

# **Suomalaisten muotibrändien kansainvälistymisprosessiin liittyvät haasteet**

Roosa Saarinen

Opinnäytetyö

Joulukuu 2019

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Muotiliiketoiminta

|  |                                     |                                   |
|--|-------------------------------------|-----------------------------------|
| Tekijä(t)<br>Saarinen, Roosa   | Julkaisun laji<br>Opinnäytetyö, AMK | Päivämäärä<br>Joulukuu 2019       |
|  | Sivumäärä<br>36                     | Julkaisun kieli<br>Suomi          |
|  |                                     | Verkojulkaisulupa<br>myönnetty: x |
| Työn nimi<br><b>Suomalaisten muotibrändien kansainvälistymisprosessiin liittyvät haasteet</b>  |                                     |                                   |
| Tutkinto-ohjelma<br>Liiketalouden tutkinto-ohjelma   |                                     |                                   |
| Työn ohjaaja(t)<br>Nina Välimäki   |                                     |                                   |
| Toimeksiantaja(t)  |                                     |                                   |
| <p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö tehtiin tarpeesta selvittää suomalaisten muotibrändien kansainvälistymisen haasteita. Se toteutettiin ilman toimeksiantajaa, jotta asiantuntijahaastatteluista saatiin mahdollisimman monipuoliset haastateltavien osalta. Haasteet on syytä selvittää, sillä Suomessa tehdään laadukasta suunnittelutyötä, mutta brändit eivät kuitenkaan pärjää maailmalla.</p> <p>Työ toteutettiin laadullisena tutkimuksena, ja tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teema-haastattelut. Analyysia suoritettiin koko tutkimuksen ajan ja kylläntymispiste saavutettiin jo viiden haastattelun jälkeen. Analyysimenetelmänä toimisisällönanalyysi.</p> <p>Tulosten perusteella keskeisimmät haasteet voidaan jakaa seuraaviin luokkiin: rahoitus ja investoinnit, markkinointi ja brändäys, kohdemarkkinoiden valinta sekä kilpailuedun saavuttaminen. Rahoitus ja investoinnit liittyvät etenkin kansainvälistymisprosessin alkuvaiheen haasteisiin. Kohdemarkkinoiden valinta liittyy prosessin toiseen vaiheeseen, jossa valitaan, mille markkina-alueille lähdetään. Markkinointi, brändäys ja kilpailuetu voidaan liittää prosessin neljänteen vaiheeseen, jossa valitaan kansainvälinen markkinointisuunnitelma.</p> <p>Kun lähdetään kansainvälisille markkinoille, ei välttämättä ymmärretä, että se, mikä toimii Suomessa, ei välttämättä toimi maailmalla. Tähän vaikuttaa osaltaan kohdemaiden kulttuurilliset erot, mutta myös brändikulttuurin puute Suomessa. Suomalaisille ”made in Finland” tai ”designed in Finland” viestii jostakin. Se viestii laadusta ja kotimaisuudesta, mutta kansainvälisillä markkinoilla se jättää kysymysmerkin: Mitä Suomessa tehdään paremmin?</p> |                                     |                                   |
| Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> )<br><br>kansainvälistyminen, kansainvälistymisprosessi, muotibrändi, laadullinen tutkimus  |                                     |                                   |
| Muut tiedot  |                                     |                                   |

|   |  |                                     |
|---|--|-------------------------------------|
| Author(s)<br>Saarinen, Roosa  | Type of publication<br>Bachelor's thesis | Date<br>December 2019               |
|   |  | Language of publication:<br>Finnish |
|   | Number of pages<br>36                    | Permission for web publication: x   |
| Title of publication<br><b>The challenges in the internationalization process of Finnish fashion brands</b>   |  |                                     |
| Degree programme<br>Business Administration   |  |                                     |
| Supervisor(s)<br>Välimäki, Nina   |  |                                     |
| Assigned by   |  |                                     |
| <p>Abstract</p> <p>The thesis was done on the need to study the challenges of the internationalization of Finnish fashion brands. It was carried out without an assignor in order to obtain the most comprehensive interviews possible with experts. The challenges need to be addressed as high-quality design work is done in Finland but brands do not succeed in the world.</p> <p>The work was carried out as a qualitative study and the data was collected by theme interviews. The analysis was conducted throughout the study and the saturation point was reached already after five interviews. The analysis was made using the content analysis method.</p> <p>Based on the results, the main challenges can be divided into the following categories: financing and investment, marketing and branding, target market selection and achieving a competitive advantage. Financing and investment are particularly related to the challenges of the first step of the internationalization process. The selection of the target market is related to the second step of the process, which is to choose which market areas to enter. Marketing, branding and competitive advantage can be linked to the fourth step of the process, which is to choose an international marketing plan.</p> <p>When entering the international market, it may be difficult to realize that what works in Finland may not work elsewhere. This is partly due to the cultural differences of the target countries, but also to the lack of brand culture in Finland. For Finns, "made in Finland" or "designed in Finland" communicates something. It communicates quality and domesticity, but in the international market it leaves a question mark: What is being done better in Finland?</p> |  |                                     |
| Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  |  |                                     |
| internationalization, internationalization process, fashion brand, qualitative research   |  |                                     |
| Miscellaneous   |  |                                     |

## Sisältö

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Tutkimusasetelma .....</b>  | <b>5</b>  |
| 2.1      | Tutkimuksen tausta ja tutkimusmenetelmät .....                                 | 5         |
| 2.2      | Aineiston analyysi ja tulosten esittely .....                                  | 7         |
| <b>3</b> | <b>Suomalaiset muotibrändit ja kansainvälistymisen haasteet.....</b>           | <b>8</b>  |
| 3.1      | Suomalaiset muotibrändit.....  | 8         |
| 3.2      | Muotibrändien kansainvälistyminen.....   | 10        |
| 3.3      | Kansainvälistymisprosessi .....  | 11        |
| 3.3.1    | Päätös kansainvälistymisestä .....   | 12        |
| 3.3.2    | Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään .....                               | 13        |
| 3.3.3    | Päätös siitä, millä tavoilla lähdetään kansainvälistymään .....                | 15        |
| 3.3.4    | Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen .....                       | 18        |
| 3.3.5    | Kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja<br>kontrollointi..... | 19        |
| <b>4</b> | <b>Tutkimustulokset.....</b>   | <b>21</b> |
| 4.1      | Tutkimuksen aineiston keruu .....  | 21        |
| 4.2      | Haasteena alkuvaiheen investoinnit .....                                       | 22        |
| 4.3      | Kilpailuedun löytäminen tarjonnan paljoudessa.....                             | 23        |
| 4.4      | Markkina-alueen valintaan liittyvät haasteet .....                             | 25        |
| <b>5</b> | <b>Johtopäätökset.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>6</b> | <b>Pohdinta.....</b>   | <b>28</b> |
|          | <b>Lähteet .....</b>   | <b>30</b> |
|          | <b>Liitteet.....</b>   | <b>32</b> |

**Kuviot**

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Aalto-yliopiston muotisuunnittelukoulutuksen sijoitus 2017 (Rankingit 2018)<br>.....                     | 3  |
| Kuvio 2. Aalto-yliopiston sijoitus muotisuunnittelussa The Business of Fashionin<br>mukaan (Rankingit 2018) ..... | 4  |
| Kuvio 3. Kansainvälistymisen vaiheet (Hollensen 2012) .....   | 12 |

## 1 Johdanto

Vaatetusala on lähtökohtaisesti jo kansainvälinen ala Suomen kaltaisessa pienessä maassa. Suomessa yrityksen kasvurajat tulevat nopeasti vastaan, joten kasvuhallinnalla muotibrändillä usein kansainvälistyminen on jo alkuvaiheessa osa strategiaa. Työssä perehdyn kansainvälistymiseen liittyviin haasteisiin, juurikin muotibrändien osalta. Haasteet on syytä selvittää, sillä Suomessa tehdään laadukasta suunnittelu-työtä ja Aallon myötä suomalainen muotisuunnittelu saa jatkuvasti lisää jalansijaa maailmalla.

| Ranking                | Suomi | Pohjoismaat | Eurooppa          | Maailma           |
|------------------------|-------|-------------|-------------------|-------------------|
| QS – Art & Design 2018 | 1     | 1           | 4                 | 9                 |
| BoF – Fashion 2017     | 1     | 1           | 4 (BA)<br>11 (MA) | 5 (BA)<br>14 (MA) |

Kuvio 1. Aalto-yliopiston muotisuunnittelukoulutuksen sijoitus 2017 (Rankingit 2018)

Yllä oleva kuvio kertoo Suomen sijoituksen muodin maisteri- ja kandidaattiopintojen osalta. Taulukosta voidaan tulkita Aallon muodinopetuksen olevan Suomen sisällä ja Pohjoismaissa ykkössijalla. Kandidaattitason opetus on sijalla 4 ja maisteritason sijalla 11 koko Euroopassa. Maailmanlaajuisesti Aallon opetus kandidaattitasolla ylittää viidennelle sijalle ja maisteritasolla neljännelletoista.



Kuvio 2. Aalto-yliopiston sijoitus muotisuunnittelussa The Business of Fashionin mukaan (Rankingit 2018)

Sijoitus maailmanlaajuisesti on jaettu osiin ja näissä osissa käsitellään mainetta, valintatarkkuutta, palkintoja, oppilaita, resursseja, opetusta, uravaihtoehtoja, valmiuksia ja verkostoja.

Työn tavoitteena on selvittää yleisimmät kansainvälistyvien muotibrändien haasteet kansainvälistymisprosessin jokaisessa vaiheessa. Työssä käytetään hyödyksi teoriaa yleisesti yritysten kansainvälistymisprosessista ja haasteista. Lisäksi haastatellaan muotialan asiantuntijoita, jotta voin saada mahdollisimman hyvän käsityksen kyseisen alan haasteista. Tavoitteena on kerätä selkeä rakenne kansainvälistymisprosessista ja liittää siihen kussakin vaiheessa esiintyvät haasteet. Haasteet ja riskit on hyvä olla ennalta tiedossa, jotta niiltä voidaan välttyä mahdollisimman tehokkaasti jokaisessa vaiheessa ja jo ennakoivasti.

Muotiala on kansainvälinen ala, joka kansainvälistyy jatkuvasti enemmän ja enemmän, kuten jo aiemmin mainitsinkin. Vaikka alalla päätyisi minkälaisiin tehtäviin tahansa, on hyvä olla tietoinen kansainvälisestä näkökulmasta ja pitää mieli avoinna kansainvälisille vaikutteille. Työ varmistaa tuntemuksen kansainvälistymisen eri vaiheista ja auttaa tilanteissa, joissa asiantuntijuudelle on tarvetta. Työssä pääsee hyödyntämään kaikkea jo oppimaa kansantaloudesta markkinointiin, soveltaen sitä kansainvälisyyteen.

Teoriaosuus on tiivis koonti kansainvälistymisprosessista, jossa jokaiseen prosessin vaiheeseen on kerätty kunkin kohdan yleisimmät haasteet. Tärkeimmäksi lähteeksi nousee Hollensenin *Essentials of Global Marketing* (2012) ja *Global Marketing* (2017). Teoriaosuus käsittelee kansainvälistymisprosessia juuri näihin teoksiin perustuvan viiden vaiheen mallin avulla.

## **2 Tutkimusasetelma**

### **2.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimusongelmalla tarkoitetaan epätoivottua tilaa, josta halutaan eroon. Tämä onnistuu, kun selvitetään ongelmaan vaikuttavat tekijät. Jokainen tutkimus vaatii tutkimusongelman määrittelyn. (Kananen 2015, 44–45.) Tutkimuksen kohteena on suomalaiset kasvuhaluiset ja kansainvälistymisestä haaveilevat muotibrändit. Tutkimusongelmana tässä työssä on suomalaisten vaatebrändien kansainvälistymisprosessissa kohdattavat haasteet.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Suomalaisten muotibrändien kansainvälistymisprosessiin liittyvät kompastuskivet, sillä lahjakas suunnittelutyö ei yksin riitä maailmanvalloitukseen.

Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena, sillä aihe on monimutkainen kokonaisuus, josta parhain käsitys saadaan valittujen asiantuntijoiden avulla. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti kyseisessä tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä ja ymmärtämään tiettyjä toimintoja paremmin. Tälle ilmiölle pyritään antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta. Aineisto kerätään pieneltä näytteeltä haastatellen, joten kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä suurta otantaa ei ole. Tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistykseen, joten tutkimukseen on valittu asiantuntevat haastattelutavat, joilla on aiheesta tuntemusta ja omakohtaista kokemusta. Aineiston riittävyys ratkaistaan saturaatiolla, ja tarvittaessa haastatteluja toteutetaan lisää. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, kun haastateltavat eivät tuota ilmiön kannalta enää uutta tietoa, vaan aineisto alkaa toistaa itseään (Tuomi & Sarajarvi 2018, 98–100).



Tiedonkeruumenetelmiä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ovat dokumentointi, havainnointi, kyselyt ja haastattelut (Kananen 2014, 64). Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä sen vapaamuotoisuus sopi tiedonkeruuseen parhaiten. Haastattelu-rungon muodostamisessa hyödynnettiin aiempaa tutkimusta ja tutkijan intuitiota. Vaikka teemahaastattelulla ei ole valmista rakennetta, ilmiön taustoitukseen voidaan käyttää myös strukturoituja kysymyksiä, jotka koskevat esimerkiksi vastaajan ikää, koulutustaustaa tai ammattia (Kananen 2014, 75).

Teemahaastattelussa tyypillisesti edetään haastateltavan ehdoilla. Tutkijalle hyviä kysymyksiä ovat avoimet kysymykset, jatko kysymykset ja oikein muotoiltuina myös hypoteettiset kysymykset. Teemahaastattelu mahdollistaa uusien kysymysten syntymisen tutkijan ymmärryksen kasvaessa. (Kananen 2014, 76–80.)

Aineisto kerättiin haastattelemalla Suomen tunnettujen muotibrändien edustajia. Haastattelupyyntö lähetettiin kymmenelle henkilölle, joista viittä haastateltiin vastaanottajien mielenkiinnon ja aikataulujen sopivuuden mukaan. Haastateltavana Marimekolta oli myyntijohtaja Päivi Lonka, joka sittemmin on jäänyt pois tehtävästään, Minna Parikalta Sales and Development Director Harri Kangas, joka myös on jäänyt pois silloisesta tehtävästään, sekä vaatesuunnittelija, Samujin perustaja ja luova johtaja Samu-Jussi Koski. Myös konseptitoimisto Funckin strategia, Jaana Haapala-Laihoa, joka on tehnyt muun muassa Samujille brändiuudistusta, johon liittyy myös kansainvälisillä markkinoilla toimiminen. Lisäksi haastateltiin edustajaa Business Finlandilta, joka auttaa yrityksiä kasvamaan kansainvälisille markkinoille. Haastateltavana oli Leena Arvonen, jolla on yli kymmenen vuoden kokemus muotibrändien kansainvälistämisestä.

Haastateltaviksi valittiin erilaisten brändien edustajia, jotka toimivat eri asemissa, jotta aiheesta saataisiin mahdollisimman monipuolinen käsitys. Marimekko on ollut alusta alkaen kansainvälinen muotitalo, joten haasteita on ehditty kokemaan monipuolisesti uusille markkina-alueille siirtyessä. Myös Minna Parikka -kenkäbrändi on saanut alusta alkaen näkyvyyttä kansainvälisillä markkinoilla. Samuji brändinä puolestaan on nuorempi ja kansainvälistyminen on tuottanut heille erityisesti haasteita yrityksen elinkaaren aikana. Heillä on liike New Yorkissa, joka on osoittautunut yhdeksi brändin kompastuskivistä ja oli vähällä ajaa yrityksen konkurssiin.

Asiantuntijahaastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa keskustelu soljuu avoimesti, jotta ilmiöstä saataisiin mahdollisimman hyvä käsitys ja ilmiön kaikki mahdolliset merkitykset esiin. Kysymyspohja on selkeä, mutta haastattelussa edetään haastateltavan ehdoilla, eikä välttämättä kysymysrungon osoittamassa järjestyksessä. Haastateltavaa kuitenkin ohjataan takaisin aiheeseen ja asian ytimeen tarkentavilla kysymyksillä avoimelle haastattelulle tyypillisesti.

## **2.2 Aineiston analyysi ja tulosten esittely**

Aineiston keruun jälkeen aineistot litteroidaan. Aineistosta valitaan kiinnostavat ja useasti pinnalle nousevat aiheet, jonka jälkeen ne kerätään erilleen muusta aineistosta, jotta käsittely on helpompaa ja selkeämpää. Aineisto analysoidaan sisällönanalyysin menetelmiä käyttäen. Tyypittelyssä voidaan etsiä esimerkiksi teemojen sisältä yhteisiä ominaisuuksia ja näistä yhteisistä ominaisuuksista luodaan eräänlaisia yleistyksiä, eli tyyppiesimerkkejä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107.)

Sisällönanalyysillä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleistettävä kuvaus. Se on tekstianalyysia, joka tarkastelee inhimillisiä merkityksiä. Aineiston tarkastelussa keskitytään niihin asioihin, jotka ovat tutkimuskysymysten asettelu kannalta olennaisia. (Alasuutari 1999, 40.) Sisällönanalyysin prosessiin kuuluvat analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, luokittelu ja tulkinta sekä aineiston luotettavuuden arviointi. (Järvenpää 2006.) Aineiston pelkistämisessä kysytään tutkimustehtävän mukaisia kysymyksiä ja ne kirjataan ylös. Seuraavaksi aineisto ryhmitellään, eli etsitään yhtäläisyyksiä. Saman sisältöiset seikat yhdistetään yläluokaksi. (Janhonen & Nikkonen 2003, 24–29.)

Kyseisessä työssä asiantuntijahaastattelut analysoidaan luokkien mukaan. Luokat ovat jaettu vastaamaan tutkimusongelmaan, mutta myös eniten esille nousseiden seikkojen mukaan. Nämä luokat ovat rahoitus ja investoinnit, markkinointi ja brändäys, kohdemarkkinoiden valinta sekä kilpailuedun saavuttaminen.

Esittelyssä käytetään hyväksi suoria lainauksia aineistosta vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja analyysin osuvuutta. Tuloksien esittämisessä vältetään yhden aineiston, eli yhden haastateltavan toistuvia suoria lainauksia, jotta tuloksista saadaan kattava ja monipuolinen. Tulososiossa haastateltavat esitetään omilla nimillään.

Pohdintaosiossa kerrotaan tutkimuksen vahvuudet ja heikkoudet. Osiossa tarkastellaan haastattelijan vaikutusta haastatteluun. On tärkeää ottaa huomioon haastateltavan suhde haastattelijaan, sillä se vaikuttaa haastattelun syvyyteen ja luottamuksellisuuteen. Haastateltavat vaikuttavat myös haastattelun tuloksiin, joten on hyvä olla eri tieteen alan tai edes toimenkuvan edustajia haastateltavina. Aineistoa verrataan aiempiin tutkimuksiin. Laadullista tutkimusta ei voida yleistää, mutta jonkinasteista yleistystä voidaan kuitenkin tehdä, jos tutkimus on sopusoinnussa aiempien tutkimusten kanssa.

Tutkijan täytyy työssään todistaa johtopäätöstensä luotettavuus. Luotettavuusmittarit reliabiliteetti ja validiteetti ovat kehitetty kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta kumpaakin menetelmää käytetään myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Reliabiliteetti tarkoittaa, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan pysyviä eli tutkimuksen toistamisella saadaan sama lopputulos. Validiteetti kertoo, tutkitaanko oikeita asioita. (Hirsjärvi 2009, 231–232.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, vaan edellä esitetyt luotettavuuskäsitteet ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarviointi perustuu arvioon, sillä luotettavuutta ei voida laskea kuten määrällisessä tutkimuksessa. Tämän takia luotettavuuden arvioiminen laadullisessa tutkimuksessa on subjektiivista, sillä se on tutkijan oman arvioinnin ja näytön varassa. (Kananen 2014, 145–147.)

### **3 Suomalaiset muotibrändit ja kansaivälistymisen haasteet**

#### **3.1 Suomalaiset muotibrändit**

Brändillä tarkoitetaan tuotetta, tuotemerkkiä, yritystä, henkilöä tai muuta vastaavaa, jolle on ajan myötä syntynyt tai markkinoinnin avulla luotu yleensä myönteinen tun-

nettuus. Brändi on eräänlainen lupaus kuluttajalle laadusta niin brändin käytännönasioissa, mutta myöskin tunnetasolla. Se voi tuoda esimerkiksi tuotteelle lisäarvoa ja vahvistaa kuluttajan itseilmaisuntunnetta. Tämä lupaus vahvistaa brändin ja kuluttajan suhdetta ja saa kuluttajan valitsemaan kyseisen brändin tarjonnan laajuudesta huolimatta. Jokaisella isolla brändillä on oma lupauksensa, joka voi olla laatu, tunnetasolliset ja itseilmaisulliset hyödyt, erityisen hyvä palvelu, asiakastyytyväisyys tai kestävyys. (Aaker 2014, 1.) Asiakkaan kokemus lisäarvosta syntyy kolmen tekijän summasta. Konkreettinen arvon tuottaminen rakentaa vahvan pohjan brändille. Tällä tarkoitetaan juuri rationaalista ja emotionaalista hyötyä, jonka asiakas saa tuotteesta tai palvelusta. Tämä arvo täytyy saada kuitenkin asiakkaan huomioon. Ylitarjonta tuo oman haasteensa, sillä asiakkaan huomio ei siihen itsestään kiinnity. Oikeanlaisella arvon kommunikoimisella tämä arvo saadaan kotiutettua, ja se varmistaa brändin taloudellisen menestyksen. Arvon kotiuttamisella tarkoitetaan ansainta- ja hinnoittelumallia, joka optimoi ansainnan suhteessa siihen, millainen hinta on hyväksyttävä asiakkaiden mielestä. (Uusitalo 2014, 15–16.)

Varmasti on sanomattakin selvää, että brändin merkitys nähdään vahvasti myös muotimaailmassa. Jokainen vaate on pohjimmiltaan tarkoitettu ratkaisemaan samaa ongelmaa eli suojelemaan ihmisiä kylmältä. Kuitenkin lisäarvo, jonka vaate tuo käyttäjälleen, voi olla eri. Eron huomaa, kun mietitään esimerkiksi kahta samanlaista valkoista t-paitaa ja sitä, mikä saa meidät valitsemaan toisen eikä sitä toista. Valintaan voi vaikuttaa hinta ja saatavuus. Helppo saatavuus tai edullinen hinta tuo vaatteelle rationaalista lisäarvoa, joka ei jää kuluttajalta huomaamatta. Valintaan voi myös vaikuttaa se, saako toinen vaatteista käyttäjän tuntemaan itsensä paremmaksi, viisaammaksi tai seksikkäämmäksi. Tämä lisää vaatteen lisäarvoa tunnetasolla, joka osaltaan voi olla ratkaiseva tekijä valinnassa. (Hameide 2011, 6–7.)

Myös vaatteet ovat käyttöesineitä ja kaupankäynnin välineitä. Tuote voidaan suunnitella täyttämään asiakkaan olemassa olevaa tarvetta. Tuotteen kautta voidaan myös luoda käyttäjälle uudenlaisia tarpeita. Tuotetta suunniteltaessa vastaamaan olemassa olevaan tarpeeseen valmistajan on tunnettava asiakkaansa tarkkaan, jotta tarpeisiin pystytään vastaamaan tehokkaasti. Tarpeet liittyvät usein tuotteen funktionaalisuuteen. Uuden tarpeen luomisessa asiakkaalle tarjotaan houkuttelevia mielikuvia ja elämyksiä, joista asiakas kokee saavansa tuntuva lisäarvoa. (Lille 2010, 10–11.)

Suomessa erottuminen on totuttu tekemään tuotteen kautta. Suomessa korostetaan koulutuksessakin suunnittelutyön tärkeyttä. Designin avulla tuotteesta saadaan muista poikkeava tai erikoinen. (Lille 2010, 10.)

Muotituotteiden markkinointi perustuu lisäarvon tuottamiseen. Kasvupotentiaaliset muotialan yritykset keskittyvät vahvan brändin luomiseen ja sitä kautta lisäarvon tuottamiseen. Tuotteet ovat suunniteltu kaupalliseen tarkoitukseen ja ne koskettavat laajemmankin kohderyhmän tarpeita. Suomessa tuotteen perinteiseen valmistukseen perustuva vaatteiden valmistus tulisi korvata globaalisti toimivalla innovatiivisella ajattelutavalla. (Lille 2010, 12.)

Muotikauppa on vähittäiskaupan aloista aktiivisin kansainvälistymisen suhteen. Tätä selittää esimerkiksi se, että verrattuna esimerkiksi elintarvikkeisiin, vaatteet vaativat vähemmän tilaa, rahoitusta ja alkupääomaa. Aktiivisuus ei myöskään ole uutta, vaan useat luksusmuotibrändit kuten Hermes ja Burberry, ovat laajentaneet kansainvälisille markkinoille jo varhaisessa vaiheessa. Hermes on ollut suunnannäyttäjänä jo 1880. Monet pikamuotibrändit ovat seuranneet perässä. Näistä esimerkiksi Zara operoi parhaillaan 88 eri maassa. Muotibrändien kansainvälinen toiminta on merkittävää yhteiskunnalle. Se edistää yksittäisten yritysten kasvua, sekä työllisyyttä ja talouskasvua. (Jin & Cedrola 2016, 15–16.)

### **3.2 Muotibrändien kansainvälistyminen**

Luvussa käsitellään kansainvälistymistä ulospäin eli viennin näkökulmasta. Käydään läpi kansainvälistymisen taustalla olevia motiiveja ja kansainvälistymisprosessia.

Suomi on kansataloutena pieni, minkä vuoksi se on riippuvainen kansainvälistymisestä. Globalisoituminen tuo mukanaan haasteita, mutta myös mahdollistaa paljon uutta. Se vaatii yrityksiltä kansainvälisiä valmiuksia ja kilpailukyvyyn kasvattamista jo yrityksen varhaisissa vaiheissa. Erityisesti liiketoiminnan ja markkinoinnin osaamista tarvitaan kansainvälistymisprosessissa, sillä globalisaatio tekee Suomesta ja suomalaisista yrityksistä aiempaa haavoittuvaisempia. (Vahvaselkä 2009, 15.) Termi ”kansainvälistyminen” tarkoittaa yrityksen laajentumista yli kansallisten rajojen erilaisille globaaleille alueille tai markkinoille. Muotibrändeille rajat ylittävä toiminta voi luoda

kriittisiä kysymyksiä toimintamalleja valittaessa. Vähittäiskaupan kansainvälistymisellä tarkoitetaan vähittäiskauppioiden toimintaa, joka siirtää tavaroita ja / tai kauppiaita uusiin paikkoihin. (Jin & Cedrola 2016, 17.)

Kansainvälistyminen tuo mukanaan mahdollisesti kannattavampia markkinoita ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä. Menestys on kuitenkin mahdollista ainoastaan, jos kansainvälistyminen on tarkoin suunniteltua. Kansainvälistymisen suunnittelun ja strategian taso riippuu yrityksen tuntemuksesta kansainväliseen liiketoimintaan. (Hollensen 2017, 19.) Kansainvälistymisen pohjana toimii usein kansainvälistymisstrategia, joka luodaan yrityksen omien tarpeiden ja tavoitteiden pohjalta. Kansainvälistymisstrategiaa pohdittaessa yrityksen tulisi ottaa huomioon, kuinka laajalle maantieteellisesti ollaan suuntaamassa, kuinka uusille markkinoille aiotaan edetä, kuinka pitkälle edetään itse ja mitä toimintoja luovutetaan jonkin muun tahon hoidettavaksi. (Vahvaselkä 2009, 117.)

Kansainvälistymiseen liittyy useita teoreettisia malleja, mutta kaikissa se nähdään prosessina. Kotimaassaan toimivasta yrityksestä kasvaa vaiheittain kansainvälinen toimija. Tämän ajatuksen taustalla on niin kutsuttu Uppsalan malli, jonka mukaan yritys kasvaa ensin kotimarkkinoillaan ja lähtee sieltä kansainvälistymään muille markkina-alueille. Ensin yrityksen kannattaa mennä niihin maihin, jotka ovat sille fyysisesti ja kulttuurillisesti lähellä. Riskien minimointi on avain yrityksen päätöksenteossa, koska malli olettaa myös, että kansainvälistyminen merkitsee epävarmuutta. Vastavasti malli asettaa asteittaisen sitoutumisen osallistumiseen, hallintaan ja investointeihin kansainvälisiin toimintoihin liittyvien riskien minimoimiseksi. Toisin sanoen yritys aloittaa viennillä (resurssien sitoutumisen alin taso) ja lisää sitten asteittain sitoutumistaan lisensointiin tai franchisingiin, yhteisyrityksiin ja lopulta suoriin sijoituksiin, toisin sanoen kokonaan omistamaan tytäryhtiöön, kun sen osaaminen ja varmuus kansainväliseen liiketoimintaan kasvaa. (Johanson & Vahlne 1990, 11–24.)

### **3.3 Kansainvälistymisprosessi**

Hollensen (2017) on jakanut ulospäin suuntautuneen kansainvälistymisprosessin viiteen osaan, jonka ensimmäisessä vaiheessa tehdään päätös, mennäänkö kansainvälisille markkinoille. Toisessa kohdassa päätetään ne markkina-alueet, joille mennään.

Kolmanteen kohtaan kuuluu valinta markkinoille menotavasta. Neljäs vaihe käsittelee markkinointiohjelman valintaa, eli kuinka markkinointimixin eri osa-alueet muutetaan paikallisiin oloihin sopiviksi. Kansainvälistymisen viidennessä osassa valitaan markkinoinnista vastaava organisaatio. (Hollensen 2017, 56.) Vaiheet on nähtävissä allaolevasta kuviosta:



Kuvio 3. Kansainvälistymisen vaiheet (Hollensen 2012)

### 3.3.1 Päätös kansainvälistymisestä

Kansainvälistymisstrategiaa tehdessä on ensimmäiseksi mietittävä kansainvälistymisen edellytyksiä ja sitä, kuinka yritys hyötyy kansainvälisille markkinoille siirtymisestä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yritysanalyysin ja markkina-analyysin tekemistä. Analyysissa selvitetään yrityksen ominaisuudet, eli yrityksen ikä, koko, toimiala ja perheyrittäjäyys. (Vahvaselkä 2009, 61–64.) Myös yrityksen taloudellinen tilanne, teknologiaosaaminen, henkilökunta sekä ne käsitykset, joita asiakkailla ja muilla sidosryhmillä yrityksestä on, ovat merkittäviä tekijöitä. Tuotevalikoimia ja niitä toimia, jotka yrityksessä on aikaisemmin tehty, ei myöskään tulisi unohtaa analyysijä tehdessä. (Zimmerman & Blythe 2018, 51 –52.) Vaikka kohdemarkkinat tulee tuntea läpikotaisin, kannattaa myös kilpailuedut määrittää (Vahvaselkä 2009, 63 –64).

Jotta vietävät tuotteet sopivat kohdemarkkinoiden kysyntään ja asiakaskuntaan, tulee kohdemaassa vallitsevaa kulttuuria sekä siihen liittyviä arvoja, kysyntää ja tarjoustilannetta analysoida. Viranomaismääräyksiä, tuotteiden suojausta, maahantuontitodistusten ja muiden määräysten sekä tuotteiden tarkistuttamisen tarvetta tulee tässä vaiheessa miettiä. Tuotantoprosessiin, tuotannon kehittämiseen ja alihankintoihin sekä kumppanuuksiin liittyvät tekijät analysoidaan sekä niihin tehdään tarvittavat muutokset. Myös juridisiin ongelmiin ja markkinointimahdollisuuksiin sekä markkinointia rajoittaviin tekijöihin tulee keskittyä jo tässä vaiheessa. (Hisrich 2010, 27 –28; Viitala & Jylhä 2013, 52.)

Myös johtamiseen liittyvien edellytysten ja resurssien tutkiminen on kannattavaa. Tärkeitä tutkittavia aiheita ovat esimerkiksi kansainvälisten organisaatioiden strategien orientaatio ja markkinaorientaatio, kielitaito, koulutus, kokemus ja suhdeverkot. Näiden tekijöiden lisäksi henkilöedellytysten tulee olla kohdallaan, jotta motivaatio, asenne, kansainvälinen kulttuurituntemus, sosiaaliset taidot sekä joustavuus ovat riittävät kansainvälistymisen vaatimuksiin nähden. (Vahvaselkä 2009, 61–64.)

Myös resurssit, kansainvälinen osaaminen, riskinotto-kyky, verkostojen hyödyntäminen ja kehittynyt tiedonhallinta tulee kartoittaa alkuvaiheessa. Yrityksen täytyy lisäksi tuntea markkina-alueensa huolella. Yrityksen potentiaalisten asiakassegmenttien tulee olla tarkasti määriteltyjä kohdemaassa, tuotannon kansainvälisesti kilpailukykyistä, tuotantomäärien riittävät ja vietiin tarkoitetun tuotteen korkealaatuinen. (Vahvaselkä 2009, 63–64.) Liikevaihdon, myyntikatteen, tuloksen, maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden tulee olla positiivisia, sillä yrityksen kansainvälistyessä menot voivat ylittää tulot useiden vuosien ajan. Rahoituksen jo etukäteen miettiminen voi auttaa hallitsemaan kansainvälistymiseen kuluja taloudellisia resursseja, sillä rahoituksen tarve kasvaa yleensä kansainvälisen kasvun yhteydessä. (Melin 2011, 142.)

### 3.3.2 Päätös siitä, mille markkinoille lähdetään

Hollensenin (2017, 56) mukaan kansainvälistymisen toisessa vaiheessa yritys päättää siitä, mille markkinoille siirrytään. Lopputulokseen päästään yleensä määrittämällä



ulkoisten markkinoiden kilpailutilanne, poliittiset riskit, markkinapotentiaali ja kaupan esteet. Näiden lisäksi myös kulttuurietäisyyden ja fyysisen etäisyyden huomioiminen on tärkeää. Tiedonhankinnan lisäksi tieto on saatettava yritykselle luettavaan muotoon, jotta yritysjohton ja työntekijöiden on helppo omaksua kansainvälistymiseen tarvittava olennainen tieto, helpottamaan kansainvälistymisprosessin eri vaiheisiin siirtymistä. (Hollensen 2017, 56, 187.)

Kuten kaikessa yritystoiminnassa, myös muodin vähittäiskaupassa asiakas on tunnettava, mikä tarkoittaa, että kohdemaan kulttuuri on myös tunnettava. Kielen, ajan, valuutan ja kulttuurin lisäksi myös tuotevalikoima, hinta ja myynninedistäminen voivat vaihdella kulttuurikohtaisesti. Tämä voi aiheuttaa haasteita, sillä yrityksen on kuitenkin edelleen välitettävä samat viestit kuluttajilleen ylläpitääkseen johdonmukaista imagoa, joka on väitetysti suurin etu muotibrändille. (Jin & Cedrola 2014, 7–18.) Kohdemaan valintaan vaikuttaa muun muassa yrityksen koko ja kasvuvalmius. Kohdemaan valinta kannattaa tehdä tarkasti harkiten. Parhaat tulokset ja parhaat kohdemaat löytyvät kuitenkin kokeilemalla. Sen huomaa melko nopeasti, onko liiketoiminta kannattavaa vai ei kyseisessä kohdemaassa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö valintaan kannattaisi käyttää aikaa, sillä väärän kohdemaan valinta voi tulla kalliiksi. Valinnassa kannattaa keskittyä kulttuurien samankaltaisuuteen, potentiaalisten kuluttajien määrään, kuinka kallista kohdemaassa toimiminen on ja kuinka samankaltainen sääntely kohdemaassa on. Jos sopiva kohdema löytyy, voi seuraavaksi miettiä, tuoko yritys jotain lisäarvoa tämän kohdemaan kuluttajille. (Lavin & Kohan 2011, 47–67.)

Sosiaaliset ja kulttuuriset vaikutukset kansainvälisillä markkinoilla ovat valtavat. Sosiaalisten olosuhteiden, uskonnon ja aineellisen kulttuurin erot vaikuttavat kaikki kuluttajien näkemyksiin ja ostokäyttäytymiseen. Suhteessa kansainväliseen markkinointiin kulttuuri voidaan määritellä opittujen uskomusten, arvojen ja tapojen summana, joka johtaa kuluttajien käyttäytymiseen tietyillä markkinoilla. (Bandi & Bhatt 2008, 14.)

Kulttuurien erot nähdään helposti haasteina kansainvälisessä liiketoiminnassa. Kannattaa kuitenkin huomioida, että näiden erojen huomioiminen on mahdollistanut

huomattavaa kasvua niin pienille ja keskisuurille yrityksille kuin valtaville monikansallisille yhtiöillekin. Kulttuurillisten erojen ymmärtäminen ja kasvustrategioiden kehittäminen toimii yrityksen kilpailuetuna. Huolellisen ja mahdollisesti vuosia kestäneen tutustumisen jälkeen useat yritykset ovat onnistuneet saamaan jalansijaa esimerkiksi Japanissa, johon kulttuurilliset erot luovat todellisen haasteen. (Albaum & Duerr 2008, 116.)

Eri maiden oikeusjärjestelmät voivat erota sekä sisällöltään että tulkinnaltaan. Yhtiötä ei sido vain kotimaansa, vaan myös isäntämaan lait. On erittäin tärkeää, että organisaatiot tuntevat oikeudellisen ympäristön kaikilla markkinoillaan. (Bandi & Bhatt 2008, 15.)

Liikkeen sijainti on kriittinen asia muotiliiketoiminnassa, koska kaupan sijainti ja ilma-piiri itsessään viestivät brändin imagoa. Sijainnin merkitys on entistä kriittisempi huippuluokan muotimerkkien suhteen, sillä monet high-end-muotiliikkeet kilpailevat lippulaivamyymälöiden sijainnista suurimmissa muotipääkaupungeissa, kuten New Yorkissa, Pariisissa ja Milanossa, vaikka hyvä sijainti voi tarkoittaa, että he eivät voi tuottaa voittoa lippulaivamyymälöissään. (Jin & Cedrola 2016, 18.)

### 3.3.3 Päätös siitä, millä tavoilla lähdetään kansainvälistymään

Hofsteden (2017) mukaan kansainvälistymisen kolmas vaihe, maahan siirtymismuodonvalinta, on kiinni suurelta osin tuotteen luonteen analysointiin, olipa se vakio tai erityistuote. Markkina- ja asiakassegmenttien koko, kilpailijoiden toimintamallit, kuljetuskustannukset ja valtion vaatimukset asettavat myös omat rajoituksensa uusille markkinoille pääsyyn. (Hollensen 2017, 187.)

Muotibrändeillä on viisi sisäänpääsyvaihtoehtoa kansainvälisille markkinoille suunnatessa. Resurssien vaativuuden mukaan järjestyksessä nämä ovat: vienti, lisensointi, franchising, yhteisyritys ja kokonaan omistuksessa oleva tytäryhtiö. Vienti tarkoittaa tuotteiden myyntiä välittäjien, kuten tukkumyyjien kautta kotimaassa tai isäntämaassa. Monet muotiyrietykset osallistuvat näyttelyihin suurimmissa muotipääkaupungeissa, kuten Milanossa, Pariisissa ja New Yorkissa, missä tavaratalojen tai eri-

koisliikkeiden muotioistajat tulevat ympäri maailmaa ja valitsevat tuotteita myymälöilleen. Messuille ja näyttelyihin osallistutaan myös tutustuakseen kohdemaihin ja kartoittaakseen riskejä. (Jin & Cedrola 2016, 19.)

Seuraava pääsymuoto on lisensointi, joka tarkoittaa tuotemerkin lainaamista muille valmistajille käytettäväksi vastineeksi lisenssimaksuun. Lisensointi on suosittu monien huippuluokan muotimerkkien tuotteiden, kuten Gucci-aurinkolasien, Prada-hajuvesien, Salvatore Ferragamo -lasien, rannekellojen ja hajusteiden yhteydessä. Lisensointi voi olla nopea tapa ansaita voittoa, mutta tarjoaa alhaisimman mahdollisen hallinnan tuotteeseen ja brändiviestintään. Tuotemerkin imago voi laimentua tai muuttua epäjohdonmukaiseksi. (Jin & Cedrola 2016, 20.)

Seuraava sisääntulomuoto on franchising, joka tarjoaa franchising-yrittäjälle tavan hoitaa kauppiaa yrityksen kouluttamana aina varastohallinnasta ja asiakaspalvelusta myymälöiden suunnitteluun, rekrytointiin ja niin edelleen. Työstä franchising-yrittäjä maksaa franchising-rahoittajalle alkumaksun ja rojaltiprosentin kokonaismyynnistä. Tätä markkinoille menotapaa käytetään suosittujen muotimerkkien, kuten Benettonin ja Marks and Spencerin keskuudessa. Franchising-toiminta on usein suositeltavaa, koska muotibrändit voivat kansainvälistyä nopeasti käyttämällä suhteellisen pientä sijoituspääomaa ja vain vähän kulttuurista ymmärrystä isäntämaasta, silti minimoimalla riskit. (Jin & Cedrola 2016 21.)

Yhteisyritys muodostuu, kun kaksi tai useampi vähittäiskauppiasta perustavat yhdessä uuden yrityksen. Monissa kehittyvissä maissa suorat ulkomaiset sijoitukset ovat kiellettyjä, joten yrityksen perustamiseen vaaditaan paikallinen kumppani. Oikean kumppanin löytäminen voi olla haaste monissa tapauksissa. Kokonaan omassa omistuksessa olevat tytäryhtiöt ovat viides markkinoillepääsymenetelmä. Se vaatii huomattavia taloudellisia resursseja ja markkinatuntemusta. Monet huippuluokan luksusbrändit valitsevat mieluiten tämän sisääntulotavan, jotta ne saisivat maksimaalisen hallinnan brändi-imagoonsa. Monet yritykset yhdistävät erilaisia markkinoille tulotapoja strategisista syistä ja isäntävaltion sääntelystä johtuen. Esimerkiksi Zara omistaa suurimman osan myymälöistään Espanjassa, mutta on ottanut käyttöön kolme erilaista lähtömuotoa kansainvälistymisessä. Oma tytäryhtiö avattiin vuonna

2009 useimpiin Euroopan ja Etelä-Amerikan maihin, joiden koettiin tuovan yritykselle voimakasta kasvua alhaisella riskillä. Yhteisyritys taas valittiin pääsyksi suurille, kilpailukykyisille markkinoille, joilla vähittäismyymäläkiinteistöjen hankkiminen oli vuonna 2000 vaikeaa tai joissa oli muita esteitä yhteistyölle paikallisten yritysten kanssa. Zara tuli Saksaan yhteisyrityksessä Otto Versandin kanssa, Italiassa Gruppo Percassin kanssa ja Japanissa Bitin kanssa. (Jin & Cedrola 2016 15.)

Operaatiomuotoja uusille markkina-alueille siirtymiseen voivat olla esimerkiksi suora, epäsuora ja välitön vienti. Maahantuojat ja agentit ovat yleinen suoran tai epäsuoran viennin välikappale. Yrityksen toiminta voi perustua myös jälleen- ja tukkumyyntiin, franchising-periaatteeseen, lisenssimyyntiin, sopimusvalmistamiseen tai alihankintaan, joita käsiteltiin luvussa 3.1 Muotibrändien kansainvälistyminen. Nämä voivat auttaa kansainvälistyvää yritystä helpottamalla myyntitoimia, varastointia tai valmistamista. (Melin 2011, 18.) Paikallisia toimijoita auttamaan kansainvälistymisprosessissa voidaan löytää esimerkiksi kaupallisista organisaatioista, alan lehdissä mainostamalla tai vaikkapa asiakkaiden kautta. Myös valtioiden tuonnista vastaavat organisaatioelimet voivat olla hyödyksi, samoin kuten muut tuontiin keskittyneet organisaatiot. (Hollensen 2017, 373.)

On tärkeää, että paikallinen toimija tuntee paikalliset markkinat ja on valmis käyttämään omaa kokemustaan ja asiantuntemustaan pystyäkseen tarjoamaan hyötyä yritykselle. Hänen on myös kyettävä markkinoimaan tuotetta tehokkaasti. On myös huomioitava, että paikallisen toimijan tulee omata hyvä maine asiakkaiden, pankkien ja tavarantoimittajien keskuudessa. Paikallisen toimijan tulee pystyä onnistuneesti kommunikoidaan esimerkiksi englanniksi, jotta yhteydenpito voisi olla vaivatonta. (Hollensen 2017, 373.)

Kohdemaan asiakastuntemuksen lisäksi on huomioitava myös kohdemarkkinoiden ostovoima ja se, miten tuotetta mahdollisesti kohdemarkkinoilla käytetään. Markkina-aseman sekä tuotteen heikkouksien ja vahvuuksien tunteminen auttaa vastaa-

maan näihin kysymyksiin. Tuntemus mahdollistaa myös onnistuneemman kansainvälisen liiketoiminnan aloituksen, hinnoittelun, markkinoinnin ja mainonnan. (Hisrich 2010, 34.)

### 3.3.4 Kansainvälisen markkinointisuunnitelman laatiminen

Hollensenin (2017, 187) mukaan kansainvälistymisen neljäs vaihe on globaalin markkinointisuunnitelman luominen. Tätä tehdessä on tärkeää ymmärtää aikaisemmin käsitellyt asiakkaiden käyttäytyminen, kilpailutilanne, mahdolliset jakelu- ja markkinointikanavat sekä tavat, joilla mediaa voidaan toiminnassa hyödyntää. Tätä varten tulee kin tehdä markkinatutkimusta, joka voidaan suorittaa ensisijaisena ja toissijaisena tutkimuksena. (Hollensen 2017, 188.) Informaation kerääminen ennen kansainvälisten prosessien aloittamista mahdollistaa yrityksen kansainvälisen kasvun onnistumisen vähentäessään epävarmuustekijöitä huomattavasti (Hollensen 2017, 69).

Markkinatutkimus voidaan aloittaa toissijaisella tutkimuksella, joka keskittyy jo olemassa olevaan informaatioon. Se on yleensä halpa ja nopea tapa tutustua materiaaliin. Sen avulla voidaan myös määrittää ongelmia. Tätä informaation hankkimismuotoa voidaan kutsua myös työpöytä tutkimukseksi, sillä sen toteutus voidaan suorittaa jo kotimaassa, ennen kohdemarkkinoille siirtymistä. Toissijaista informaatiota saatukseen tulee yrityksen keskittyä sekä kohdemaan kokonaistalouteen, että kyseessä olevaan alaan. Kokonais- eli makrotalouteen lukeutuvia tekijöitä ovat esimerkiksi maan bruttokansantuote, valuutan vakaus ja inflaatio. Alakohtaisia tekijöitä puolestaan ovat sektorin kehittymismuodot, tuontianalyysit ja kilpailuun liittyvät ominaisuudet. (Hollensen 2017, 188.)

Toisin kuin toissijainen tutkimus, ensisijaisen informaation hankinta vaatii hyvinkin kallista ja aikaa vievää tutkimusta. Ensisijainen tutkimus mahdollistaa kuitenkin mahdollisimman informatiivisen ja ajankohtaisen tiedon, ja onkin usein elintärkeää yrityksen menestyksen takaamiselle. (Hollensen 2017, 188.)

Ensisijainen markkinatutkimus usein perustuu syvähaastatteluihin, joiden avulla pyritään ymmärtämään tärkeimmät menestykseen johtavat tekijät. Näitä voivat olla esimerkiksi uusimman teknologian hallinta tai sen laatu, asiakasymmärrys, matala hinta, tai esimerkiksi asiakaspalvelijoiden ammattitaito. Myös yrityksen sisällä tapahtuva

vastuunotto, joustavuus ja toiminnan tehokkuus, takuiden myöntäminen, suosittelujen tarjoaminen ja toimitusten ajallaan saapuminen voivat olla tärkeitä kilpailuetuja. (Hollensen 2017, 128–129.)

Kansainvälistyessä ei riitä, että yritys tekee kaiken yhtä hyvin tai hieman paremmin kuin kilpailija. Uuden kansainvälisille markkinoille pyrkivän yrityksen on oltava jossain asiakkaalle tärkeässä asiassa selkeästi kilpailijoitaan parempi. Kilpailuetu on saavutettava, jotta vältetään kustannushaitoilta ja saadaan asiakkaat kokeilemaan uusia tuotteita. Yrityksellä on oltava selkeä kuva kilpailuedustaan, jotta se voi lähteä rakentamaan toimivaa kansainvälistymisstrategiaa tätä etua silmällä pitäen. (Äijö 2001, 18–20.) Kilpailuedulla haetaan syytä, miksi asiakas valitsee tietyn tuotteen tai brändin muiden sijaan. Tavoitteena on ylivoimainen asiakashyöty tai lisäarvo asiakkaalle. Kilpailuetuna voi toimia tuotekonsepti, myyntiargumentti tai markkinointipaketti. (Äijö 2001, 29.)

### 3.3.5 Kansainvälisen markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja kontrollointi

Hollensenin (2017) mukaan kansainvälistymisen viimeisessä vaiheessa keskitytään kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiseen ja kansainvälisen toiminnan hallintaan. Markkinoille siirtymiseen liittyvät kustannukset ja erilaiset tavat harjoittaa liiketoimintaa sekä myyntimäärät ja rahoitusmarginaalit olisi arvioitava tarpeettomien yllätyksien välttämiseksi. (Hollensen 2017, 69, 187.)

Kansainvälistymisprosessin jokaiseen vaiheeseen liittyy riskejä, jotka yrittäjän on huomioitava. Riskienhallinta liittyy vahvasti kansainvälistymisen vakiintumista edeltävään vaiheeseen, jolloin jo tapahtuneita riskejä korjataan ja vältetään tulevia riskejä ja sopeudutaan uuteen markkina-alueeseen. Vaikka riski voi liiketoiminnassa toimia myös mahdollisuutena esimerkiksi ajan ja vaivan säästämiseksi, puhutaan riskeistä tässä yhteydessä negatiivisina asioina, joita pyritään ennakoimaan ja joiden tapahtuminen pyritään estämään riskienhallinnalla. (Tervetuloa PK-RH Riskienhallinta-sivustolle 2018.) Bandin ja Bhatthin (2008) mukaan riskitekijät voidaan luokitella kolmeen kategoriaan, ja ne vaikuttavat yrityksen menestykseen. Näitä ovat maakohtaiset, alakohtaiset ja yritysکوhtaiset haasteet. (Bandi & Bhatt 2008, 13 –14.) Patrica ja

Rajshekhar (2007) ovat maininneet tutkimuksessaan pk-yritysten kohtaamat strategiset haasteet. Nämä haasteet voidaan luokitella laajasti kolmeen luokkaan:

1. maakohtaisiin
2. toimialakohtaisiin
3. yrityskohtaisiin haasteisiin.

Tutkimuksessa maa- ja toimialakohtaisia haasteita pidetään ulkoisina tekijöinä. Näiden haasteiden syy on ulkoinen ympäristö, jossa yritys toimii ja jolla on vähemmän hallintaa näihin haasteisiin. Yrityskohtaista haastetta pidetään sisäisinä tekijöinä, koska ne ilmenevät yrityksen sisällä ja yrityksellä on enemmän hallintaa näihin tekijöihin. (Todd & Javalgi 2007, 166–180.)

Maakohtaisiin haasteisiin sisältyvät kaikki ulkoiset ympäristötekijät, jotka yleensä vaikuttavan liiketoimintaan. Maakohtaiset haasteet ovat yleensä niitä, jotka ovat hallitsemattomia, yritykseen vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. Niitä ovat sosiaaliset, oikeudelliset, taloudelliset, poliittiset tai sääntelyyn liittyvät haasteet. Ympäristöä käytetään liiketoiminnan kannalta kaikkien niiden voimien summana, jotka ympäröivät ja vaikuttavat yrityksen elämään ja kehitykseen. Voimat itse voidaan luokitella ulkoisiksi tai sisäisiksi. Johdolla ei ole suoraa määräysvaltaa ulkoisiin vaikutteisiin, vaikka se voi vaikuttaa esimerkiksi lainmuutoksen lobbaamiseen, uuden tuotteen voimakkaaseen mainostamiseen, joka edellyttää kulttuurisen asenteen muutosta, ja niin edelleen. Ulkopuolisia voimia kutsutaan yleisesti haasteiksi kansainvälistymisessä. (Bandi & Bhatt 2008, 13–14.)

Toimialakohtaiset tekijät keskittyvät liiketoiminta-alueisiin, jotka johtuvat yrityksen toimintaympäristöstä, jossa yritys toimii. Toimintaympäristön haasteisiin kuuluu kilpailu, kasvu, fokuksen puute kansainvälisestä toimimisesta sekä erikoistuminen. Kaupan avaaminen merkitsee muutosta markkinoiden rakenteessa, kun yritykset ovat alttiina uusille kilpailijoille. Jos ulkomaiset ja kotimaiset yritykset tuottavat samanlaisia hyödykkeitä, pakottaa se tuotemarkkinoilla hinnat alle monopolistisen tason. (Bandi & Bhatt 2008 13–14.)

Yrityskohtaiset haasteet sen sijaan luetaan sisäisiksi tekijöiksi, sillä nämä haasteet ovat yrityksen kontrolloitavissa. Yrityskohtaisia haasteita ovat esimerkiksi johtamiseen liittyvät tekijät, yrityksessä sisäinen joustavuus ja työntekijöiden omistautuminen työhön, työntekijöiden tietotaito ja yrityksen taloudelliset resurssit. Myös työntekijöiden motivaatio, asiantuntemus ja ammattitaito lukeutuvat sisäisiksi tekijöiksi. (Bandi & Bhatt 2008, 13–14.)

## **4 Tutkimustulokset**

### **4.1 Tutkimuksen aineiston keruu**

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2018 erilaisissa tilanteissa aikataulujen ja haastateltavien toiveiden mukaan. Niihin valittiin asiantuntijat ja brändit syistä, joita avattiin tutkimusasetelmaosiossa. Ensimmäinen haastattelu toteutettiin 29.11.2018 Samujin luovan johtajan ja perustajan, Samu-Jussi Kosken kanssa Samujin Kämp Gardenin toimitiloissa. Haastattelutilanne oli miellyttävä, ja keskustelu soljui luontevasti. Haastattelu kesti noin puoli tuntia. Toinen haastattelu toteutettiin Business Finlandin Senior Advisor, Leena Arvosen kanssa 30.11.2018 Business Finlandin toimitiloissa Ruoholahdessa, ja se kesti noin tunnin. Toinen haastattelu oli sovittu Marimekon myyntijohtajan, Päivi Longan kanssa, mutta se peruuntui lyhyellä varoitusajalla. Päädyimme pitämään puhelinhaastattelun, joka kesti noin 15 minuuttia hänen kiireellisen aikataulunsa vuoksi. Puhelinhaastattelun jälkeen haastateltiin Minna Parikan Sales and Development Directoria, Harri Kangasta Kuuma-kahvilassa Kämp Gardenissa ja haastattelu kesti noin puolitoista tuntia. Viimeinen haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna Funckin strategin, Jaana Haapala-Laihon kanssa 10.12.2018, ja se kesti noin puoli tuntia. Haastatteluiden edetessä puolistrukturoidusti haastateltavien ehdoilla haastattelujen kestoissa oli jonkin verran eroja. Jokaisessa haastattelutilanteessa pyrittiin luomaan mahdollisimman rauhallinen ja luottamusta herättävä ilmapiiiri, joka mahdollisti mahdollisimman todenmukaiset kuvaukset tilanteista.



Haastattelut toteutettiin viikoilla 48–50, jonka jälkeen aineistot, joiden äänittämiseen annettiin lupa, litteroitiin analyysin avuksi. Litterointeja ei kuitenkaan julkaista haastateltavien toiveesta. Aineistot, joita ei äänitetty, on parhaan mukaan talletettu kirjoittamalla pääkohdat ja tärkeät huomiot ylös haastattelun aikana ja heti haastattelun jälkeen.

## 4.2 Haasteena alkuvaiheen investoinnit

Haastatteluista ilmeni, että yksi suurimmista haasteista on rahoituksen puute, sillä Suomessa ei ole juurikaan tämän alan sijoittajia, joiden avulla nämä yritykset saisivat riittävät resurssit toimiakseen kansainvälisesti. Rahoitus on avainasemassa prosessin jokaisessa vaiheessa, sillä sen puuttuessa yritystoiminta ei ole kannattavaa, eikä esimerkiksi haasteiden selättämiseen ja erottuvaan brändäykseen pystytä satsata. Liiketoimintaa on pystyttävä tekemään niin, että se on jatkuvaa. Tämä vaatii melko ison tiimin ja rahoitusta, jotta pystytään kansainvälistymään, valmistamaan tuotteet ja markkinoimaan ne, hoitamaan logistiikan sekä kaiken muun, mitä toimintaan liittyy.

*Selkeän konseptin puuttuessa sijoittajat eivät välttämättä ymmärrä, että muotibrändin toiminta voi olla skaalautuvaa. Tämän vuoksi sijoitus jää tekemättä ja brändin toiminta jää pieneksi. (Arvonen 2018).*

Muotibrändin lähtiessä kansainvälisille markkinoille kaikkein tärkeintä on, että kotipesä on kunnossa Suomessa. Suomalaiset muotibrändit ovat yleensä pieniä ja suunnittelijavetoisia, eikä heillä välttämättä ole tarvittavaa liiketoiminnallista osaamista, mikä seurauksena asioita lähdetään kokeilemaan tunnepohjalta, mikä voi käydä kalliiksi. Taustalla ei välttämättä ole rahoitusta, minkä vuoksi tekeminen ei ole tarpeeksi suunnitelmallista. Suomen markkinat ovat pienet, joten sanotaan, että täytyy ajatella yrityksen alkuvaiheista alkaen globaalisti, mutta jo tässä vaiheessa tulisi olla jonkun näköistä käsitystä liiketoiminnasta ennen kuin lähdetään kansainvälistymään, jotta liian hätiköityjen liikkeiden aiheuttamilta vahingoilta voidaan välttyä. Päätökseen kansainvälistyä vaikuttaa monet tekijät ja vaiheeseen liittyy useita haasteita. Kokeemuksen puute mielletään yhdeksi suurimmista haasteista ja onkin usein kompastuskivenä aloittelevilla yrityksillä. Toisaalta kokemusta voi olla useilta vuosilta, mutta

asiakassuhteet, jakelukanavat tai muut kontaktit puuttuvat ulkomaailmaan. Alkuvaiheeseen liittyy myös paljon investointikustannuksia, ja rahoituksen puute on haasteena varsinkin kansainvälistymisen alkuvaiheessa.

*Useat uudet muotibrändit ovat viime aikoina perustaneet Suomeen omia kivi-jalkamyymälöitään. Näin ne saavat kassavirtaa kansainvälistymistään varten sekä tärkeää ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta ja rahoituksestakin. Lisäksi samalla myyntitaito karttuu. (Arvonon 2018.)*

### 4.3 Kilpailuedun löytäminen tarjonnan paljoudessa

Haastateltavien mukaan muodin maailmassa ylipäättään kansallisuuksilla on kuitenkin melko vähän merkitystä. Valmistettu Italiassa -merkintä viestii edelleen laadusta, sen pitkän historian materiaalien valmistajana vuoksi, vaikka nykyään sieltäkin löytyy hi-  
kipajoja, joissa tuotteet valmistetaan huonoissa olosuhteissa minimipalkalla. Suomi tai suomalaisuus itsessään ei merkittävästi resonoi kansainvälisillä markkinoilla, sillä vaikka suomalaisia nuoria suunnittelijoita ponnistaa yhä enenevässä määrin maail-  
malla tietoisuuteen, on Suomi edelleen melko tuntematon. Suomi nähdään ehkä enemmän potentiaalisena tulevaisuuden muotiosaamisena. Valmistettu tai suunniteltu Suomessa ei viesti kilpailuvaltiasta kansainvälisillä markkinoilla, sillä siitä, mikä täällä tehdään paremmin kuin muualla, ei tiedetä vielä.

*Tuskin kuitenkaan isoja kauppoja ratkaistaan sen perusteella, onko brändi tai tuote Suomesta vai ei. (Kangas 2018).*

Kun kyseessä on kansainvälinen tai kansainvälistyvä muotialan yritys, on jokaisessa vaiheessa pidettävä kirkkaana mielessä kansainvälisyys. Ei pidä liikaa takertua suomalaisuuteen tai ylipäättään kansallisuuteen, vaan mieli on pidettävä avoinna ja benchmarkit kansainvälisinä.

*Benchmarkkien ja tahtotilan on oltava kansainvälisiä, eli ei lähdetä ajatuksesta, että nyt tehdään Suomen sisälle (Koski 2018).*

Haastatteluista ilmeni, ettei ole ihan varmaa, ovatko suomalaiset muotibrändit edes halukkaita kasvamaan siten, että myymälöitä tai jälleenmyyntipisteitä löytyy kaikkialta. Tahtotila saattaa löytyä, muttei riittävää ”intohimoa”, kansainvälisenä brändinä toimimiseen ja kaikkiin sen osa-alueisiin perehtymiseen.

*Sellainen skaalautuvuuden ”himo” ehkä puuttuu ja skaalautuvuus vaatii hyvän ja vahvan konseptin. Jos tämä ei ole kunnossa, niin tekeminen jää pieneksi, vaikka tahtotila yrittäjältä löytyisikin. (Arvonen 2018.)*

Kun lähdetään Suomen rajojen ulkopuolelle kasvaa myös kilpailu. Kilpailun kasvaessa, on osattava vastata tähän kansainvälisesti. Jollain on erotuttava kilpailijoiden joukosta. Haastateltavien mukaan mikä ikinä Brändin ydin onkaan, on sen oltava selkeä ja kaiken toiminnan tuettava sitä. Tuote, kaikki viestintä ja markkinointi, eli kaikki mikä millään tavalla liittyy brändiin, täytyy kertoa samaa tarinaa ja tulla selkeästi esille.

*Maailma on tavaraa täynnä, joten on huomioitava, minkä takia ihmiset ostavat jotain tiettyä tavaraa, oli se hintavetoisista syistä, tai tarinavetoisista syistä. (Kangas 2018.)*

*Hyvä tarina ei vielä riitä, vaan se on viestimällä osattava tuoda myös esille (Haapala-Laiho 2018).*

Suomessa usein muotibrändit kulkevat niin sanotusti taide, suunnittelutyö ja tuotteet edellä. Kerrotaan, kuinka esimerkiksi vettähyllivää kangas on tai laadukkaasti tuote on valmistettu, mutta tarinan voimaa ei vielä täysin ymmärretä. Esimerkiksi Ruotsissa lähdetään liikkeelle konseptista ja tarinasta. Tämän jälkeen vasta mietitään tuote, jota konseptin alla lähdetään valmistamaan tuotetta, joka osaltaan tukee myös tätä tarinaa. Suomessa on erilainen näkökulma kaupankäyntiin. Tähän ei liity massamarkkinointi, jonka avulla monet maat, kuten Ruotsi ja Tanska, ja niiden sisältä lähteneet brändit ovat saaneet näkyvyyttä. Heillä lähdetään enemmän myynnin näkökulmasta, kun taas Suomessa keskitytään esimerkiksi tuotteen funktionaalisuuteen ja tuotantoketjun jäljitettävyyteen.

*Suomeen tarvitaan lisää tätä tarinankerrontaa. Tuotteen ja viestin on oltava yhtenäiset, toisiaan tukevat. Jos näin ei ole, lähdetään niin sanotusti liian kevyillä eväillä kansainvälisille markkinoille. (Kangas 2018.)*

Taustalle tarvitaan oikeanlainen tiimi, joka ymmärtää myynnin ja markkinoinnin tärkeiden, koska usein ne jäävät esimerkiksi suunnittelutyön taakse. Myynti ja markkinointi on prosessin tärkeimpiä osuuksia, jonka kautta tuote ylipäättään saadaan kuluttajalle.

#### **4.4 Markkina-alueen valintaan liittyvät haasteet**

Kulttuurilliset erot on osattava ottaa huomioon. Uusille markkina-alueille laajentaminen on mahdottomuus, jos markkina-alueen kulttuuria ei tunneta. Markkina-alueeksi kannattaa aluksi valita maa, joka on joko kulttuurillisesti tai fyysisesti lähellä. Alue johon on jonkinlaisia kytköksiä jo entuudestaan.

*Aasian maat koetaan edelleen kiinnostaviksi markkina-alueiksi, mutta kielen ja kulttuurin ero Suomeen on valtava. Japanissa ei tunneta sanaa kestäväkehitys, joka Suomessa ja monissa muissa maissa on itsestäänselvyys ja välttämättömyys. Japanissa myös naisten asema on täysin eri, kuin Suomessa. (Haapala-Laiho 2018.)*

*Aasian maissa tarvitaan yleisestikin aina paikallinen maahantuoja, jotka ovat esimerkiksi Japanissa ja Koreassa usein isoja kauppahuoneita. Näiden ostoerät ovat usein niin suuria, että suomalaisen brändin tuotantokapasiteetti ei riitä tilauksen toimittamiseen. (Arvonon 2018.)*

Kansainväliset jälleenmyyjät harvoin ostavat uusien brändien tuotteita heti, vaan he haluavat seurata brändin ja mallistojen kehitystä, sekä onko brändi pieneä toimijana olemassa vielä ensi vuonna. Toisin sanoen ei riitä, että ostaja rakastuu brändin muotokieleen, materiaaleihin tai tarinaan, vaan mukana kulkee myös bisnes, eikä jälleenmyyjillä ole tyhjää hyllytilaa, vaan uusi brändi usein korvaa jonkun vanhan, josta he kuitenkin ovat saaneet tulon.

Arvosen mukaan Suomen markkinat ovat pienet ja meillä brändit myyvät tuotteita karrikoidusti ”kaikille kaikkialla”. Maailmalla taas pitää osata segmentoida oma asiakasryhmä hyvinkin tarkkaan. On tiedettävä, mitä, miten ja mistä asiakas ostaa. Maailma muuttuu vauhdilla, joten on osattava ennustaa myös, mistä hän ostaa seuraavaksi. Se voi olla tänään joku tietty portaali, mutta erilaisten vaikuttajien myötä kanavat voivat vaihtua nopeastikin, toki riippuen siitä mitä tuotteita myydään.

*Suomi jo itsessään on rajallinen maa 5,5 miljoonalla asukkaalla. Suomalaisille muotibrändeille suomi on tietysti tärkeä markkina, mutta isoa kasvua haetaan kansainvälisellä puolella. (Kangas 2018.)*

Jotta aiemmin mainitut mahdollisuudet ja vahvuudet saataisiin kaikkien tietoisuuteen, on tehtävä paljon työtä asian suhteen.

## 5 Johtopäätökset

Haastatteluja tehdessä keskeisiksi haasteiksi nousi selkeä ryhmä haasteita sekä vahvuuksia, jotka tulivat esiin tavalla tai toisella jokaisessa haastattelussa. Haastatteluista ilmeni, että suomalaisella muotisuunnittelulla on mittavasti mahdollisuuksia. Suomesta tulee kansainvälisesti pätevää suunnittelua ja muotialan koulutuksen taso nähdään nykyään myös maailmalla. Vahvuutena voidaan pitää myös Suomen luontoa, sen eksotiikkaa ja kylmyyttä, josta myös moni muotibrändi ammentaa inspiraatiota. Selvisi, että Suomessa on yleisesti korkea koulutustaso niin muotialalla, kuin muutenkin. Täällä on vahva teknologiaosaaminen, joka mahdollistaa uusien materi-

aalien tuottamisen ja uudet innovaatiot myös muodin saralla. Poikkitieteellisyttä tulisi hyödyntää myös markkinoinnin ja rahoituksen osalta, sillä myös niiden alojen osaamista löytyy.

Kun lähdetään kansainvälisille markkinoille, ei välttämättä ymmärretä, että se, mikä toimii suomessa, ei välttämättä toimi maailmalla. Tähän vaikuttaa osaltaan kohdemaiden kulttuurilliset erot, mutta myös brändikulttuurin puute suomessa. Suomi on pieni ja melko tuntematon maa, joka ei herätä mielikuvia, joten jollain muulla tavalla on pystyttävä luomaan kilpailuetu. Suomessa tuotekehitys ja suunnittelu on hallinnassa, joten lisäksi kaivataan myös uskoa tuotteeseen, markkinointia ja reipasta myyntiä, jotta tuote saadaan myös kansainvälisen kiinnostuksen kohteeksi. Suomalaisille ”made in Finland” tai ”designed in Finland” viestii jostakin. Se viestii laadusta ja kotimaisuudesta, mutta kansainvälisillä markkinoilla se jättää kysymysmerkin: Mitä Suomessa tehdään paremmin?

Kohdemaan on oltava jossain määrin tuttu kansainvälistyvälle yritykselle, tai sinne on oltava kytköksiä, jotta uuden markkina-alueen valloitus voisi onnistua. Vaikka eksoottinen Suomi kiinnostaa esimerkiksi Aasian maissa, ovat ne kuitenkin hankalia kohdemaita valtavan kulttuurieron vuoksi. Tilaukset tehdään paikallisten maahantuojien kautta, jolloin ostoerät usein ylittävät yrityksen tuotantokapasiteetin, jolloin pienemmällä yrityksellä ei ole mahdollisuutta toimittaa tilattuja tuotteita. Aasian markkinoille aikovan suomalaisyrityksen olisi panostettava hyviin ja luotettaviin henkilökohdaisiin suhteisiin aasialaisen yrityksen kanssa jo etukäteen ennen kaupanteon aloittamista. Koska aasialaiseen kulttuuriin kuuluu aikaa vievä tutustuminen, asiakaskäynnit ja suhteen rakentaminen olisi aloitettava hyvissä ajoin. Etenkin aloittelevan yrityksen kannattaa valita kohdemaaksi alue, jonne toimittaminen on yksinkertaista ja mahdollisimman edullista. Kulttuuri on tunnettava, jotta alueella osataan viestiä oikein, oikeille kuluttajille. Vienti esimerkiksi Euroopan alueelle on yksinkertaisempaa, kuin lähteä toimittamaan ja etsimään markkinoita Aasiasta.

Brändeillä on oltava takanaan hyvä rahoitus tai vakaa asema, jotta kansainvälinen toiminta voi onnistua. Jälleenmyyjät voivat seurata brändin kehittymistä pitkiäkin aikoja ennen, kun antaa sille mahdollisuuden. Brändien on kestettävä piinaava odotus, joka voi käydä kalliiksi. Kansainvälistyminen vie aikaa ja resursseja, ilman panostusta yrityksen on vaikea valloittaa uusia markkina-alueita. Business Finlandin tarjoamat

rahoituspalvelut auttavat yrityksiä pääsemään alkuun, joten koko rahoitusta ei tarvitse itse hoitaa.

Kun on selvillä ketkä ostaa tuotteita, miten uusille markkinoille mennään, selkeä markkinointi- ja rahoitussuunnitelma sekä kulttuurin syvärakenteiden tuntemus, mahdollisuudet kansainvälistymiseen ovat lupaavat. Prosessin jokainen vaihe tulee tuntea, jotta haasteilta on mahdollisuus välttyä.

Suomessa on muotiliiketoiminnan ja kansainvälistymisen osaajia, mutta haastattelusta ilmeni, ettei osaaminen ja tarve osaamiselle aina kohtaa. Haastatteluihin valitut henkilöt, jotka edustavat eri rooleja kansainvälistymisen ja muotiliiketoiminnan aloilla varmistivat, että tosiaan työtä tarvitaan vielä monella saralla. Asiat, jotka nousivat haasteiksi tai vahvuuksiksi, olivat oikeastaan samat, mutta näkökulmissa löytyi eroja.

## 6 Pohdinta

Työn ensisijaisena tavoitteena oli selvittää suomalaisten muotibrändien kansainvälistymisen haasteet. Tavoitteeseen päästiin mielestäni tarkan teoriakuvauksen prosessin kulusta ja asiantuntevien haastateltavien avulla. Huolella haastateltaviksi valikoituneet asiantuntijat varmistivat pikaisen kylläntymispisteen, joten useammalle haastateltavalle ei olisi ollut tarvetta. Puhelinhaastattelut olivat kuitenkin haastavammat toteuttaa, yhdessä puhelinhaastattelussa etenkin tunnelma oli kiireinen ja haastattelu itsessään jäi lyhyeen. Kasvotusten uskon, että olisin saanut enemmän irti haastattelusta. Toinen tavoitteeni oli oppia kansainvälistymisprosessista ja kansainvälisestä liiketoiminnasta enemmän ja myös tämä tavoite toteutui työn edetessä.

Tutkimuksesta pyrittiin saamaan mahdollisimman validi valitsemalla oikeanlaiset kysymykset ja oikeat asiantuntijat haastateltaviksi. Kysymyksiä valitessa oli tärkeää miettiä, onko kysymys oleellinen tutkimusongelmaan nähden ja mitä kysymyksellä halutaan selvittää. Kysymykset karsiutuivat nykyiseen määrään ja epäolennaiset kysymykset karsittiin pois. Haastattelutilanteessa kysymysten järjestys vaihteli haastateltavan ehdoilla, ja vastaukset painottuivat haastateltavan ydinosaamisen mukaan. Haastattelijana pyrin mahdollisimman tehokkaasti ottamaan nämä asiat huomioon ja mukautumaan tilanteisiin.

Teoriassa pääosana on kansainvälistymisprosessi vaihe vaiheelta, mutta sen tukena on myös yleisempää teoriaa kansainvälistymisestä, sillä uskon myös esimerkiksi uudelle markkina-alueelle menotavan tuottavan joko mahdollisuuksia tai haasteita kansainvälistyvälle yritykselle.

Tutkimuksen tuloksena saatiin haasteet tehokkaasti kasaan koottuna. Kansainvälistyvän yrityksen on helppo ottaa teoreettinen osa huomioon, sillä siinä prosessi on koostettuna tiiviiseen pakettiin ja prosessin jokaiseen vaiheeseen liittyvät haasteet on huomioitu. Kansainvälistyvän yrityksen on helppo välttää suurimmat ja yleisimmät kompastuskivet, kun haasteet ovat tiedossa. Tulokset linkittyvät teorian tietoon, mutta jäävät jonkin verran pinnallisemmiksi. Tämä voi toki osaltaan kertoa myös siitä, millä tasolla haasteiden tunnistaminen Suomessa on. Tuloksista voidaan päätellä, että työnsarkaa löytyy vielä suomalaisten muotibrändien kansainvälistymisessä. Yhtenä päätelmänä voidaan pitää sitä, että jo suomen markkinoilla yrityksen on oltava liike-taloudellisesti pätevä, jotta sillä ylipäättään voisi olla mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Toiminnan on oltava alun perin kansainvälisille markkinoille tähtäävää, eli myös ensisijaiset kilpailijat ja benchmarkit on löydettävä kansainvälisiltä markkinoilta.



## Lähteet

- Aaker, D. 2014. Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success. New York: Morgan James Publishing.
- Albaum, G. & Duerr, E. 2008. International marketing and export management. Harlow, England: Financial Times, Prentice Hall. 6.p.
- Arvonen, L. 2018. Senior Advisor. Business Finland. Haastattelu 29.11.2018.
- Auvinen, A. & Mikkonen, H. 2018. Tekstiili ja muotiala Suomessa. Kirjoitus Suomen tekstiili & muoti www-sivuilla. Viitattu 28.12.2018. <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20181029172714/Tekstiili-ja-muotiala-Suomessa-29.10.2018.pdf>.
- Bandi, K. & Bhatt, K. 2008. The process of Internationalization in Small and Medium Enterprises (SMEs). Viitattu 14.10.2019. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:238800/FULLTEXT01.pdf>.
- Cavusgil, S. T., Ghauri, P. N. & Akcal, A. A. 2013. Doing Business in Emerging Markets. California: SAGE Publications Pvt Ltd. 2.p
- Global Fashion School Rankings 2017. Viitattu 28.12.2018. <https://www.businessoffashion.com/education/rankings/2017/schools/aalto-university-school-of-arts-design-and-architecture?type=bachelors>
- Haapala-Laiho, J. 2018. Strategi. Funck. Haastattelu 10.12.2018
- Hameide, K. 2011. Fashion Branding Unraveled. New York: A Division of Condé Nast Publications.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P 2009. Tutkimuksen reliäabelius ja validius. Teoksessa Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hisrich, R.D. 2010. International Entrepreneurship. Starting, Developing and Managing a Global Venture. United States of America: SAGE Publications.
- Hollensen, S. 2012. Essentials of Global Marketing. 2. uudistettu painos. Englanti: Pearson Education Limited.
- Hollensen, S. 2017. Global Marketing. 7 painos. Slovakia: Pearson.
- Jin, B. & Cedrola, E. 2016. Fashion Brand Internationalization: Opportunities and Challenges. New York: Palgrave Pivot.
- Johansson, J & Vahlne, J. 1990. The mechanism of internationalization. International marketing Review, 7,4.

Kangas, H. 2018. Sales and Development Director. Minna Parikka. Haastattelu 30.11.2018.

Koski, S.-J. 2018. Luova johtaja. Samuji. Haastattelu 29.11.2019.

Lavin, F. & Cohan, P. 2011. Export Now: Five Keys to Entering New Markets. Singapore: John Wiley & Sons.

Lille, K. 2010. Tevallako Tulevaisuuteen? Selvitys muoti- ja designalan hyödyntämättömistä voimavaroista ja potentiaalista. Verkkojulkaisu Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen www-sivuilta. Viitattu 28.12.2018. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93518/Tevallakotulevaisuuteen.pdf?sequence=2>

Lonka, P. 2018. Myyntijohtaja. Marimekko. Haastattelu 29.11.2019.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja tuonti. Tampere: Tammertekniikka & AMK-Kustannus.

Rankingit. 2018. Ranking-listaus Aalto-yliopiston www-sivuilta. Viitattu 18.12.2018. <https://www.aalto.fi/fi/aalto-yliopisto/rankingit>

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi: suunnittelu, tutkimus ja kansainvälistyminen. Porvoo: WSOY.

Ruokamo, A. 2018. Rahoitus. Verkkojulkaisu Suomen Tekstiili ja Muoti www-sivuilta. Viitattu 18.12.2018. <https://www.stjm.fi/toiminta-alueemme/liiketoiminnan-kehittaminen/rahoitus/>

Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Vantaa. WSOY.

Suomen Riskienhallinta. 2018. Tervetuloa PK-RH Riskienhallinta-sivustolle. Viitattu 14.10.2019. <https://www.pk-rh.fi/>

Todd, P. & Javalgi, R. 2007, "Internationalization in SMEs in India", International Journal of Emerging markets. Viitattu 16.10.2019 [https://www.researchgate.net/profile/Rajshekhar\\_Javalgi/publication/242341039\\_Internationalization\\_of\\_SMEs\\_in\\_India\\_Fostering\\_entrepreneurship\\_by\\_leveraging\\_information\\_technology/links/00b7d52cdb5a546f01000000/Internationalization-of-SMEs-in-India-Fostering-entrepreneurship-by-leveraging-information-technology.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rajshekhar_Javalgi/publication/242341039_Internationalization_of_SMEs_in_India_Fostering_entrepreneurship_by_leveraging_information_technology/links/00b7d52cdb5a546f01000000/Internationalization-of-SMEs-in-India-Fostering-entrepreneurship-by-leveraging-information-technology.pdf)

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Zimmerman, A. & Blythe, J. 2018. Business to Business. Marketing Management. A Global Perspective. 3. painos. London & New York: Routledge

Äijö, T. S. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4.p. Helsinki: Yliopistopaino.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

1. Taustat ja oma rooli kansainvälistymisen kannalta?
2. Minkälaisena näet suomalaisen muodin lähtökohtaisesti kansainvälisillä markkinoilla?
3. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä huomioitavia seikkoja muotialan yrityksen kansainvälistymisprosessissa?
  - Alkuvaihe
  - markkina-alueen valinta
  - kansainvälistymistavan valinta
  - markkinointisuunnitelman laatiminen
  - markkinointisuunnitelman toteuttaminen ja koordinointi.
4. Mitkä ovat tärkeimmät kanavat kansainvälistymiseen? (Messut, internet...)
5. Miten kansainvälisiä jälleenmyyjiä kannattaa lähestyä? Onko eroa verrattuna suomalaisiin jälleenmyyjiin?
6. Mitkä ovat kansainvälistymisen merkittävimmät haasteet muotialalla?
7. Ratkaisukeinoja?

## Liite 2. Haastattelupyyntö

Olen kolmannen vuoden liiketalouden opiskelija Jyväskylän Ammattikorkeakoulusta. Opinnoissani erikoistun muotiliiketoimintaan ja aloitankin nyt opinnäytetyön tekemisen. Olen kiinnostunut erityisesti suomalaisten brändien kansainvälistymisestä ja aihe koskee työtäni. Mielestäni olisi mahtavaa, jos voisin hyödyntää teidän osaamista ja alan tuntemusta opinnäytetyössäni muotibrändin näkökulmasta.

Tavoitteenani on koota useammalta brändiltä yhteen kansainvälistymisen haasteita ja ratkaista niitä, mutta käydä läpi myöskin vahvuuksia ja valttikortteja. En ole siis hakemassa suoranaista toimeksiantoa, vaan haastateltavia ja mielestäni **XXX** sopisi aiheeseen erinomaisesti.

Haastattelusta minulla ei ole vielä tarkempia yksityiskohtia antaa, mutta se tulee olemaan n. puolen tunnin - tunnin mittainen.

Kerron mielelläni lisää, jos kysymyksiä ilmaantuu.

Yhteistyötä innolla odottaen,

Roosa Saarinen