olemaan mukana myös yrityksen liiketoiminnassa ja yrityksen pyörittämiseen liittyvissä asioissa, mutta yrityksen kasvu on tuonut heille lisää vapauksia toimia haluamallaan tavalla, mikä ei olisi ollut mahdollista pienen liiketoiminnan kautta.

Onnistuneita yrittäjiä yhdistää halu tuoda yritykseen laajasti lisäosaamista täydentämään omia vahvuusalueitaan. Molemmat yrittäjät olivat tuoneet yritykseen liiketoimintaosaamista alan ammattilaisten avulla. Jussi Kurkela mainitsi heidän yrityksensä hallituksen puheenjohtajana toimivan kansainvälisten isojen ketjujen toimitusjohtajana olleen Marina Vahtolan. Luovan alan kasvuhaluttomat yrittäjät ja elämäntapayrittäjät usein toimivat yksin yrityksessään ja tekevät kaikki yrityksen työt. Liiketoimintaosaaminen ei ole heidän ydinosaamistaan ja liiketoimintaosaamisen hankkiminen yritykseen antaisi yrittäjälle lisäaikaa omiin vahvuuksiin keskittymiseen. Jussi Kurkelan mainitsema ”Palkkaamme meille sellaisia ihmisiä, jotka neuvovat miten asiat pitää tehdä.”, on mielestäni hyvä lähestymistapa liiketoiminnan kasvattamisessa.

Tuomas Merikosken mainitsemana, kaikki osaaminen heidän yrityksessään ei ole osakailta tai työntekijöiltä, vaan esimerkiksi sijoittajien ja konsulttipalvelujen kautta hankittua tietoa. Mainitsemisenarvoista tämä on siksi, että yrittäjän ei aina tarvitse ajatella hankkivansa lisäosaamista yritykseen palkkaamalla työntekijöitä, mikä saattaa olla riskialtista esimerkiksi yritystoiminnan alkuaikoina. Molemmat kasvussa onnistuneet yrittäjät kokivat työntekijöiden palkkaamisen ennemmin mahdollisuutena kuin uhkana, ja tarpeellisena yritystoiminnan kasvaessa. Tuomas Merikoski mainitsi tarpeen kasvattaa yritystoiminta niin isoksi, että se ei ole täysin markkinaheilahdusten armoilla. Yritystoiminnan kasvattaminen tuo näin ollen yritykselle pelivaraa.

Molemmat haastateltavat yrittäjät pitävät kaupallista työtä ja markkinointia tärkeänä asiana. Luovilla aloilla pidetään kaupallisuutta välillä kirosanana, varsinkin jos yrittäjä kokee tekevänsä vahvasti luovaa työtä. Tuomas Merikoski pitää erittäin tärkeänä sitä, että kaupallisuus onnistutaan sisällyttämään omaan luovaan konseptiin, jolloin se tukee omia luovia arvoja. Tällöin kaupallisuus ei ole kirosana, vaan apuväline siihen, että omaa luovuuttaan ylipäättään pystyy toteuttamaan.



Vaate- ja muotiteollisuus on haastavaa, sillä se vaatii paljon rahoittamista, ennen kuin liiketoiminnan tuotto saadaan yritykseen. Riskien ottaminen saattaa olla yritykselle kohalokasta, jos tuotettu mallisto ei myy kunnolla ja seuraavaa mallistoa ei näin ollen pystytä rahoittamaan. Jussi Kurkelan mainitsema tapa toimia tuottamalla suurimmalta osin valmiiksi tilattuja tuotteita helpottaa malliston myynnin ennustamista ja vähentää tappion mahdollisuutta. Se antaa myös mahdollisuuden kokeilla uusia tuotteita hallitulla riskillä, sillä tuottavuutta saadaan klassikkotuotteilla. Uuden yrityksen perustaminen on silti riskialtista, sillä toimintatapa vaatii tietyvästi myyvän tuotteen. Uusikin yritys voi kuitenkin testata tuotteidensa kannattavuutta vastaavalla toimintatavalla ennen malliston tuottamista tiedustelemalla esimerkiksi jälleenmyyjien halukkuutta ottaa tuote myyntiin.

Jussi Kurkelan mainitsema kiihdyttämötoiminta olisi vaatetusosalalle tervetullut ajatus. Papu on kohdannut yrityksen alkuaikoina epäilyyn vaatetusalan yrityksen kannattavuudesta, mikä on Suomessa yleistä. Koen tämän myös vaikuttavan vahvasti luovan alan ammattilaisten oman arvion tuntuun ja rahkeisiin lähteä kasvattamaan yritystoimintaansa. Molemmat yrittäjät kokevat, että suomalaisen muotoilukoulutuksen pitäisi uudistua tukemaan liiketoiminta-ajattelua. Vastavalmistuneilla muotoilijoilla ei ole rahkeita tai osaamista lähteä kehittämään yritystoimintaa, eikä siihen anneta riittävästi eväitä tai neuvoja opiskeluaikana. Tuomas Merikoski mainitsee Suomessa olevan huono osaaminen kansainvälisestä markkinasta, mikä varmasti vaikuttaa myös oppilaitosten mahdollisuuteen tarjota osaamista opiskelijoilleen.

Haastateltavien yritysten toimintatapojen tarkastelu antaa tietoa yritystoiminnan kasvattamisesta. Se vaatii muun muassa rahoitusta, suunnitelmallisuutta, hallittua riskienottoa, tuotannon- ja ajan ja resurssienhallintaa. Kaikki osa-alueet ovat haastavia ja vaativat yrityksiltä paneutumista. Molemmat haastateltavat yrittäjät kokevat kuitenkin onnistuneensa rahoituksen saamisessa, liiketoiminnan arvioimisessa ja hallittujen riskien ottamisessa. Tuotannon-, ajan ja resurssienhallinta taas koettiin molempien yrittäjien mielestä vaikeiksi.

Yritystoiminnan kasvattaminen on luovilla aloilla ja erityisesti vaatebisneksessä riskialtista. Koen kuitenkin, että onnistuessaan laajempi yritystoiminta on huomattavasti kannattavampaa ja antaa luovalle yrittäjälle enemmän mahdollisuuksia ja vapauksia toteuttaa omaa osaamistaan ja luovuuttaan.

## 5 ARVIOINTI

Opin opinnäytetyöprosessin aikana valtavasti yrittäjyydestä vaatetusalalla. Toivoisin muotoilukoulutuksen lisäävän vastaavan tiedon saamista jonkun kurssin opintokokonaisuuteen liitettynä. Koen, että sain tärkeitä neuvoja haastattelemltani yrityksiltä, mikä rohkaisee minua muun muassa verkostoitumaan paremmin omalla alallani tulevaisuudessa.

Onnistuin vastaamaan työssä tutkimuskysymyksiini riittävän laajasti. Aihe on todella laaja ja se vaatisi myös lisätutkimuksia. Mielestäni on hyvä, että keskityin työssäni haastattelemaan suomalaislähtöisiä yritystoiminnan kasvattamisessa onnistuneita yrityksiä, enkä yritystoiminnan kasvattamisen kanssa kipuilevia yrityksiä. Koen saaneeni siten enemmän arvokasta materiaalia juuri liiketoiminnan kehittämiseen liittyen.

Kiihdyttämötoiminta ja muut vaatetusalan liiketoiminnan kehittämiseksi luodut projektit olisivat kiinnostava lisätutkimusaihe. Liiketoiminnan ja markkinoiden kehittyminen vaatetusalalla on kiinnostava aihe seurata myös tulevaisuuden Suomessa ja globaalissa maailmassa.

## LÄHTEET

Aho E. (2006). *Yksitoista askelta luovaan Suomeen. Luovuusstrategian loppuraportti*. Helsinki: Yliopistopaino. Opetusministeriön julkaisu

Business Finland (n.d.). *Nuoret innovatiiviset yritykset*. Haettu 29.4.2018 osoitteesta <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/rahoitus/startup/nuoret-innovatiiviset-yritykset-niy/>

Hasunen H. (2015). *Valuuttaa vaatetusalalle! Mahdollisuutena yhteistoiminnallisuus*. Opinnäytetyö. Muotoilu ja media-ala. Lahden ammattikorkeakoulu.

Hohti P. (2011). *Rajaton muotoilu. Näkökulmia suomalaiseen taideteollisuuteen*. Helsinki: Avain. Teollisuustaitteen liitto Ornamon julkaisu.

Kananen J. (2015). *Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu.

Kuhmonen P. (2006). *Luovien alojen yritystoiminnan kehittäminen. Verkostomainen toimintamalli -selvitys*. Helsinki: Yliopistopaino. Opetusministeriön julkaisu.

Lille K. (2010). *Tevallako tulevaisuuteen? Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista*. Helsinki: Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen julkaisu.

Lith P. (2016). *Muotoilualan suhdannekatsaus 2016*. Helsinki: Teollisuustaitteen liitto Ornamon julkaisu.

Pohjolainen J. (2011). *Miksi yrittää? Yrittäjyys ja yrittäjäksi ryhtyminen luovilla toimialoilla*. Opinnäytetyö. Kulttuurituotannon koulutusohjelma. Humanistinen ammattikorkeakoulu.

Tarjanne P., Kaunisharju K. (2007). *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu.

Tilastokeskus (2011). *Pakkoyrittäjiä, kasvuyrittäjiä vai elämäntaparyrittäjiä?* Haettu 15.2.2018 osoitteesta [https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-02-15\\_006.html?s=8](https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-02-15_006.html?s=8)

Tilastokeskus (2011). *Kasvuyritys*. Haettu 15.2.2018 osoitteesta [https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-11-01\\_002.html?s=0](https://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-11-01_002.html?s=0)

Tilastokeskus (n.d.). *Pienet ja keskisuuret yritykset*. Haettu 15.2.2018 osoitteesta [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html)

Tilastokeskus (n.d.). *Mikroyritys*. Haettu 15.2.2018 osoitteesta <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2016). *Yrityskatsaus 2016*. Helsinki: Lönnberg Print & Promo.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009). *Yrittäjyyskatsaus 2009*. Helsinki: Edita Publishing.

## 5.1 Haastattelut

Kurkela J. 2018. Papu designin toimitusjohtajan henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu. 8.2.2018.

Merikoski T. 2018. AALTO Internationalin perustajan henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu. 8.2.2018.

Piironen S. 2017. Henkilökohtainen tiedonanto, puhelinkeskustelu. 10.11.2017.

## 5.2 Kuvalähteet

Kuva 1. Laura Nieminen; Viitekehys

## HAASTATTELURUNKO

## 1. YRITTÄJÄN TAUSTATIEDOT:

- Nimi
- Rooli yrityksessä
- Koulutustausta
- Kokemus

## 2. YRITYKSEN TAUSTATIEDOT:

- Yrityksen ikä
- Yritysmuoto
- perustelut yritysmuodolle

## 3. LIIKETOIMINNAN KASVATTAMINEN:

Mikä on yrityksenne kasvuhalu?

Kuinka paljon yrityksessänne on liiketoimintaosaamista?

Kuinka tärkeänä pidätte liikevaihdon ja/tai työntekijämäärän kasvattamisen?

Vastaako suunnittelija liiketoiminnasta ollenkaan?

Mitä liiketoiminnan kasvattaminen vaatii yritykseltä vaatebisneksessä? Minkälaisia ongelmia olette kohdanneet?

Oletteko Suomen markkinoilla? Kuinka kansainvälisiä olette?

Minkälaista tukea muotoiluyrittäjät mielestäsä tarvitsisivat liiketoiminnan kasvatamiseen?

Pitäisikö suomalaisen koulutuksen uudistua tukemaan businessajattelua?

## 4. YRITYKSEN TOIMINTA

Minkälaisia haasteita olette kohdanneet rahoituksen saamisessa?

Mikä on ollut haastavinta liiketoiminnan suunnittelemisessa?

Kuinka olette onnistuneet yritystoiminnan tulevaisuuden ennakoimisessa?

Onko riskienotto ollut haluttua ja hallittua?

Onko tuotannonhallintaan panostettu yrityksessänne?

Kuinka vaikeana koette ajan- ja resurssienhallinnan, sekä työtehtävien organisoinnin yrityksessä?

Minkälaista osaamista yritykseltänne löytyy?

#### 5. KAUPALLISUUS JA LUOVUUS

Kuinka paljon panostatte liiketoimintaan, brändäämiseen ja markkinointiin (kaupallisuus) verrattuna suunnitteluun ja tuotteistamisprosessiin (luovuus)?

Miten koette luovuuden ja kaupallisuuden toimivan keskenään? Onko luovuuden kanssa tarvinnut tehdä paljon kompromisseja?