

Muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijät: Case Design Forum Finland

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Maria Mäntylä

2011



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijät: Case Design Forum Finland

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Maria Mäntylä

2010

Markkinoinnin laitos

Aalto-yliopisto

Kauppakorkeakoulu

MUOTOILUN VIENNINEDISTÄMISHANKKEIDEN ONNISTUMISEN TEKIJÄT: CASE DESIGN FORUM FINLAND

Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat muotoilun vienninedistämishankkeen onnistumisen tekijät. Kiinnostuksen kohteena ovat Design Forum Finlandin vuonna 2010 järjestetyt vienninedistämishankkeet HEL YES! -näyttely Lontoossa, Hirameki Design x Finland -näyttely Tokiossa sekä näihin liittyvät vientikoulutukset. Tarkoituksena on teorian ja tapaustutkimuksen avulla rakentaa kokonaisvaltainen kuva vienninedistämishankkeen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelmaa lähestyttiin ensinnäkin teoreettisesti viitekehyksen avulla, jossa yhdistyy aikaisempi tutkimus muotoilualasta ja sen erityispiirteitä, kansainvälistymisen menestystekijöistä sekä vienninedistämisen keinoista ja prosesseista. Kirjallisuuskatsauksen ohella suoritettiin empiirinen tutkimus, jossa tapaustutkimusmenetelmällä tutkittiin Design Forum Finlandin vienninedistämishankkeiden onnistumista ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla (10 kpl), joissa haastateltiin hankkeisiin osallistuneita muotoilijoita ja päävastuuhenkilöitä. Tukevana aineistona käytettiin myös osallistuvaa havainnointia Lontoon ja Tokion näyttelyiden osalta sekä erilaisia dokumentteja, kuten media-julkaisuja ja tapausorganisaation raportteja. Analysointimenetelminä käytettiin teemoittelua, tyyppittelyä ja tapauskuvausta.

Tutkimustulokset

Onnistunut vienninedistämishanke auttaa muotoiluyritystä kehittämään sisäisiä resurssejaan niin, että yrityksen kansainvälistyminen pitkällä aikavälillä on mahdollista. Tärkeimpiä tällaisia resursseja ovat muotoilijan asenne, verkostoituminen, myynti- ja markkinointitaidot, sekä yrityksen erikoistuminen ja selkeä profiloituminen. Vienninedistämisenorganisaatiolta hankkeen onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista ja suunnittelua, johon sisältyy muun muassa osallistujien kuratoiminen, tavoitteiden asettaminen ja osallistujien tarpeiden tunnistaminen. Tärkeää on tarjota osallistuvien yrityksen tarpeisiin sopiva hankekokonaisuus, joka muodostuu tiedollisesta, kokemuksellisesta ja rahoituksellisesta avustuksesta.

Avainsanat

Muotoilu, muotoiluala, vienninedistäminen, vienninedistämisenorganisaatio, pienen yrityksen kansainvälistyminen, born global -yritys

SUCCESS FACTORS OF DESIGN EXPORT PROMOTION PROGRAMS: CASE DESIGN FORUM FINLAND

Research objectives

The research objective of this study is to identify and conceptualize the success factors of design export promotion programs. The main focus is on export promotion programs of Design Forum Finland in 2010. These are HEL YES! exhibition in London, Hirameki Design x Finland exhibition in Tokyo and export trainings organized for designers participating the exhibitions. The aim of this research is to build a conception of successful export promotion program.

Research methods

The theoretical framework is based on academic theories about design industry, success factors of internationalization and export promotion means and process. Along with theoretical study, the empirical part was conducted using a qualitative case study method. The data used was mainly collected by semi-structured thematic interviews (10 pcs). Interviewees were participant designers and organizers of export promotion programs. In addition participative observing in London and Tokyo exhibitions and different kinds of documents were used as supportive data. The results were analyzed by using themes, types and case description.

Findings

The research findings indicate that export promotion program should be considered as an external resource of design firm. Program influences on internal resources like characteristics of designer and company, which aid the internationalization process in the long run. Most important success factors in the internationalization of design firm are designer's attitude and motivation, sales and marketing skills, networking, clear corporate image and specialization of the company. Findings suggest that the export promotion program should be planned according to the needs of the designers and matched to the objectives of the program. Special attention should be paid to creating a clear concept and offering concrete benefits for designers through informational, experiential and financial export promotion means.

Keywords

Design, design industry, export promotion, export promotion organization, SME internationalization, born global firm

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset	4
1.3 Tutkimusmenetelmät	5
1.4 Keskeiset käsitteet	6
1.5 Tutkielman rakenne	7
2 MUOTOILUALAN KANSAINVÄLISTYMINEN	9
2.1 Muotoilu ja muotoiluala	9
2.2 Muotoiluala Suomessa.....	11
2.2.1 Muotoilualan yritysten erityispiirteet	11
2.2.2 Muotoilualan kansainvälisyys	13
2.3 Muotoilualan yrityksen kansainvälistymisen haasteet.....	16
2.3.1 Resurssien ja liiketoimintaosaamisen puute.....	16
2.3.2 Osaamisen kaupallistamisen haasteet.....	17
2.3.3 Verkostoituminen	19
3 KANSAINVÄLISTYMISEN MENESTYSTEKIJÄT	22
3.1 Kansainvälistymisen mallit.....	22
3.1.1 Omaehtoinen vaiheittainen kansainvälistyminen	23
3.1.2 Omaehtoinen nopea kansainvälistyminen	24
3.2 Nopeasti kansainvälistyvien yritysten erityispiirteet	25
3.2.1 Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet.....	25
3.2.2 Yrityksen ominaisuudet ja strategia	27
3.2.3 Yrityksen ulkoiset tekijät.....	30

4 VIENNINEDISTÄMISEN KEINOT JA VAIKUTUKSET	34
4.1 Vienninedistäminen	34
4.2 Vienninedistämissankkeiden rooli yrityksen kansainvälistymisessä	36
4.2.1 Vienninedistämissankkeen vaikutukset yrityksen resursseihin	36
4.2.2 Vienninedistämisen vaikutukset vientimenestykseen	39
4.3 Vienninedistämisen keinot.....	41
4.3.1 Tiedollinen avustus	43
4.3.2 Kokemuksellinen avustus.....	44
4.3.3 Rahoituksellinen avustus	45
4.4 Vienninedistämissankkeen suunnittelu- ja toteuttamisprosessi.....	45
5 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYK: MUOTOILUN VIENNINEDISTÄMISHANKKEEN ONNISTUMISEN TEKIJÄT	50
6 TUTKIMUSMENETELMÄT	54
6.1 Tutkimusmenetelmän valinta.....	54
6.2 Aineistonkeruu.....	57
6.2.1 Puolistrukturoidut teemahaastattelut	57
6.2.2 Osallistuva havainnointi ja dokumentit	59
6.3 Aineiston analysointi	60
6.3.1 Analysoinnin kohde.....	60
6.3.2 Analysointimenetelmät.....	61
6.4 Aineiston luotettavuuden tarkastelu	63
7 TAPAUSKUVAUS: DESIGN FORUM FINLAND	65
7.1 Design Forum Finland	65
7.2 HEL YES! -näyttely	66
7.3 Hirameki Design x Finland -näyttely	68
7.4 Vientikoulutukset.....	69

8 EMPIIRISET TULOKSET	71
8.1 Tutkitut yritykset	71
8.2 Muotoilualan kansainvälisyys	73
8.2.1 Vientihankkeisiin osallistuneiden muotoiluyrittäjien kansainvälisyys.....	73
8.2.2 Liiketoiminnan haasteet kansainvälisillä markkinoilla	75
8.2.3 Kansainväliset kohdemarkkinat	79
8.3 Viennedistämishankkeiden onnistumisen arviointi	86
8.3.1 Vientikoulutus	86
8.3.2 Lontoon vientihanke HEL YES!	96
8.3.3 Tokion vientihanke Hirameki Design x Finland	106
8.4 Viennedistämishankkeiden onnistumisen tekijät.....	117
8.4.1 Valmistautumisvaihe	117
8.4.2 Toteutus- ja seurantavaihe.....	124
8.4.3 Jälkityö ja seuranta	129
8.4.4 Muotoiluyrityksen kansainvälistymisen menestystekijät	132
9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	146
9.1 Johtopäätökset	146
9.2 Muokattu viitekehys	151
9.3 Suositukset viennedistämisorganisaatiolle	155
LÄHTEET	158
LIITE 1	169
LIITE 2	170

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1: Tutkielman rakenne.....	8
Kuvio 2: Muotoilun käyttötarkoitus ja vaikuttavuustasot.....	10
Kuvio 3: Muotoiluyritysten kaupallistamis- ja kansainvälistämispotentiaali.....	15
Kuvio 4: Muotoilualan verkostoituminen kotimaassa ja kansainvälisesti.....	20
Kuvio 5: Kansainvälistymisen menestystekijät born global -yrityksissä.....	33
Kuvio 6: Vienninedistämisen ja vientituloksen suhde.....	39
Kuvio 7: Vienninedistämishankkeen suunnitteluprosessi.....	47
Kuvio 8: Viitekehys muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijöistä.....	52
Kuvio 9: Muokattu viitekehys.....	152

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1: Muotoilijoiden työllistyminen aloittain.....	13
Taulukko 2: Vienninedistämisen keinot.....	42
Taulukko 3: Tutkimuksessa haastatellut henkilöt.....	58
Taulukko 4: HEL YES! -näyttelyn tunnusluvut.....	102
Taulukko 5: Hirameki Design x Finland -näyttelyn tunnusluvut.....	111

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Viennillä on tärkeä rooli valtion taloudellisen hyvinvoinnin kannalta. Valtion kyky kilpailla kansainvälisillä markkinoilla, kyky säilyttää kaupan tasapaino ja kyky kontrolloida ulkoista maksutilannetta heijastavat valtion ekonomista hyvinvointia ja kilpailukykyä (Shamsuddoha et al. 2009). Viennin on yleisesti tunnustettu vaikuttavan kansantalouteen positiivisesti myös esimerkiksi työpaikkojen lisäämisen kannalta (McLeay ja Andersen, 2010). Suomessa muotoilu, luovuus ja innovatiivisuus nähdään yhtenä mahdollisuutena Suomen kilpailukyvyyn parantamiseksi kansainvälisellä tasolla (Lindström et al., 2006, Salimäki, 2003), ja muotoilun sekä luovien alojen merkitys kansantaloudelle ja yhteiskunnalle on tunnistettu useissa suomalaisissa tutkimuksissa (Calonius, 2004; Salimäki, 2003; Opetusministeriö, 2004). Kansainvälisissä tutkimuksissa tunnistetaan myös luovien alojen kyky tukea alueiden kehittymistä ja kiinnostavuutta kansainvälisellä tasolla (Müller et al., 2009; McLeay ja Andersen, 2010). Tieto, innovaatiot ja luovuus näyttäisivät tutkijoiden mukaan olevan taloudellisen kasvun taustatekijöitä (Cabrita ja Cabrita, 2010). Voidaankin siis päätellä, että muotoiluala on yksi globaalisti kilpailukykyisemmistä aloista Suomessa ja sen kehittämiseen kannattaa panostaa myös valtiollisella tasolla.

Merkittävimmät suomalaiset muotoiluyritykset tekevät liikevaihdostaan neljänneksen viennistä (Design Forum Finland, 2007), mutta muotoilualalla on paljon pieniä, kansainvälisestikin osaamisellaan erottautuvia yrityksiä, joilla on valtavasti potentiaalia, mutta jotka jostain syystä eivät ole lähteneet kansainvälisille markkinoille. Muotoilualan yrityksissä kansainvälistymisen esteenä on useimmiten verkostoitumattomuus sekä resurssien ja markkinointiosaamisen puute (Tuovinen, 2001). Kuitenkin yritysten näkökulmasta paineet kansainvälistymiselle muotoilualalla ovat kovat, koska Suomessa markkinat ovat pienet ja kilpaillut, ja muotoiluyritysten asiakkaat ovat usein kansainvälisilläkin markkinoilla kilpailevia yrityksiä.

Valtioilla on tärkeä rooli kotimaisten yritysten kannustamisessa ja avustamisessa kansainvälisille markkinoille ja tätä varten valtiot suunnittelevat ja toteuttavat vienninedistämishjelmia auttamaan erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä kansainvälistymään (Spence 2003). Suomalaisten muotoilualan yritysten vientiä, kasvua ja kansainvälistymistä yritetään edistää erilaisten julkisten ja yksityisten toimijoiden

järjestämien vienninedistämishankkeiden ja -ohjelmien avulla, joita ovat esimerkiksi muotoilun vientinäyttelyt. Valtiollisten tavoitteiden lisäksi yksittäisissä vienninedistämishankkeissa tärkeää on motivoida ja avustaa yksittäisiä yrityksiä kansainvälisille markkinoille ja saada aikaan konkreettisia tuloksia muotoiluyritysten kansainvälistymisessä. Ongelmana on, että hankkeiden onnistumisen arvioinnille ei ole olemassa selkeitä työkaluja niin valtiollisella kuin yrityksenkään tasolla, sillä kansainvälistymisen arviointi ei ole millään toimialalla helppoa. Näin ollen vienninedistämishankkeiden hyödyistä niin kansalliselle kilpailukyvyille kuin yritysten kansainvälistymiselle voidaan olla montaa mieltä.

Tässä tutkimuksessa tutkin muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijöitä. Vaikka vienninedistämisen pääasialliset tavoitteet ovat usein valtiollisia, tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita hankkeiden onnistumisesta muotoiluyritysten kannalta. Toisaalta myös yritystasolla onnistuminen on edellytys hankkeiden onnistumiselle kansallisella tasolla. Tutkimus toteutetaan Design Forum Finlandille, joka on yksi merkittävimmistä muotoilun kansainvälistymisen ja vienninedistämisen asialla olevista organisaatioista Suomessa. Organisaation tavoitteena on vahvistaa muotoilutoimialaa ja edistää yritystoimintaa Suomessa, sekä kansainvälisten hankkeiden kautta lisätä muotoilutuotteiden ja osaamisen vientiä (www.designforum.fi). Tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat Design Forum Finlandin kaksi vuonna 2010 järjestettyä vientihanketta: HEL YES! Lontoossa ja Hirameki Design x Finland Tokiossa, sekä näihin liittyvät vientikoulutukset. Vientikoulutuksen tavoitteena on suomalaisten suunnittelijoiden kansainvälisten uramahdollisuuksien tukeminen. Tutkimuksen tarkoituksena on tapaustutkimuksen avulla tunnistaa niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat vienninedistämishankkeiden onnistumiseen muotoilun alalla.

Aihe on erittäin ajankohtainen, sillä vienninedistämishankkeita järjestetään erityisesti Suomessa muotoilun alalla yhä enenevässä määrin. Vienninedistämishankkeiden onnistumisesta on tehty melko vähän tutkimusta ja etenkin muotoilualan vienninedistämishankkeista tutkimusta ei ole tehty. Kuitenkin vienninedistämishankkeita toteutetaan enenevässä määrin ympäri maailmaa, joten niiden tuloksellisuudesta ja onnistumisesta olisi hyvä saada akateemista tutkimusaineistoa. Vientisuoritukseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu viimeaikoina jonkin verran (mm. Katsikeas et al., 1996; Lages, 2000; Sousa ja Martinez-Lopez, 2008; Sichtmann ja Selasinsky, 2010), kuten myös vienninedistämishankkeiden vaikutuksia niin kansallisella kuin yritystasolla (Gençtürk ja

Kotabe, 2001; Francis ja Collins-Dodd, 2004; Shasuddoha et al., 2006). Vienninedistämishankkeiden arvioinnista on tehty tutkimusta lähinnä valtion näkökulmasta (Hibbert, 1998; Wilkinson & Brouthers, 2000; Spence, 2001). Akateemisesti ei ole tehty tutkimusta niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat vienninedistämishankkeiden onnistumiseen. Selkeää mallia vienninedistämishankkeiden onnistumisen arviointiin ei ole kehitetty.

Muotoilun alaa on yleisesti tutkittu melko vähän ja erityisesti kansainvälisiä tutkimuksia on vaikea löytää. Jo pelkkä muotoilualan määritelmä on jokaisessa tutkimuksessa erilainen ja sisältää eri muotoilualan toimijoita. Suomessa muotoilua on tutkittu jonkin verran erilaisten hankkeiden yhteydessä. Korvenmaa (1998), Salimäki (2003) ja Lindström et al. (2006) ovat tutkineet muotoilua ja kansainvälistä kilpailukykyä. Alanen (2004a ja 2004b) ja Calonius (2004) ovat tarkastelleet luovuutta osana taloutta ja yhteiskuntaa. Myös muotoilualasta ja sen tilanteesta on tehty jonkin verran tutkimusta (Tammisto 1994, Tuovinen 2001, Holopainen ja Järvinen, 2006; Punnonen, 2008).

Koska muotoilualan kansainvälistymisestä ei ole paljoa tehty tutkimusta, tämän tutkimuksen kannalta mielenkiintoinen aihe on myös yleisesti kansainvälistymisestä ja sen menestystekijöistä tehty tutkimus, sillä kansainvälistymisen menestystekijöiden tunnistamisella nähdään olevan merkittävä vaikutus myös menestyksekkäiden vienninedistämishankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen. Aikaisimmat tutkimukset kansainvälistymisen tavoista perustuvat vaihemalliin (Johansson ja Vahlne, 1977), kun taas tuoreimmat tutkimukset keskittyvät nopeasti kansainvälistyviin born global -yrityksiin (Chetty ja Campbell-Hunt, 2004, Knight ja Cavusgil, 2004, Zhou et al., 2007). Erityisesti pienten, nopeasti kansainvälistyvien yritysten kansainvälistymisen menestystekijät ovat mielenkiintoisia tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksen aihe on liikkeenjohdollisesti kiinnostava niin muotoilun alalla kun muissakin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, sillä yhä useampia yrityksiä kiinnostavat kansainväliset markkinat, mutta yrityksestä puuttuu taitoa, uskallusta ja resursseja lähteä kilpailemaan vieraaseen maahan. Vienninedistämishankkeista ei välttämättä olla yrityksissä tietoisia tai niitä ei nähdä hyödyllisinä. Muotoilun ala on siitä erityinen, että vienninedistämishankkeita järjestetään suhteellisen paljon ja useiden organisaatioiden toimesta. Kuitenkaan niiden tuloksista tai onnistumisesta ei ole varmuutta ja välillä niitä jopa kritisoidaan julkisen rahan hukkaan heittämisestä. Vienninedistämiseen käytetään kuitenkin suuria ponnisteluja, joten niiden onnistumisen tutkiminen on tärkeää. Jos vienninedistämishankkeilla pystyttäisiin

takaamaan onnistumisen tuloksia pidemmälläkin aikavälillä muotoilualan yrityksille, niiden järjestäminen ja niihin osallistuminen voitaisiin nähdä entistä arvokkaampana ja hyödyllisempänä. Muotoilualan lisäksi tutkimuksen aihetta voidaan pitää yleisestikin kiinnostavana vienninedistämisen ja pienten yritysten kansainvälistymisen kannalta myös muilla kuin muotoilun alalla.

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijöitä. Päättutkimusongelma on:

Mitkä tekijät vaikuttavat muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumiseen?

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia millainen on onnistunut vienninedistämishanke muotoilualalla ja mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat vienninedistämisen onnistumiseen. Tarkoituksena on kehittää viitekehys, joka koostuu vienninedistämishankkeen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Päättutkimusongelmaa lähestytään seuraavien alaongelmien avulla:

Mitä haasteita muotoilualan yritysten kansainvälistymisellä on?

Mitä ominaisuuksia kansainvälisesti menestyneillä pienillä yrityksillä on?

Mitä on vienninedistäminen ja millaisia vienninedistämiskeinoja on olemassa?

Miten vienninedistämishankkeilla voidaan auttaa muotoiluyritysten kansainvälistymistä?

Alaongelmien tavoitteena on ymmärtää paremmin muotoilualaa ja sen kansainvälistymistä sekä haasteita, joita muotoilualan yritykset kohtaavat kasvussa ja kansainvälistymisessä. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää kuinka vienninedistämishankkeet auttavat muotoiluyritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistymisen menestystekijöiden saavuttamista. Tutkimuksessa onkin tärkeä löytää muotoilualan yrityksen kansainvälistymisprosessiin vaikuttavat tekijät, ja erityisesti ne osa-alueet, joiden parantamiseen vienninedistämishankkeilla tulisi keskittyä. Tärkeää on ymmärtää myös vienninedistämistä ja vienninedistämisen keinoja, sekä sitä, millaisten haasteiden kohtaamiseen vienninedistämishankkeita voidaan hyödyntää.

Tutkimus tapahtuu vienninedistämistä harjoittavan organisaation näkökulmasta eli tarkoitus on selvittää, mihin tekijöihin vienninedistämisenorganisaatioiden tulisi erityisesti keskittyä muotoilualan vienninedistämistoimissa Suomessa. Tutkimus on rajattu koskemaan muotoiluyrityksiä, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan valmistustoimintaa harjoittavia taidekäsityöläisiä ja muotoiluyrittäjiä sekä liiketoimintaa tukevia palveluita tuottavia muotoilutoimistoja. Tutkimus ei siis koske esimerkiksi muotoilua liiketoiminnassaan hyödyntäviä yrityksiä, joiden perusliiketoiminta ei liity muotoiluun. Lisäksi tutkimus on rajattu pieniin muotoilualan yrityksiin, joiden liiketoiminta on kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Tämä tarkoittaa muotoilualalla yrityksiä, joissa työskentelee 1-3 henkeä ja jotka on perustettu viimeisten viiden vuoden aikana.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritetaan tapaustutkimuksena Design Forum Finlandin vienninedistämishankkeista. Alatapauksina tarkastellaan Design Forum Finlandin vuonna 2010 organisoimia vienninedistämishankkeita *HEL YES!* Lontoossa ja *Hirameki Design x Finland* Tokiossa sekä näihin liittyvää, nyt ensimmäistä kertaa järjestettyä vientikoulutusta. Erityishuomiota tutkimuksessa kiinnitetään näyttelyitä edeltäviin muotoilijoille suunnattuihin koulutuksiin ja niiden vaikutukseen vientihankkeen onnistumiseen.

Empiirinen tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta, joita toteutettiin kymmenen kappaletta. Haastateltavat ovat organisaation vienninedistämishankkeiden päävastuuhenkilöitä ja hankkeisiin osallistuneita muotoilijoita. Haastatteluiden tarkoituksena on kerätä aineistoa, jonka pohjalta arvioidaan vienninedistämishankkeita ja niihin vaikuttavia onnistumisen tekijöitä. Analysoinnissa käytetään pääosin tapauskuvauksen menetelmää (Yin, 2009). Empiirisessä osiossa tarkastellaan tapauskohtaisesti jokaista hanketta ja yritetään löytää eroja ja yhtäläisyyksiä hankkeiden tavoitteiden asettelussa ja tavoitteiden toteutumisessa, sekä näiden erojen avulla tunnistaa ne tekijät, jotka tekevät vienninedistämishankkeesta menestyksekkään. Haastatteluita tukevana tutkimusaineistona käytetään osallistuvaa havainnointia sekä tapausorganisaation julkaisuja, internet-sivuja ja mediajulkaisuja.

1.4 Keskeiset käsitteet

Käytän tutkimuksessa paljon käsitettä *muotoilu*, jolla viitataan muotoiluprosessiin. Tutkielmassa muotoilun määritelmänä käytän Valtioneuvoston periaatepäätöksen muotoilupolitiikasta (2005) mukaista määrittelyä, jonka mukaan muotoilulla tarkoitetaan sitä esteettiset, eettiset sekä käytettävyyteen ja markkinointiin liittyvät seikat huomioivaa suunnittelutoimintaa, joka kohdentuu teollisuuden, kaupan ja palvelualojen yrityksille sekä julkisen sektorin organisaatioille. Muotoilun kohteina voivat olla tuotteet, palvelut, viestintä, ympäristö sekä yritysten tai yhteisöjen identiteetti.

Toinen muotoiluun liittyvä käsite on *muotoiluala*, jolla tarkoitetaan niitä yrityksiä, jotka hyödyntävät muotoiluprosessia liiketoiminnassaan. Perustuen Design Forum Finlandin (2006) ja Lindström et al. (2006) käyttämiin määritelmiin muotoilualan yrityksiksi luokitellaan tässä tutkielmassa kuluttajatuotteita valmistavat taidekäsityöläiset ja muotoiluyrittäjät sekä muotoilupalveluja, kuten graafista suunnittelua, teollista muotoilua, sisustusarkkitehtuuripalveluja ja muotoilujohtamisen konsultointia tarjoavat yritykset.

Kansainvälistymisellä tarkoitetaan yrityksen operaatioiden mukauttamista kansainväliseen ympäristöön (Crick, 1997). Se ei välttämättä tarkoita pelkästään vientiä, vaan sen lisäksi kansainväliselle toiminnalle on myös muita muotoja kuten ulkomaiset investoinnit, kolmannen osapuolen kautta kansainvälisillä markkinoilla toimiminen, kansainvälisten asiakkaiden palveleminen kotimaassa tai kansainväliseen verkostoon kuuluminen (Toivanen et al., 2009). Kansainvälistyminen voi tapahtua joko vaiheittaisesti tai omaehtoisesti ja nopeasti perustamisen jälkeen.

Born global -yritys on neljäs tutkimuksen kannalta tärkeä käsite. Tällaisilla yrityksillä tarkoitetaan nopeasti perustamisen jälkeen omaehtoisesti kansainvälistyviä yrityksiä. Born global -yritykset eivät kansainvälisty vaiheittain kuten perinteisesti on ajateltu yritysten kansainvälistymisestä (Johansson ja Vahlne, 1977) vaan näillä nopeasti kansainvälistyvillä yrityksillä ei välttämättä ole markkinoita kotimaassa ollenkaan (Chetty ja Campbell-Hunt, 2004). Born global -yrityksistä tehty tutkimus on mielenkiintoista tämän tutkimuksen kannalta, sillä myös muotoilualan yrityksiä voidaan useissa tapauksissa pitää nopeasti kansainvälistyvinä. Tutkimuksessa halutaankin selvittää, millaisia menestystekijöitä born global -yritykset omaavat, ja mitä muotoilualan yritykset voivat niiltä oppia.

Keskeinen käsite tutkielmassa on *vienninedistäminen*. Vienninedistämisen tarkoituksena on auttaa pieniä ja keskisuuria yrityksiä ylittämään esteet kun heillä on mahdollisuus laajentaa toimintaansa kansainvälisesti (Wilkinson ja Brouthers 2000, Spence 2003). Vienninedistämiskeinoja ovat esimerkiksi konsultointi, verohelpotukset, vientirahoitus, messut, myynninohjaus, kontaktit, markkinatutkimukset ja koulutukset (Singer ja Czinkota 1994, Cavusgil ja Yeoh 1994, Gençtürk ja Kotabe 2001). Ohjelmien tarkoituksena onkin toimia yrityksen ulkoisena resurssina saada tietoa ja kokemusta menestyksekkäistä vientihankkeisiin sitoutumisesta (Gençtürk ja Kotabe 2001) sekä motivoida yrityksiä lähtemään kansainväliseen kaupankäyntiin (Shamsuddoha et al.2009).

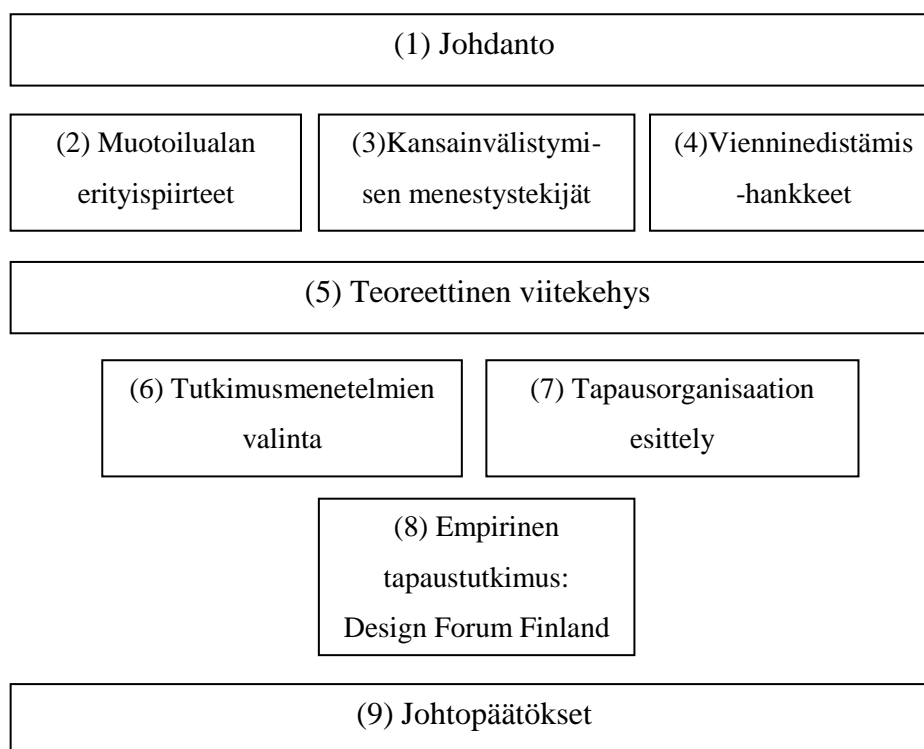
1.5 Tutkielman rakenne

Tutkimus koostuu kahdeksasta pääluvusta (Kuvio 1). Tutkimuksen aluksi kolmessa ensimmäisessä luvussa lähestyn tutkimusongelmaa kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on kehittää pohja teoreettiselle viitekehykselle, joka esitetään luvun lopussa. Luvussa 2 tarkastelen muotoilualan kansainvälistymistä. Luvun alussa tarkastelen muotoilualaa ja sen erityispiirteitä Suomessa sekä muotoilualan kansainvälistymisen haasteita. Tämän jälkeen luvussa 3 perehdyn teorioihin pienten yritysten kansainvälistymisestä ja tarkastelen erityisesti syntymästään asti globaalien yritysten kansainvälistymisen menestystekijöitä. Luvussa 4 tutkin vienninedistämistä ja vienninedistämisen roolia yrityksen kansainvälistymisessä, sen keinoja, sekä vienninedistämishankkeen suunnittelu- ja toteutusprosessia. Luvussa 5 esitän yhteenvedon kirjallisuuskatsauksesta sekä siihen pohjautuvan viitekehyksen muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijöistä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa luvuissa 6, 7 ja 8 perehdyn case-organisaation vienninedistämishankkeisiin. Luvussa 6 esittelen tarkemmin laadullisen tutkimuksen menetelmät, niiden valinnan, aineiston keruun menetelmät ja aineiston analysoinnin periaatteet. Tämän jälkeen luvussa 7 esittelen tarkemmin case-organisaation eli Design Forum Finlandin ja tutkimuksen kohteena olevat vienninedistämishankkeet. Luvussa 8 käyn läpi ja analysoin tutkimuksen tulokset: aluksi esittelen haastatellut muotoiluyritykset, jonka jälkeen esittelen muotoilun vienninedistämishankkeiden arvioinnin tulokset. Aloitan analysoimalla haastateltujen muotoiluyritysten erityispiirteitä, kansainvälistymisen haasteita sekä

kohdemarkkinoiden ominaisuuksia. Tämän jälkeen käyn yksityiskohtaisesti tapauskuvauksen avulla läpi Design orumin vienninedistämishankkeet ja analysoin niiden tavoitteita, toteutusta, tuloksia ja onnistumista. Lopuksi tarkastelen hankkeiden onnistumisen tekijöitä ja muotoilijan kansainvälistymisen menestystekijöitä

Luvussa 9 teen yhteenvedon ja muodostan johtopäätökset koko tutkimuksesta. Aluksi esittelen muokatun viitekehysten, jonka jälkeen esittelen tutkimuksen johtopäätökset. Tässä viimeisessä luvussa tarkastelen myös tutkimuksen rajoituksia ja ehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle. Lopuksi esittelen ehdotukset vienninedistämisorganisaatiolle.



Kuvio 1: Tutkielman rakenne

2 MUOTOILUALAN KANSAINVÄLISTYMINEN

Muotoilualan ja sen kansainvälistymisen tarkasteleminen on siinä mielessä haastavaa, että muotoilualalle on käsitteenä lukuisia määritelmiä. Tässä luvussa tarkoituksena on kuitenkin perehtyä aikaisemman tutkimuksen pohjalta muotoilualan kansainvälistymisen erityispiirteisiin ja haasteisiin. Jotta tarkastelu on mahdollista, määrittelen luvun alussa mitä on muotoilu ja muotoiluala. Tämän jälkeen perehdyn muotoilualan toimijoihin ja muotoilualan erityispiirteisiin Suomessa. Lopuksi tutkin muotoilualan yrityksen kansainvälistymistä ja erityisesti niitä haasteita, joita muotoiluyrittäjä kohtaa kansainvälistymisessä.

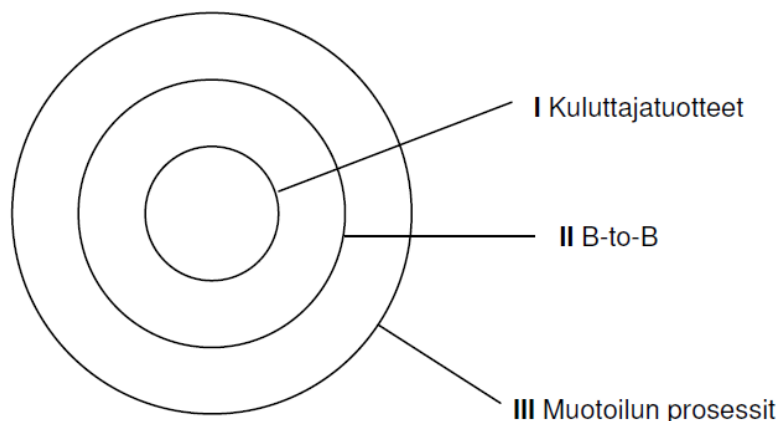
2.1 Muotoilu ja muotoiluala

Sana muotoilu on helpompi ymmärtää englanninkielisen sanan *design* kautta. Riippuen tilanteesta sillä voidaan tarkoittaa joko ”suunnitelmaa, aikomusta, prosessia” tai ”luonnosta, ulkoasua, visuaalista kokonaisuutta, tyyliä” (Borja De Mozota, 2003). Toisin sanoen käsitteellä voidaan viitata joko toimintaan eli prosessiin, tai toiminnan tulokseen. Prosessi tarkoittaa tyypillisesti yhteistyötä teollisten tuotemuotoilijoiden, insinöörien, markkinoinnin asiantuntijoiden, teknikoiden ja muiden vastaavien välillä. Muotoiluprosessin tavoitteena on tuottaa tuotteen ”design”. Kun puhutaan muotoilusta prosessin lopputuloksena, tarkoitetaan eri elementeistä muodostuvaa tuotteen kokonaisuutta tai kokoonpanoa.

Tässä tutkielmassa muotoilun käsitteellä viitataan muotoiluprosessiin ja erityisesti muotoilualan toimijoiden hyödyntämään muotoiluprosessiin ja muotoilutyöhön. Määritelmä perustuu Schneiderin (1989) määritelmään, jonka mukaan muotoilu nähdään artefaktien suunnitteluprosessina. Määritelmän mukaan muotoilu tarkoittaa niin tuotteiden kuin ympäristöjen suunnittelua kattaen prosessin alusta lopulliseen tuotantoon ja tuotokseen. Määritelmää täydentää Valtioneuvoston (2000) näkemys, jonka mukaan muotoilulla tarkoitetaan esteettiset, eettiset sekä käytettävyyteen ja markkinointiin liittyvät seikat huomioivaa suunnittelutoimintaa, joka kohdentuu teollisuuden, kaupan ja palvelualojen yrityksille sekä julkisen sektorin organisaatioille.

Myös muotoilualalle on olemassa erilaisia määritelmiä. Yksi laajimmista määritelmistä on useissa tutkimuksissa käytetty termi luovat alat, jolla tarkoitetaan sellaisia toimialoja, joiden lähde on yksilöllisessä luovuudessa, taidossa ja lahjakkuudessa ja joilla on potentiaalia vaurauden ja työpaikkojen lisäämiseen hyödyntämällä ja luomalla aineetonta omaisuutta (Lindström et al. 2006; Müller et al., 2009, Cabrita ja Cabrita, 2010). Määritelmään sisältyviä toimialoja ovat esimerkiksi arkkitehtuuri, muotoilu, taide, muoti- ja käsityöalat, ohjelmistotuotanto, musiikki, teatteri, media- ja kustannusala. Myös Alanen (2004) määrittelee luovat alat melko laajasti sisällyttäen määritelmään arkkitehtuurin, ohjelmoinnin, radio- ja tv-, mainostoiminnan ja kustantamisen alat.

Tähän tutkimukseen luovien alojen määritelmä on kuitenkin liian laaja. Valtioneuvoston (2000) mukaan muotoiluala tarkoittaa teollisen muotoilun, taideteollisen muotoilun, taidekäsityön, muotoilujohtamisen ja sisustusarkkitehtuurin toimialoja. Graafisella suunnittelulla on myös kosketuskohtia tarkasteltavaan kokonaisuuteen erityisesti yritysviestinnän osalta. Myös tekstiili- ja vaatesuunnittelu luetaan kuuluvan muotoilualaan. Muotoilun kohteina voivat olla tuotteet, palvelut, viestintä, ympäristö sekä yritysten tai yhteisöjen identiteetti (Lindström et al., 2006; Valtioneuvosto, 2000).



Kuvio 2: Design Forum Finland, 2007: Muotoilun käyttötarkoitus ja vaikuttavuustasot

Tässä tutkimuksessa muotoilualan määritelmä perustuu Design Forum Finlandin hyödyntämään sipulimalliin, jossa toimialaa tarkastellaan muotoilun käyttötarkoituksen ja sen eri vaikuttavuustasojen mukaan (Kuvio 2). I-tasolla toimivat lähinnä kuluttajamarkkinoille tuotteita valmistavat yritykset ja taidekäsityöläiset. II-tasolla taas toimivat monet muotoilutoimistot, jotka tuottavat liiketoimintaa tukevia palveluita muille yrityksille. Tällaisia palveluita ovat muun muassa teollinen muotoilu, tilasuunnittelu ja graafinen suunnittelu. III-

tason toimijoilta vaaditaan jo syvällistä muotoiluprosessien tuntemusta ja hallintaa muotoilujohtamisen ja strategisen muotoilun aloilla. Tällä tasolla toimivat teollisuutta palvelevat yritykset sekä itse muotoilua ja muotoilupalveluita hyödyntävät yritykset. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä I- ja II-tason toimijoihin. Kuten huomataan, nämä ovat jaettavissa kuluttajatuotteita ja osaamispääomaa markkinoiviin yrityksiin. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin muotoilualan toimijoita Suomessa ja muotoilualan erityispiirteitä.

2.2 Muotoiluala Suomessa

Muotoilualan määritelmien pirstaleisuudesta ja alasta tehtyjen tutkimusten vähäisestä määrästä johtuen, muotoilualan tarkastelussa on omat haasteensa. Tässä luvussa tarkastelen muotoilualan erityispiirteitä Suomessa perustuen lähinnä suomalaiseen alasta tehtyyn tutkimukseen. Aluksi tarkastelen muotoilualan yritysten erityispiirteitä Suomessa, jonka jälkeen perehdyn suomalaisten muotoiluyritysten kansainvälistymiseen ja kansainvälistymisen haasteisiin.

2.2.1 Muotoilualan yritysten erityispiirteet

Design Forum Finlandin (2006) selvityksen mukaan Suomessa muotoilunalalla toimii taidekäsityöläisiä, freelancerina toimivia yksittäisiä suunnittelijoita, muotoilun eri osaamisalueita edustavia toimistoja, muotoilua ja muotoilupalveluita liiketoiminnan eri tasoilla hyödyntäviä yrityksiä, promotio- ja etujärjestöjä sekä oppilaitoksia. Näitä voidaan tarkastella edellisessä luvussa esitetyn muotoilun vaikuttavuustasojen pohjalta.

Ensinnäkin Suomessa toimivat taidekäsityöläiset ja muotoiluyrittäjät ovat lähinnä ei-kaupallisia, taiteellisiin lähtökohtiin perustuvia yrityksiä. Toimijoita on laskutavasta riippuen tuhansia, mutta liikevaihdoltaan ja kansantaloudelliselta merkitykseltään ne ovat marginaalisia. Näiden toimijoiden vientitoiminta on harvinaista ja yksittäistä.

Toiseksi suomalaiset designhyödykkeitä valmistavat ja markkinoivat yritykset valmistavat hyödykkeitä lähinnä kulutusmarkkinoille. Ominaista näille toimijoille on taideteollisuus tai taidepainotteisuus. Yritysten koko vaihtelee mikroyrityksistä pk- ja suuryrityksiin. Osa

y yrityksistä toimii liiketoiminnallisista lähtökohdista, mutta niiden toiminta on taloudelliselta merkitykseltään vähäistä. Vientitoiminta on tällaisissa yrityksissä melko vähäistä. Toisaalta joidenkin kategoriaan kuuluvien yritysten liiketoiminta on liiketoiminnallisin perustein organisoitua ja taloudellisesti merkittävää, ja toiminta on myös kansantaloudellinen merkittävää ja pitkälle kehittyntä. Tällaiset yritykset joko ostavat muotoilupalveluita, käyttävät freelance-suunnittelijoita tai palkkalistoilla on in-house-suunnittelijoita. Esimerkiksi tällaisia yrityksiä ovat Marimekko, Iittala ja Fiskars. (Design Forum Finland, 2006)

Kolmantena ryhmänä ovat yrityksille palveluliiketoimintaa tarjoavat muotoilutoimistot, jossa muotoilun käyttö nähdään lisäarvona teollisessa tai muussa liiketoiminnassa. Muotoilutoimistoihin lukeutuvat graafisen suunnittelun, teollisen muotoilun ja sisustusarkkitehtuurin palveluja tarjoavat toimistot sekä managerointipalveluja muotoiluyrittäjille tarjoavat yritykset. Alalla on niin ei-liiketoiminnallista, taloudelliselta merkitykseltään vähäistä kuin alan kannalta taloudellisesti merkittävääkin toimintaa. Vientitoimintaa esiintyy jonkin verran erityisesti suuremmissa graafisen suunnittelun ja teollisen muotoilun yrityksissä.

Kun tarkastellaan näiden edellä mainittujen muotoilualan yritysten erityispiirteitä, voidaan todeta, että muotoilualalla toimivat yritykset ovat pääsääntöisesti pieniä. Taideteollisessa korkeakoulussa vuonna 2001 tehdyn tutkimuksen mukaan vuosien 1998 ja 2000 välisenä aikana 70 % suunnittelualan yrityksistä työllisti yhden henkilön, 20 % 2-5 henkilöä ja vajaa 10 % enemmän kuin viisi henkilöä (Tuovinen, 2001). Myös Salimäen et al. (2004) mukaan yli 60 prosentista alan yrityksistä on vain yksi työntekijä. Myös liikevaihdoltaan muotoilualan yritykset ovat suhteellisen pieniä: Holopaisen ja Järvisen (2005) tutkimuksen mukaan peräti 56 %:n liikevaihto oli alle 60 000 euroa 116:sta tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä. Punnosen (2008) tutkimuksessa haastatelluista muotoilutoimistoista 58 %:ssa (11 kpl) liikevaihto jäi alle 600 000 euron. Punnosen mukaan muotoiluyritysten liikevaihdon kasvua oli havaittavissa vuosina 2005 -2008. Tutkimusten eroavaisuuksista huomaa, että tarkkoja lukuja muotoilualasta ei ole saatavilla, ja tutkimusten tulokset riippuvat täysin tutkimuksiin osallistuneista muotoiluyrityksistä. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta muotoilutoimistojen olevan kooltaan pieniä niin henkilömäärässä kuin liikevaihdossakin mitattuna.

Alalla on paljon yrittäjiä: 46 % Tuovisen (2001) tutkimukseen vastanneista ilmoitti toimivansa joko kokopäiväisenä tai osa-aikaisena yrittäjänä. Tutkimuksessa oli mukana sisustusarkkitehtuurin, teollisen muotoilun ja graafisen suunnittelun toimistoja. Myös

Ainamon et al. (2004) mukaan Suomessa on paljon yrittäjiä, mutta työllistyminen riippuu jonkin verran toimialasta. Tutkijoiden mukaan yrittäjiä on enemmän sisustussuunnittelun ja graafisen muotoilun aloilla kuin teollisen muotoilun alalla (Taulukko 1).

	Teollinen muotoilu	Sisustussuunnittelu	Graafinen suunnittelu
Freelancer	0,0 %	11,0 %	18,6 %
Yrittäjä	20,7 %	41,0 %	35,2 %
Työntekijä	37,8 %	21,0 %	29,6 %

Taulukko 1: Ainamo et al. (2004), Muotoilijoiden työllistyminen aloittain

Yrityskoon pienuus näyttäytyy luonnollisesti resurssien puutteena (Lindström et al. 2006). Tuovisen (2001) tutkimuksen mukaan muotoilutoimistoilta puuttuu liiketoimintaosaamista sekä hallinnointiin, markkinointiin ja toimintojen organisointiin liittyviä taitoja, vaikka taiteellinen osaaminen ja muotoiluosaaminen olisivatkin korkeatasoista. Myös Ainamon et al. (2004) tekemässä tutkimuksessa saatiin samanlaisia tuloksia liiketoimintaosaamisen puutteiden suhteen. Pääomien puute yrityksissä tekee näiden taitojen kasvattamisen vaikeaksi. Toisaalta pienessä yrityksessä on myös etunsa, sillä se näyttää lisäävän luovaa potentiaalia ja innovaatiotasoa: kaikilla toimialoilla pienet, nuoret yritykset ovat yleensä innovatiivisempia (Ainamo et al., 2004). Toisaalta alan haasteena on yrityskoon kasvattaminen ja toiminnan sisällöllinen ja rakenteellinen kehittäminen (Lindström et al., 2006). Tuovisen (2001) mukaan muotoilutoimistot ovat pienuuden lisäksi niin sanottuja yleistoimistoja ja melko kotimarkkinaorientoituneita, joka voi aiheuttaa haasteita yrityksille erityisesti kotimarkkinoiden ollessa pienet kuten Suomessa. Kansainvälistymiselle on paineita kotimarkkinoiden pienuudesta, muotoilualan kansainvälisistä toimijoista ja muotoiluyrityksen kasvutavoitteista johtuen, mutta kansainvälistymisessä on omat haasteensa.

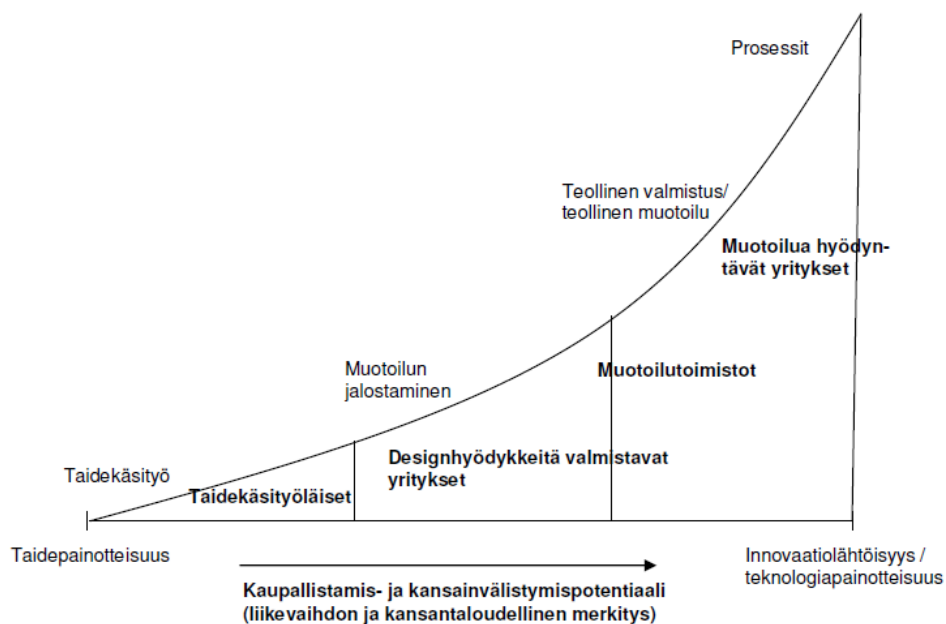
2.2.2 Muotoilualan kansainvälisyys

Kuten muotoilualaa yleisesti myös muotoilualan yritysten kansainvälistymistä ja muotoilualan vientilukuja on vaikea seurata, koska muotoilualalle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Vientilukuja ja kansainvälistymisen astetta on tutkittu lähinnä muotoilun toimialakartoitusten yhteydessä.

Yleisesti ottaen muotoilu yritykset ovat varsin kotimarkkinaorientoituneita, joka näkyy esimerkiksi siinä, että monet muotoilutoimistot kokevat Suomen markkinoiden olevan riittävä toiminta-alue (Punnonen, 2008). Toisaalta joissakin tapauksissa kotimarkkinat voivat olla jopa haasteellisemmat kuin kansainväliset markkinat (Falay et al., 2007). Yrityksen tunnetuksi saaminen ainakin yksillä markkinoilla näyttää olevan erityisen tärkeää muotoilu yrityksille, mutta joissakin tapauksissa alkuun voi olla helpompi aloittaa kansainvälisiltä markkinoilta Suomen muotoilumarkkinoiden ollessa pienet ja vaikeapääsyiset. Tällöin liiketoiminnan kasvu tapahtuu kansainvälisillä markkinoilla, ja liiketoiminnan kehittyminen vaatii muotoilutoimistoilta tietynlaista kansainvälistä orientoitumista ja vientihenkisyyttä. Muotoilutoimistojen vientiponnisteluista kertoo esimerkiksi se, että joillakin toimijoilla on toimistoja ulkomailla (Punnonen, 2008).

Holopaisen ja Järvisen (2006) mukaan noin kolmanneksella muotoilualan toimialakartoitukseen vastanneista muotoilutoimistoista on ulkomaisia asiakkaita. Eniten niitä oli graafisen suunnittelun ja teollisen muotoilun toimistoilla. Punnonen (2008) tutkimuksen mukaan taas puolella teollisen muotoilun toimistoista ei ole lainkaan vientitoimintaa. Design Forum Finlandin (2006) mukaan yrityksen koosta riippumatta itsenäinen suunnitteluvienti ilman kytkentää asiakkaaseen tai valmistajaan on kuitenkin lähes olematonta ja hyvin satunnaista. Välillisesti eli asiakkaan tai valmistajayrityksen kautta tapahtuvaa suunnitteluvientiä on jonkin verran. Toisaalta suomalaisten asiakasyritysten kautta tuotteet ja palvelut leviävät laajasti kansainvälisille markkinoille. Toimeksiannot tulevat lähinnä Pohjoismaista, Isosta-Britanniasta ja Saksasta (Holopainen ja Järvinen, 2006; Punnonen, 2008).

Vientiä näyttää tapahtuvan enemmän suurissa muotoilualan yrityksissä. Punnonen (2008) tutkimuksen mukaan mitä suurempi muotoilutoimiston liikevaihto on, sitä suuremman osan liikevaihdosta myös vienti muodostaa. Pienille toimistoille kasvun edellytyksenä on varhainen kansainvälistymishalu. Toimistot, jotka eivät harjoita vientitoimintaa, sijoittuvat pääasiallisesti liikevaihtonsa puolesta pienimpiin yrityksiin. Myös Design Forum Finlandin (2006) mukaan kansainvälistymispotentiaali on sidonnainen yrityksen kokoon ja toimintaan (Kuvio 3). Haastavinta kansainvälistyminen on juuri pienille designhyödykkeitä valmistaville yrityksille ja muotoilutoimistoille.



Kuvio 3: Design Forum Finland (2006), Muotoiluyritysten kaupallistamis- ja kansainvälistämispotentiaali

Viennin vähäisyydestä huolimatta muotoilun alalla voidaan nähdä kansainvälisesti orientoituneita pieniä yrityksiä, jotka toimivat globaaleilla markkinoilla nopeasti perustamisen jälkeen (Falay et al., 2007). Tällaiset muotoilualan yritykset ovat hyödyntäneet muotoilua ainoana ydinkompetenssina ja strategisena resurssina saavuttaakseen kilpailuetua esimerkiksi muodin, tekstiilien tai arkkitehtuurin aloilla (Aav, 2003). Nopeasti kansainvälistyneitä pieniä yrityksiä löytyy erityisesti muotoilualan kuluttajatuotteita – kuten muotia, tekstiilejä, huonekaluja ja sisustusesineitä – suunnittelevien ja valmistavien yritysten joukosta (Falay et al., 2007).

Tulevaisuudessa muotoiluyritykset uskovat kansainvälisen kilpailun kiihtyvän alalla muun muassa yhä helpomman tiedon siirron myötä (Holopainen ja Järvinen, 2006). Kansainvälisten paineiden takia muotoiluyrittäjät kokevat yhteistyön kansainvälisten yritysten kanssa entistä tärkeämmäksi. Kuitenkin pienet yritykset kokevat usein kansainvälistymisen hankalaksi. Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin muotoilualan yritysten kansainvälistymisen haasteita.

2.3 Muotoilualan yrityksen kansainvälistymisen haasteet

Pienet muotoilualan yritykset kohtaavat monenlaisia haasteita kansainvälistymisessään ja kansainvälisessä liiketoiminnassa. Haasteet liittyvät muun muassa resurssien- ja liiketoimintaosaamisen puutteeseen, osaamisen kaupallistamiseen ja verkostoitumiseen. Koska suurin osa muotoilualan palvelutoimistojen asiakkaista toimii kansainvälisillä markkinoilla, yrityksillä on paineita kansainvälistymiseen haasteista huolimatta (Tuovinen 2001). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin muotoiluyritysten kohtaamia kansainvälistymisen haasteita.

2.3.1 Resurssien ja liiketoimintaosaamisen puute

Yksi suurimmista kansainvälistymisen haasteista muotoiluyrityksissä näyttää olevan resurssien puute, joka koskee kaikkia pieniä kansainvälistyviä yrityksiä. Pieniltä muotoilualan yrityksiltä puuttuu pääomaa ja asiantuntijataitoja liiketoiminnan kehittämiseen ja kaupallistamiseen sekä kansainvälisille markkinoille laajentamiseen (Ainamo et al., 2004). Pieni yrityskoko voidaan nähdä jo itsessään esteenä kansainvälistymiselle, koska sen johdosta yrityksellä ei välttämättä ole kansainvälistymiseen vaadittavia rahoitus- ja henkilöstöresursseja, joita suurilla kilpailevilla yrityksillä on (Coviello, 1997).

Holopaisen ja Järvisen (2006) tutkimuksen mukaan rahoituksen puute nähtiin yhtenä suurimmista muotoilualan tulevaisuuden uhkista. Erityisesti pienet yritykset kokevat rahoituksellisten esteiden olevan suuret kansainvälistymiselle (Leonidou, 1995; Cranmer, 2008). Rahoituksellisten resurssien puuttumisen lisäksi myös liiketoimintaosaamiseen tarvittavat resurssit ja osaaminen on puutteellista muotoiluyrityksissä. Esimerkiksi oman työn arvon arvioiminen erityisesti talouden vaihteluiden lomassa aiheuttaa muotoilijoille haasteita (Falay et al., 2004).

Lisäksi myynti- ja markkinointitaitojen puute näyttävät olevan esteenä kansainvälistymiselle, ja muotoilutoimistot kokevatkin niiden olevan uhkana kansainväliselle toiminnalle (Holopainen ja Järvinen, 2006). Suunnittelijat pitävät heikkoutenaan oman osaamisen myymisen ja omien töiden argumentointikyvyn heikkoa tasoa sekä henkilökohtaisten kontaktien luomista etenkin ulkomaisiin yrityksiin (Rindell, 1998). Muotoiluyrityksissä ollaan

usein kyvyttömiä ja haluttomia soittamaan ja pitämään yllä jo saatujakin kontakteja. Suomalaisen muotoilun maine toimii hyvänä lähtökohtana ja myyntivalttina maailmalle lähdeettäessä, mutta maineen varaan ei ole syytä tuudittautua, vaan viennissä pitkäjänteisellä myynti- ja markkinointityöllä on suuri merkitys (Punnonen, 2008). Ongelmana on myös se, että toimistoilla ei ole rahoituksellisten resurssien puutteen takia varaa palkata liiketoiminnan ja markkinoinnin asiantuntijoita yritykseensä.

Se lisäksi, että myynti- ja markkinointitaidoissa on puutteita, muotoilijat ymmärtävät yleisesti ottaen heikosti kansainvälistä liiketoimintaympäristöä ja kansainvälisiä markkinoita, joka on Korvenmaan (1998) mukaan pohjoismaisten muotoiluyrittäjien suurimpia heikkouksia. Pienet yritykset kokevat kansainvälistymisen haasteena sen, että kansainvälisiä markkinoita ei osata eikä ajan puutteen johdosta keritä analysoimaan, ja näin ollen on hankala tehdä valintoja markkinoiden suhteen (Leonidou, 1995). Markkinoiden etäisyys, kielelliset ongelmat ja sosio-kulttuuriset erilaisuudet sekä tietämättömyys näistä asioista voivat rajoittaa pienten yritysten lähtemistä kansainvälisille markkinoille (La ja Patterson, 2005; Katsikeas et al., 1996).

Liiketoiminnan näkökulmasta haasteena on myös se, että suomalaiset muotoilutoimistot ovat usein ”yleistoimistoja”, jotka tarjoavat laajan skaalan erilaisia muotoilupalveluita (Tuovinen, 2001). Tämä johtuu siitä, että toimeksiannot ovat muuttuneet viime aikoina yhä laajemmiksi ja monialaisemmiksi (Punnonen, 2008). Kansainvälistymisessä tämä nähdään kuitenkin huonona asiana, sillä muotoiluvien onnistumisen edellytyksenä on fokuksen löytäminen omaan toimintaan, jotta muista paikallisista toimijoista pystytään paremmin. Resursseja tarvittaisiinkin liiketoiminnan kaupallistamiseen ja oman erikoistumisalueen löytämiseen.

2.3.2 Osaamisen kaupallistamisen haasteet

Kuten aikaisemmin luvussa 2.1 todettiin, muotoilualalla toimii sekä tuotteita suunnittelevia ja valmistavia että palveluiden suunnitteluun erikoistuneita yrityksiä. Tuotteita ja palveluita suunnittelevien yritysten kansainvälistymisessä voidaan todeta olevan paljonkin eroavaisuuksia (La ja Patterson, 2005).

Tuotteiden suunnittelussa ja markkinoinnissa kansainvälisille markkinoille on omat haasteensa, jotka liittyvät lähinnä universaalin asiakassegmentin tunnistamiseen sekä kysynnän ymmärtämiseen tässä segmentissä (Falay et al., 2007). Borja De Mozotan (2003)

mukaan tuotteiden markkinoinnin tarkoituksena on saada tuotteet erottautumaan muista vastaavista tuotteista korostamalla niiden erityisominaisuuksia ja -hyötyjä muotoilun avulla. Tuotteita markkinoivan yrityksen on tunnettava asiakkaansa sekä näiden tarpeet ja mieltymykset, jotta se voi kehittää tuotteistaan mahdollisimman asiakaslähtöisiä, käyttäjäystävällisiä ja kuluttajalle mieleisiä. Järkeen ja tunteisiin vetoava, erottuva tuotemuotoilu on tärkeää erityisesti kansainvälisessä ympäristössä toimiville muotoiluyrityksille (Schneider, 1989). Universaalien muodon löytäminen voi olla hankalaa, ja kansainvälisessä ympäristössä on otettava huomioon myös tuotteen mukauttaminen kohdemarkkinoiden tarpeisiin sopivaksi (Lages, 2000), jota ei välttämättä huomioida muotoiluyrityksissä. Cavusgilin ja Zoun (1994) mukaan tuotteen mukauttaminen vaikuttaa merkittävästi vientisuoritukseen. Myös Shohamin (1996) tutkimus osoittaa, että tuotteiden mukauttaminen kohdemarkkinoinnin tarpeisiin lisää yrityksen myynti- ja kannattavuuslukuja. Tuotemuotoilun mukauttamisen lisäksi kansainvälisillä markkinoilla tulisi harkita myös markkinoinnin, jakelun ja hinnoittelun mukauttamista (Lages, 2000). Haasteena on, että muotoilijoilla ei ole välttämättä resursseja ymmärtää kohdemarkkinoita niin hyvin, että onnistunut mukauttaminen olisi mahdollista.

Tuotteiden viemisessä on haasteensa, mutta muotoiluyritysten kokemusten mukaan osaamispääoman vienti on hankalampaa kuin hyödykkeiden vienti (Punnonen, 2008). Monet muotoilualan yritysten tarjoamista tuotteista ja palveluista ovatkin muodoltaan aineettomia. Tällaisia ovat esimerkiksi tuoteideat, tuotemuodot, tilasuunnitelmat ja mainoskonseptit. Yksi muotoilualan yritysten kohtaamista haasteista onkin aineettoman omaisuuden kaupallistaminen, johon liittyvät kysymykset muun muassa maksu- ja laskutusmalleista (Ainamo et al. 2004). Immateriaalioikeuksien suojeleminen niin kansainvälistymisessä kuin muussakin toiminnassaan on muotoilijoiden huolenaiheena, sillä kopioituksi tuleminen on muotoilussa aina riskinä, eivätkä lait ja säännökset suojaa tarpeeksi muotoilijoiden oikeuksia (Falay et al., 2007).

Muotoilualan palveluille on ominaista, että ne eivät ole paikasta riippuvaisia kuten monet muut palvelut (La ja Patterson, 2005). Tällaiselle palvelulle erityisen tärkeää on kiinnittää huomiota teknologian hyödyntämiseen, kulttuurien ymmärtämiseen, alkuperäismaan positiiviseen imagoon, näkyvien ominaisuuksien hallitsemiseen ja palveluympäristöön. Asiakassuhteilla on erityisen tärkeä rooli palveluiden viemisessä, jossa muotoilijoiden kulttuurien väliset taidot korostuvat enemmän kuin tuotteiden viemisessä (Sichtman ja Selasinsky, 2010). Kulttuurien välisten taitojen onkin todettu vaikuttavan suoraan

kansainvälisten asiakassuhteiden määrään ja laatuun. Muotoiluyritykset eivät kuitenkaan Falayn et al. (2004) tutkimuksen mukaan valitettavasti keskity asiakkaiden määrän lisäämiseen tai suhteiden ylläpitoon, vaan muotoiluyritysten huolena on enemmänkin omien palveluiden laatu tai yritysbrändin luominen. Asiakassuhteen huomiotta jättäminen on kansainvälistymisen suhteen ongelmallista, sillä verkostot ja suhteet ovat tärkeitä kansainvälistymisen menestystekijöitä muotoilualalla (Ainamo et al., 2004).

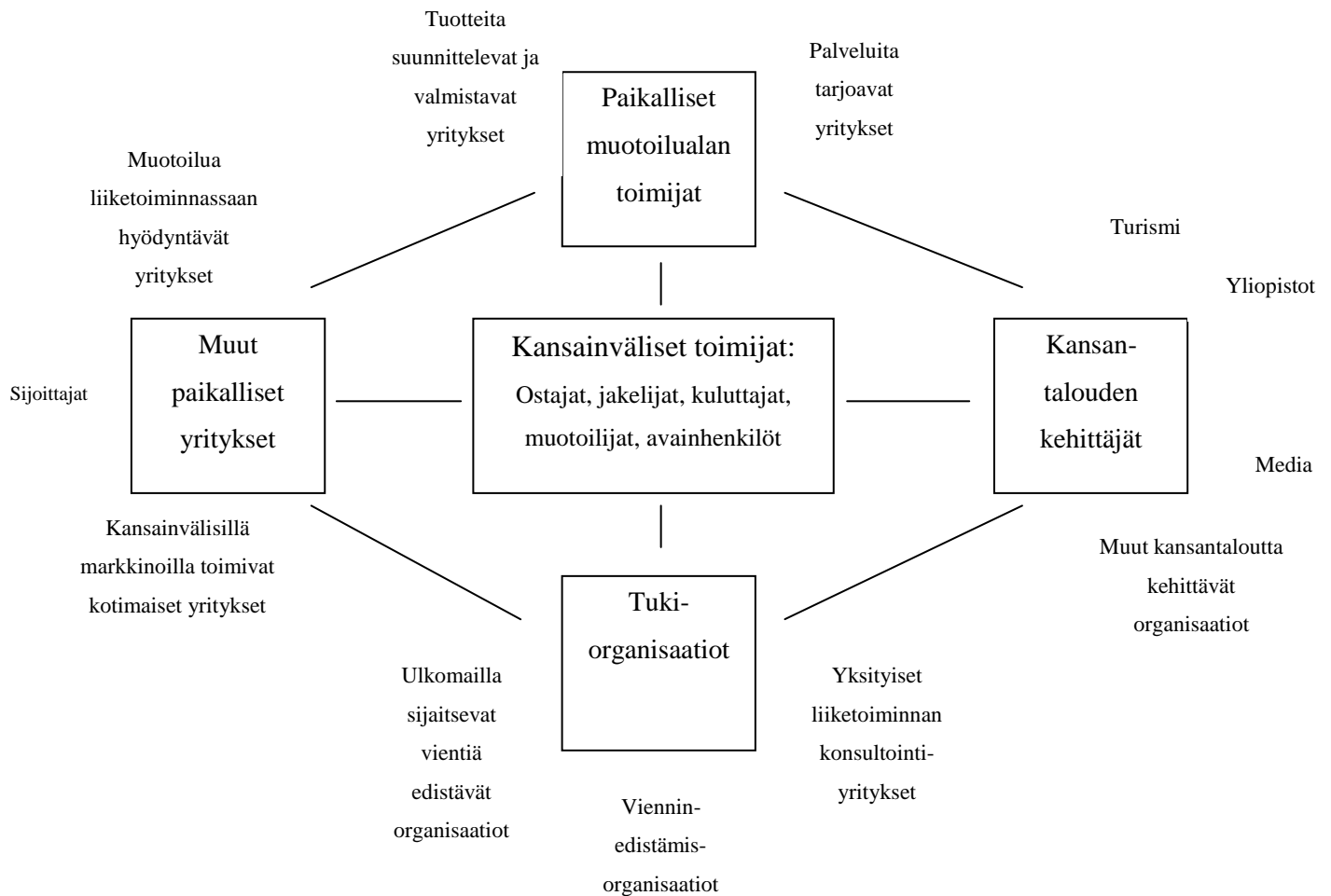
2.3.3 Verkostoituminen

Yksi kansainvälistymisen haasteista näyttää aikaisemman tutkimuksen mukaan olevan muotoiluyritysten vähäinen verkostoituminen. Koska toimeksiannot ovat yhä laajempia ja laaja-alaista osaamista vaativampia, mutta kansainvälistyminen aiheuttaa paineita erikoistumiseen, verkostoitumiselle olisi tarvetta muotoiluyritysten keskuudessa. Verkostoitumisen avulla voitaisiin korvata yritysten resurssipulaa, sillä toimistojen väliset verkostot ja projektiryhmät palvelisivat suuria, kansainvälisiä asiakkaita. Toimistojen välillä on satunnaista yhteistyötä, mutta pysyviä partnerisuhteita on muodostettu vähän (Punnonen, 2008; Holopainen ja Järvinen, 2006). Ainamon et al. (2004) mukaan muotoiluyritysten välinen verkostoituminen on minimaalista pohjoismaissa. Ongelmana on toimistojen yhdenmukainen palvelutarjonta, joka aiheuttaa kilpailuasetelman muodostumista toimijoiden välille.

Lisäksi verkostoitumista tapahtuu hyvin vähän paikallisten yritysten ja muotoilualan välillä. Muiden alojen toimijat eivät välttämättä ymmärrä muotoilun käyttämisen hyötyjä yritykselle ja muotoiluyritykset eivät ymmärrä muiden alojen yritysten tarpeita ja toimintaa riittävästi (Ainamo et al., 2004). Muotoilijoiden mielestä asiakkaan tarpeiden tunnistamisen vähäisyys on yksi suomalaisen muotoilualan heikkouksia (Holopainen ja Järvinen, 2006), joka saattaa vaikuttaa myös vähäiseen yhteistyöhön muiden kotimaisten yritysten kanssa. Niin muotoilijoiden välisen yhteistyön kuin muotoiluyritysten ja muiden alojen yritysten välisen yhteistyön on monissa tutkimuksissa todettu johtavan innovatiivisiin ratkaisuihin projektiin tietämyksen monipuolistumisen johdosta (Dell'Era ja Verganti, 2009; Müller et al., 2009).

Muotoilualan erityishaasteena kansainvälistymisessä on oikeiden kontaktien saaminen. Toimijat hyötyvät usein valtavasti muotoilun ”portinvartijoiden” tunnustuksesta. Nämä portinvartijat ovat globaaleja muotoilun auktoriteetteja, jotka määrittelevät, mitä on hyvä

design. He päättävät ketkä ovat esillä näyttelyissä ja museoissa, tuomaroivat design-kilpailuja ja toimivat design-professoreina, design organisaatioissa tai design-lehtien trendien asettajina (Falay et al., 2007). Muotoilualan yritykset ponnistelevat kovasti päästäkseen työskentelemään näiden vaikuttajien kanssa.



Kuvio 4: Muotoilualan verkostoituminen kotimaassa ja kansainvälisesti

Muotoiluyritysten kansainvälistyminen edellyttää yhteistyötä useiden eri alojen toimijoiden kanssa. McLeay ja Andersen (2010) esittävät taidepainotteiseen vientiin liittyen mallin, joka kuvaa taide- ja muotoiluviennin toimijoita ja näiden keskinäisiä suhteita. Mallissa paikalliset taideteollisuuden yritykset, muiden toimialojen yritykset, tukiorganisaatiot ja kansantalouden kehittämiseen liittyvät organisaatiot sekä kansainväliset ostajat muodostavat toisiinsa linkittyneen verkoston. Mallia voidaan soveltaa muotoilualan toimijoihin kansainvälisessä ympäristössä (Kuvio 4). Sovelletun mallin mukaan yhteistyö paikallisten eri alojen

toimijoiden –kuten toisten muotoilualan yritysten, muiden toimialojen yritysten, kansantalouden toimijoiden ja tukiorganisaatioiden – välillä on erityisen tärkeää. Lisäksi kansainvälisessä liiketoiminnassa ja vientitoiminnan harjoittamisessa suhteiden ylläpitämisellä on hyvin tärkeä rooli (Sichtman ja Selasinsky, 2010). Kansainvälistymisen kehittämiseksi ei ainoastaan muotoiluyritysten vaan myös muiden toimijoiden tulisi ymmärtää yhteistyön merkitys ja hyödyt globaalissa ympäristössä.

Yhteenvedona voidaan todeta, että muotoilualan yrityksillä näyttää olevan monia usein pienille yrityksille tyypillisiä haasteita kansainvälistymisessä. Kuitenkin muotoilualalla voidaan nähdä olevan mahdollisuuksia juuri kansainväliselle liiketoiminnalle muotoilumarkkinoiden ollessa globaalit ja jotkin muotoiluyritykset ovatkin onnistuneet luomaan kansainvälistä kysyntää. Muotoiluyrityksillä on valtavasti potentiaalia kansainvälistyä hyvin nopeastikin perustamisen jälkeen ja seuraavassa luvussa tarkastellaankin pienten yritysten nopean kansainvälistymisen menestystekijöitä.

3 KANSAINVÄLISTYMISEN MENESTYSTEKIJÄT

Edellisessä luvussa perehdyttiin muotoilualaan ja sen kohtaamiin kansainvälistymisen haasteisiin. Tässä luvussa taas perehdytään siihen, mitä muotoiluyrittäjä tai vienninedistämisenorganisaatio voisi oppia kansainvälistymisestä jo syntymästään asti globaaleilta yrityksiltä. Mitä sellaisia kykyjä pienillä, nuorilla yrityksillä on, että ne pian perustamisen jälkeen onnistuvat menestyksekkäästi kansainvälistymään ja aloittamaan viennin kotimaan ulkopuolisille markkinoille? Luvun aluksi tutustun kirjallisuuteen kansainvälistymisestä ja sen malleista, jonka jälkeen perehdyn tarkemmin tutkimukseen valittuun malliin born global -yritysten kansainvälistymisestä.

3.1 Kansainvälistymisen mallit

Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yrityksen operaatiot mukautetaan kansainväliseen ympäristöön (Crick, 2009). Toivasen et al. (2009) mukaan yritysten kansainvälisen toiminnan muotoja on perinteisesti tarkasteltu kahtena päämuotona: vientinä ja ulkomaisina investointeina. Vienti tarkoittaa sitä, että tavaroita tai palveluja myydään ulkomaille siitä maasta, jossa ne on tuotettu. Ulkomaiset investoinnit tarkoittavat puolestaan suorien sijoitusten ja niihin perustuvan kokonais- tai osasuorituksen avulla saavutettua läsnäoloa ulkomailla.

Tämän lisäksi Toivanen et al. (2009) erottavat kansainvälisestä toiminnasta ne toimintamuodot, joilla on selkeä liityntä kansainvälisiin aktiviteetteihin, mutta jotka eivät ole vielä varsinaista kansainvälistä myyntiä. Ne saattavat kuitenkin johtaa kansainväliseen liiketoimintaan tai tukea sitä. Tällaisia toimintamuotoja ovat ulkomaisten asiakkaiden palveleminen kotimaassa, toimiminen osana ulkomaista ketjua tai kansainvälistä verkostoa, kansainvälisten asiantuntijoiden rekrytointi omaan organisaatioon ja palvelujen ostaminen ulkomailta eli ns. offshoring. Näin ollen kansainvälinen liiketoiminta voidaan jakaa kolmeen ryhmään: vientiin, ulkomaisiin investointeihin ja kolmansien osapuolten kautta tapahtuvaan kansainvälistymiseen.

Se, miten kansainvälistä toimintaa päädytään harjoittamaan, riippuu yrityksestä ja toimialasta. Kansainvälistymiskirjallisuudessa on tunnistettavissa erityisesti kaksi suuntausta

kansainvälistymisen etenemisestä. Nämä ovat vaihemalli eli omaehtoinen vaiheittainen kansainvälistyminen ja ”born global” -kansainvälistyminen (Johanson ja Vahlne, 1977; Knight ja Yaprak, 1997; Rialp ja Rialp, 2006). Näitä kansainvälistymisen muotoja tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

3.1.1 Omaehtoinen vaiheittainen kansainvälistyminen

Kansainvälistymiskirjallisuudessa useimmiten viitataan jo 1970-luvulla kehitettyyn Uppsalatai vaihemalliin (Johanson ja Vahlne, 1977). Tällaisen omaehtoisen kansainvälistymisen on aiemmin ajateltu tapahtuvan vaiheittain ja varovaisesti. Kansainvälistymisen vaiheet voi olla esimerkiksi seuraavat (Toivanen et al., 2009):

1. Yritys tarjoaa tuotteita/palveluita vain kotimaisille yrityksille kotimaassa
2. Yritys tarjoaa tuotteita/palveluita kansainvälisille yrityksille kotimaassa
3. Yritys alkaa harjoittaa kansainvälistä toimintaa viennin muodossa
4. Yritys perustaa toimiston ulkomaille myyntiä ja toimittamista varten
5. Yritys laajentaa myös tuotantoa ulkomaille

Vaihemallin mukaan yritykset aloittavat viennin, kun ne ovat luoneet vakaan markkina-aseman kotimarkkinoilla (Johansson ja Vahlne, 1977). Vaiheittaisuus voi koskea sekä markkinavalintoja että toiminnan muotoja. Markkinoiden valinta ja kansainvälistyminen tapahtuvat asteittain eli yritykset aloittavat viennin markkinoille, jotka ovat psyykkisesti läheisiä, ja myöhemmin vasta laajennetaan psyykkisesti etäisempiin markkinoihin (Johansson ja Vahlne, 1977). Toiminnan muotojen osalta vaiheittaisuus tarkoittaa sitä, että yritykset aloittavat toimintansa pieniriskisistä aktiviteeteista, sitovat vähitellen kohdemaahan enemmän resursseja ja lopulta perustavat oman toimiston (Toivanen et al., 2009; Chetty ja Campbell-Hunt, 2004).

Vaihemalliin liittyy myös se, että monissa tutkimuksissa yrityksen koolla ja vientimenestyksellä näyttää olevan selkeä yhteys. Bonaccorsi (1992) esittää, että todennäköisyys vientiin kasvaa yrityksen koon kasvaessa ja viennin intensiivisyys korreloi positiivisesti yrityksen koon kanssa. Sousa et al. (2008) toteavat, että monissa tutkimuksissa yrityksen koko viittaa käytettävissä oleviin resursseihin, jotka taas vaikuttavat yrityksen markkinastrategian valintaan. Katsikeas et al. (1996) havaitsivat, että kansainvälisen

liiketoiminnan kirjallisuudessa uskotaan suurempien yritysten omistavan enemmän rahallisia ja henkilöstöresursseja, kuten myös tuotantokapasiteettia, jolloin ne saavuttavat suurempia tuotantoetuja ja havaitsevat pienempiä riskejä ulkomaisilla markkinoilla. Resurssit näyttävät olevan merkittävä tekijä siihen miksi yrityskoon oletetaan vaikuttavan vientiin.

Vaihemallin on kritisoitu olevan liian deterministinen, sillä usein yritykset ohittavat yhden tai useamman vaiheen. Lisäksi mallia on kritisoitu siitä, että se yksinkertaistaa monimutkaista prosessia, eikä ota huomioon ostoja tai yrityksen ulkoisia tekijöitä. Asteittaisen mallin yleispätevyys kävi entistä kyseenalaisemmaksi, kun tutkijat 1980-luvun lopussa alkoivat kiinnittää huomiota kansainvälistymisprosessin nopeuteen korkean teknologian yrityksissä (Toivanen et al., 2009). Vaihemalli toimii joissakin tapauksissa, mutta enenevässä määrin on todettu yritysten kansainvälistyvän hyvinkin nopeasti perustamisen jälkeen ilman vaihemallissa esitettyjä vaiheita. Tällaisia syntymästään asti globaaleja yrityksiä on yhä enemmän (Rialp, Rialp ja Knight, 2005).

3.1.2 Omaehtoinen nopea kansainvälistyminen

Nuoria, pieniä, nopeasti perustamisen jälkeen kansainvälistyviä yrityksiä kutsutaan born global -yrityksiksi. Kansainvälistymisen born global -malli tarjoaa vastakohtaisen lähestymismallin vaihe-ajattelulle. Mallin mukaan yritykset eivät kansainvälisty vaiheittain vaan lähtevät kansainvälisille markkinoille pian perustamisen jälkeen, vaikkakin ne omaavat puutteelliset rahoitus-, henkilöstö- ja muut resurssit (Chetty ja Campbell-Hunt, 2004). Toisin kuin vaihemallissa, born global -yrityksellä ei välttämättä ole myyntiä ollenkaan kotimarkkinoilla ja ne saattavatkin aloittaa liiketoimintansa ulkomailta ennen kotimaata. Born global -yritykset eivät lähde siitä ajatuksesta, että valtakunnantasoinen toiminta kotimaassa olisi kansainvälistymisen edellytys, vaan nopeasti kansainvälistyvät yritykset ovat jo alkujaan globaalisti orientoituneita, ja ne kehittävät kykyjään heti perustamisesta lähtien saavuttaakseen kansainväliset tavoitteensa. Nopeasti kansainvälistyvät yritykset ovat yleensä kooltaan pieniä aloittaessaan vientiä, joten vaihemallin mukaisessa ajattelutavassa, jossa yrityksen koko nähdään kansainvälistymisen edellytyksenä, ei näytä olevan merkitystä näissä alkujaan kansainvälisissä yrityksissä.

Nopeasti kansainvälistyville yrityksille on ominaista, että kansainvälistyminen toteutuu usein samanaikaisesti monissa eri muodoissa (Toivanen et al., 2009). Yhtäaikaaisesti voidaan

aloittaa vienti erityisesti sähköisiä kanavia hyödyntäen, perustaa tytäryhtiöitä, suorittaa yritysostoja ja fuusioita sekä verkostoja ja sopimus pohjaista yhteistyötä hyödyntäen. Lisäksi laajentuminen tapahtuu usein samanaikaisesti useisiin eri maihin tai jopa eri mantereille.

Born global -yritykset ovat yleisiä erityisesti maissa, jossa pienet kotimaan markkinat ajavat yritykset etsimään kasvua ulkomailta, ja kansainvälisten markkinoiden koko ja avoimuus vetävät yrityksiä puoleensa (Luostarinen ja Gabrielsson, 2006). Tämän lisäksi myös muut ympäristötekijät, kuten muuttuvat toimiala- ja markkinaympäristöt sekä toimialan kansainvälistyminen, luovat ideaalisen perustan born global -yritysten synnylle. Myös kaupan vapautuminen ja markkinoiden globalisoituminen tekevät kansainvälistymisestä helpompaa, kun tuotekehitystä voidaan yksinkertaistaa ja asemoida ulkomaisille markkinoille (Knight ja Cavusgil, 2004). Toisaalta kansainvälistymistä helpottaa tieto- ja viestintätekniikan kehittyminen. Erityisesti internetin kehittyminen on avannut yrityksille helpon pääsyn kansainvälisiin asiakkaisiin, toimittajiin, jakelijoihin ja yhteistyökumppaneihin (MCDougall ja Oviat, 2000).

Born global -yritysten kansainvälistyminen on tutkimuksen kannalta mielenkiintoista, sillä monet suomalaiset muotoilu yritykset ovat selkeästi tällaisia syntymästään asti globaaleja yrityksiä. Vaikka ympäristön trendit ja muutokset helpottavat kansainvälistymistä, ne eivät yksinään riitä selittämään yritysten nopeaa kansainvälistymistä. Siksi onkin mielenkiintoista perehtyä niihin tekijöihin, jotka tutkimusten mukaan tekevät born global -yrityksistä menestyneitä globaaleilla markkinoilla.

3.2 Nopeasti kansainvälistyvien yritysten erityispiirteet

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin nopeasti kansainvälistyvien yritysten menestystekijöitä resurssinäkökulmasta. Aluksi perehdytään yrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, toiseksi yrityksen ominaisuuksiin ja lopuksi niihin ulkoisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat yrityksen nopeaan kansainvälistymiseen.

3.2.1 Yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet

Yrittäjän omaamalla pääomalla (*entrepreneurial capital*) näyttää olevan suuri merkitys nopeasti kansainvälistyvillä yrityksillä. Kocak ja Abimbolan (2009) mukaan yrittäjän

ajattelutapa, laaja kokemus, taidot ja verkostot ovat born global -yritykselle tärkeitä resursseja, jotka auttavat luomaan kilpailuedun muihin yrityksiin verrattuna kansainvälisillä markkinoilla.

Asenne ja globaali Visio: Nopeasti kansainvälistyvien yritysten perustajilla näyttää olevan perustamisesta lähtien globaali näkemys markkinoista sekä globaalit visiot ja tavoitteet, joita lähdetään heti alkumetreiltä asti toteuttamaan (Knight ja Cavusgil, 2004). Born global -yritykset näyttävät tähtäävän erinomaiseen suoritukseen kansainvälisillä markkinoilla ja yritykset näkevät kansainväliset markkinat ennemmin mahdollisuutena kuin riskinä ja näin ollen niiden tarkoitus on kasvaa kansainvälistymisen kautta (Chetty ja Campbell-Hunt, 2004). Lisäksi yrittäjillä näyttää olevan selkeä visio liiketoiminnasta jo perustamisvaiheessa (Falay et al., 2007). McDougall ja Oviattin (2005) mukaan kansainväliseen yrittäjyyteen liittyy mahdollisuuksien tunnistaminen, aktivoiminen, arviointi ja hyödyntäminen kansainvälisen rajojen yli.

Kansainvälinen kokemus: Yksi merkittävistä born global -yrittäjän ominaisuuksista näyttää olevan kansainvälinen kokemus ja taidot. Esimerkiksi Zahra et al. (2000) korostaa kansainvälisen kokemuksen tärkeyttä ja kansainvälisistä operaatioista oppimista nopeasti kansainvälistyvän yrityksen kilpailukyvyyn ja kansainvälisen menestyksen rakentamisessa. Tutkijoiden mukaan johdon taidot vieraisissa kielissä ja kansainvälinen kokemus vaikuttavat viennin tuloksiin (Lages, 2000; Sousa et al., 2008). Kansainvälinen kokemus vaikuttaa viennin intensiivisyyteen ja myynnin kasvuun. Usein nopeasti kansainvälistyvien yritysten yrittäjä onkin hankkinut kansainvälistä kokemusta ennen yrityksen perustamista (Toivanen et al., 2009). Kokemusperäinen tieto kansainvälistymisestä voi olla joko liiketoimintaa koskevaa tietoa ja kokemusta kohdemarkkinoiden asiakkaista, kilpailijoista ja markkinatilanteesta; tietoa ja kokemusta kohdemaan hallinnosta ja institutionaalisista oletuksista, arvoista ja säännöistä; tai kansainvälistymistä koskevaa tietoa. Leonidoun (1995) tutkimus osoittaa, että yritykset joilla ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta ja jotka ovat olleet alalla vain joitakin vuosia, kokevat kansainvälistymisen esteiden olevan suuret.

Henkilökohtaiset verkostot: Kansainvälisillä taidoilla on merkitystä myös verkostojen rakentamisessa, erityisesti kansainvälisellä tasolla (Freeman et al., 2006). Yrittäjän henkilökohtaiset verkostot ovat born global -yritykselle erityisen tärkeitä pienelle yritykselle ominaisten kansainvälistymisen esteiden ylitsepääsemiseksi. Pienet viejät tarvitsevat halua

työskennellä yhdessä solidaarisesti, yhteistyökykyisesti ja sitoutuneesti, päästäkseen kansainvälisille markkinoille ja kilpaillakseen suurempien yritysten rinnalla. Freeman et al. (2006) tutkimuksen mukaan nopeasti kansainvälistyvien yritysten johtajilla on pitkäaikaisia henkilökohtaisia suhteita monille toimialoille, jotka ovat läheisessä suhteessa oman yrityksen toimialaan.

Teknologinen osaaminen: Born global -yrittäjän teknologinen osaaminen on yksi merkittävä tekijä kansainvälisillä markkinoilla menestymisessä. Kocak ja Abimbola (2009) tutkimuksessa paljastui, että nopeasti kansainvälistyvien yritysten yrittäjillä näyttää olevan vahvaa teknologista osaamista ja tietotaitoa. Myös Freeman et al. (2006) toteavat teknologian prosessien hallinnan vaikuttavan nopeaan kansainvälistymistähtiin, sillä ne helpottavat aikaisen, vakaan ja nopean kansainvälisen kasvua. Teknologian ymmärtäminen informaation ja viestinnän saralla sekä tuotantomethodien, kuljetusten ja kansainvälisen logistiikan osalta vähentävät liiketoiminnan kuluja ja helpottavat kasvua kansainvälisillä markkinoilla (Knight ja Cavusgil, 2004). Voidaankin päätellä, että sähköpostin, internetin ja muun informaatioteknologian keinojen ymmärtäminen ja käyttäminen helpottavat myös kansainvälisten verkostojen luomista ja ylläpitämistä kustannustehokkaalla tavalla.

3.2.2 Yrityksen ominaisuudet ja strategia

Zhoun (2007) mukaan monet aikaisin kansainvälistyneet yritykset harppaavat kansainvälisille markkinoille aikaisessa vaiheessa organisaatiossa olevien kyvykkyyksien takia. Tällaisia kyvykkyyksiä ovat yrittäjämäinen organisaatiokulttuuri, innovatiivisuus, verkostot, erikoistuminen, oppiminen ja joustavuus.

Yrittäjämäinen organisaatiokulttuuri: Yrittäjämäisellä organisaatiokulttuurilla uskotaan olevan merkitystä nopeaan kansainvälistymiseen, koska sen uskotaan parantavan yritysten kykyä oppia. Yrittäjämäisessä organisaatiossa tietoa etsitään aktiivisesti kansainvälisistä markkinoista, potentiaalisista asiakkaista ja kilpailijoista sekä kansainvälisistä toiminnoista (Kocak ja Abimbola, 2009). Kansainvälisesti menestyneet yritykset ovat proaktiivisia ja innovatiivisia, eivätkä ne kaihda riskejä (Freeman et al., 2006). Innovatiivisuuteen liittyy usein erilaisten kokeilujen tekeminen (Toivanen et al., 2009). Jotkut globaaleille markkinoille pyrkivät yritykset saattavat kokeilla useita tuotteita ja markkinoita lähes yhtäaikaaisesti. Tällaista strategiaa on kutsuttu ”kylvä ja poimi”-strategiaksi: yritykset jatkavat

kansainvälistymistä niillä markkinoilla, jotka todetaan otollisimmiksi, ja vetäytyvät niiltä markkinoilta, jotka eivät tuota tulosta (Chetty ja Campbell-Hunt, 2004).

Moninaiset yhteistyön muodot: Nopeasti kansainvälistyvät yritykset näyttävät hyödyntävän henkilökohtaisia suhteita ja verkostoja liiketoiminnassa (Freeman et al., 2006). Oleellista nopeassa kansainvälistymisessä on, onko yrityksellä jo valmiina kontakteja ja verkostoja kohdemarkkinoilla vai rakennetaanko ne kansainvälistymisprosessissa (Toivanen et al., 2009). Omien rajallisten resurssien vuoksi on tärkeää, että verkostosuhteet rakennetaan nopeasti, jotta kumppanien resursseja voidaan hyödyntää paikallisesti. Kehittämällä vahvoja, muokattavissa olevia suhteita suuriin globaaleihin toimittajiin ja näin saavuttamalla korkean ja standardisoidun laadun, born global -yritykset minimoivat peruutusten ja vaihtojen riskin (Freeman et al., 2006). Verkostot voivat johtaa moniin erilaisiin kansainvälistymisstrategioiden, kuten strategisten allianssien, yhteishankkeiden, kokonaan omistamien tytäryrityksien ja asiakkaiden seuraamisen hyödyntämiseen. Yhteistyötä ei tulisi kehittää ainoastaan asiakkaiden kanssa vaan mukaan born global -yritysten tulisi kehittää erityisesti horisontaalisia yhteistyösuhteita kilpailevien yritysten kanssa, sillä rajoja ylittävät kumppanuussuhteet voivat johtaa tuottaviin alliansseihin ja verkoston kehittämiseen (Freeman et al., 2006).

Asiakkaiden seuraaminen: Bell et al. (2003) mukaan nopeaan kansainvälistymiseen liittyviä riskejä voidaan välttää kansainvälistymällä asiakkaita seuraamalla. Asiakkaan mukana kansainvälistyminen nähdäänkin monessa tutkimuksessa erityisesti palveluyritysten käyttämänä kansainvälistymisen muotona (Cardone-Roperdella et al., 2003; Toivonen et al., 2009). Asiakkaan mukana kansainvälistyminen on riippuvaista kansainvälistyvän yrityksen omista verkostoista ja asiakassuhteista.

Asiakkaan mukana kansainvälistyminen tarjoaa useita etuja. Ensinnäkään yrityksen ei tarvitse aloittaa kansainvälisiä aktiviteettejaan täysin puhtaalta pöydältä, vaan sillä on jo alun pitäen tietoa markkinoista ja kontakteja kohdemaassa (Toivanen, 2009). Tästä syystä asiakkaan mukana kansainvälistyminen tulee usein myös edullisemmaksi yritykselle (Sallis ja Sharma, 2009). Toiseksi vähäisemmän riskin vuoksi asiakkaan mukana kansainvälistyvät yritykset investoivat usein kohdemaahan nopeammin ja ovat valmiimpia lähtemään kaukaisempiinkin maihin. Sallis ja Sharman (2009) mukaan asiakkailta saatu tieto kohdemarkkinoista koetaan usein luotettavaksi ja käyttökelpoiseksi, joka pienentää riskiä. Kolmanneksi monikansallisten

asiakkaiden seuraaminen tekee mahdolliseksi palveluntarjoajan siirtymisen asiakkaan perässä useille markkinoille samanaikaisesti (Toivanen, 2009).

Erikoistuminen: Nopeasti kansainvälistyvät yritykset keskittyvät usein ydinosaamiseensa ja ulkoistavat muut kuin ydintoiminnot. Ne myyvät erikoistuotteita niche-markkinoilla, joka on hyvä keino kilpailla suuria, markkina-asemansa vakiinnuttaneita yrityksiä vastaan (Falay et al. 2007). Ydinosaamisen luonteessa tärkeä kysymys on erityisesti se, onko ydinosaaminen laaja-alaista vai kapea-alaista. Laaja-alaiseen osaamiseen perustuvan yrityksen markkinat ovat usein kattavammat yksittäisessä kohdemaassa kun taas kapeamman osaamisen yritykset tavoittelevat usein pientä asiakassektoria useammassa maassa. Yritykset tavoittelevat asiakkaikseen tietyn alan edelläkävijöitä ympäri maailmaa ja näin kysyntää saadaan riittävästi, vaikka asiakasmäärä yhdessä maassa olisi pieni (Toivanen et al., 2009).

Oppiminen: Born global -yrityksissä on oleellisempaa tuntea tietyt globaalit toimintatavat, kuin tuntea eri markkinoiden erityispiirteitä (Toivanen, 2009). Pohjatiedon ja huolellisen kansainvälistymisen valmistelun lisäksi näille yrityksille on tärkeää pystyä oppimaan hyvin nopeasti. Toivasen (2009) mukaan osaamisen kehittäminen on myös yksi syy kansainvälistymiselle, sillä kilpailun kovetessa on pyrittävä olemaan jatkuvasti osaamisen huipulla. Ellei näin tapahdu, keskittyminen kapeaan osaamiseen on yrityksen kannalta riskillistä, etenkin jos kyseessä on nopeasti muuttuva ja kehittyvä ala. Chetty ja Campbellin (2004) mukaan born global -yritykset sallivat virheet ja epäonnistumiset ensimmäisten kansainvälistymiseen liittyvien kokeilujen yhteydessä, sillä ne nähdään oppimisprosessiin kuuluvina tekijöinä.

Erytisesti asiakkaan mukana kansainvälistymisessä vaarana on, että yritys on liian passiivinen uusien kontaktien luomisessa ja kohdemaan kulttuuriin tutustumisessa. Passiivisuus heikentää yrityksen asemaa, mikäli asiakkaan tilauskanta on kausiluontoista tai vähenee vähitellen (Sallis ja Sharma, 2009). Myös riippuvuus asiakkaasta ja oman systemaattisen markkinamahdollisuuksien analysoinnin puuttuminen voi tehdä toiminnasta haavoittuvaa. Kun yrityksellä ei ole tarvetta jatkuvasti oppia markkinoista, siitä voi tulla passiivinen, pelkästään asiakasyrityksen ehdoilla toimiva yritys.

Joustavuus: Yksi born global -yritysten tärkeimpiä ominaisuuksia on, että niiltä näyttää puuttuvan syvästi juurtuneet hallinnolliset rutiinit, joiden esiintyminen vakiintuneissa yrityksissä on tavallista (Knight ja Cavusgil, 2004). Vakiintuneiden yritysten täytyy yleensä opetella pois opituista kotimaan toimintaan liittyvistä rutiineistaan, ennen kuin ne pystyvät

opettelemaan uusia kansainväliseen toimintaan liittyviä rutiineja. Nuorten yritysten voikin olla helpompi oppia kansainvälisestä liiketoiminnasta ja siitä kuinka menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Näin ollen aikainen kansainvälistyminen voi olla etu pienelle yritykselle.

3.2.3 Yrityksen ulkoiset tekijät

Monet yrityksen ulkoiset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka nopeasti ja millä tavalla yritys kansainvälistyy. Näihin ulkoisiin tekijöihin ei voida vaikuttaa yrityksen toimesta. Tällaisia tekijöitä ovat toimialaan kotimarkkinoihin ja kohdemarkkinoihin liittyvät tekijät.

Toimiala: Toimialat eroavat sen suhteen, missä määrin toiminnassa tarvitaan maakohtaista mukauttamista (Toivanen et al., 2009). Tällä on erityisesti vaikutusta mittakaavaedulle eli sille voiko yritys hyödyntää samanlaista toimintatapaa ja tuotetta tai palvelua eri markkinoilla. Toinen keskeinen kysymys Toivasen et al. (2009) mukaan on, kuinka kansainvälinen toimiala ja siihen linkittyvä yritysverkosto lähtökohtaisesti on. Esimerkiksi IT-alalla alan kieli, standardit ja toimintatavat ovat globaaleja, mikä helpottaa toimijoiden kansainvälistymistä. Mikäli ala ei ole kansainvälinen, yritys joutuu tekemään enemmän töitä kunkin kohdemarkkinan toimintatapojen ymmärtämiseksi. Born global -yritysten syntyyn toimialan kansainvälistyminen luo usein ideaalin perustan.

Muotoilualalla erityispiirteenä on se, että alalla toimii eräänlaisia globaaleja ”portinvartijoita”, jotka päättävät mikä on hyvää muotoilua ja mikä ei (Falay et al., 2007). Muotoilijat näkevät suuressa arvossa näiden toimijoiden tavoittamisen ja heidän kanssaan työskentelyn, sillä se näyttää helpottavan globaaleilla markkinoilla toimimista ja trendien luojaan asemaan pääsemistä. Koska muotoilualalla trendien etsiminen ja seuraaminen globaalilla tasolla on erityisen tärkeää, monet muotoilijat näkevätkin itsensä trendien etsijöiksi, jotka soveltavat löytämiään, menestyneitä ideoita uusilla markkinoilla.

Kohdemarkkinoiden ominaisuudet: Kansainvälistymiseen vaikuttavia kohdemarkkinoiden tekijöitä ovat markkinoiden kansainvälisyyden aste, markkinoiden laajuus ja kysynnän vakaus sekä kulttuuriset tekijät. Erityisesti markkinoiden kansainvälisyyden aste vaikuttaa kansainvälistymisprosessin nopeuteen, sillä mikäli asiakkaat kohdemarkkinoilla ovat ennestään tottuneet kansainvälisiin tuottajiin, on uuden ulkomaisen yrityksen helpompi

aloittaa toimintansa siellä (Toivanen et al., 2009). Liiketoiminnan käynnistämisen prosessi voi olla nopeampi ja investoinnit heti alussa suurempia kuin kansainvälistymättömille markkinoille pyrkivillä yrityksillä. Markkinoiden globalisoituminen liittyy markkinoiden yhdenmukaistumiseen, joka tekee born global -yritysten kansainvälistymisen helpommaksi, kun tuotetta tai palvelua ei tarvitse merkittävästi mukauttaa kohdemarkkinoihin.

Kohdemarkkinoiden laajuus vaikuttaa merkittävästi kansainvälistymisen tapaan. Suuret kohdemarkkinat tarjoavat usein parhaan lähtökohdan toimipisteiden perustamiselle tai yritysostoille, mutta mikäli kohdemaan markkinat eivät ole tarpeeksi laajat tai kysyntä on epävarmaa, kannattaa yrityksen harkita muita kansainvälistymisen tapoja investointien sijasta (Toivanen et al., 2009). Varsinkin vahvasti erikoistuneen yrityksen on varmistettava kohdemaan potentiaali. Kysynnän vakautta eri kohdemarkkinoilla ja kysynnän laajuutta kotimaassa on myös arvioitava, jotta pystytään varautumaan tasaamaan suhdanne ym. vaihteluja markkinoiden välillä.

Kulttuuriin liittyvät ilmiöt vaikuttavat oleellisesti yrityksen menestymiseen kohdemaan markkinoilla. Kulttuurin ymmärtämisen tärkeys vaihtelee kuitenkin eri tuotteiden ja palvelujen välillä. Maakohtaista muokkausta tarvitaan esimerkiksi viestintään liittyvissä palveluissa, sillä viestien tulkitseminen vaihtelee huomattavasti kulttuureittain (Toivanen et al., 2009). Viestintäkäytäntöjen lisäksi tärkeitä kulttuuriin liittyviä tekijöitä ovat arvot, uskonto, politiikka, yhteiskunnan avoimuus, kieli ja historialliset tekijät, sillä ne vaikuttavat asiakkaiden valintoihin ja liiketoiminnan tapoihin ja voivat heikentää joidenkin tuotteiden tai palveluiden hyväksymistä ja käyttöä.

Kansainvälistymiseen vaikuttavat myös kansainvälisen kaupan esteet, kuten tullit ja erilaiset määrälliset ja tekniset rajoitukset. Tieto kaupanesteistä onkin tärkeä kansainvälistymisen toimintoja suunniteltaessa. Erityisesti asiantuntijapalvelut ovat monissa maissa tarkoin säädeltyjä. Usein kaupan vapautuminen ja markkinoiden globalisoituminen tekevät kansainvälistymisestä helpompaa ja mahdollistaa born global -yritysten toiminnan, kun tuotekehitystä voi yksinkertaistaa ja asemoida ulkomaisille markkinoille (Knight ja Cavusgil, 2004).

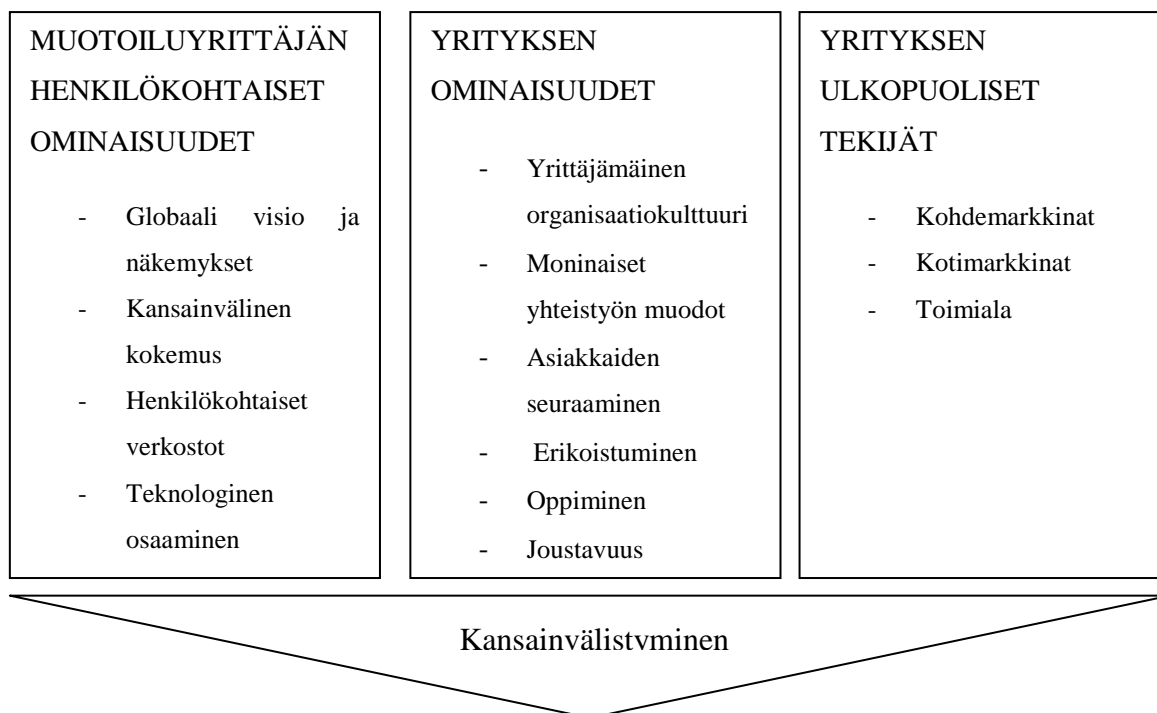
Kotimarkkinoiden ominaisuudet: Kohdemarkkinoiden lisäksi myös kotimarkkinoiden ominaisuudet näyttävät useiden tutkimusten mukaan vaikuttavan kansainvälistymiseen. Kuitenkin born global -yrityksille kotimarkkinoiden merkitys kansainvälistymiselle on pienempi kuin vaihteittain kansainvälistyville. Nopeaan kansainvälistymiseen vaikuttavia

kotimarkkinoiden ominaisuuksia ovat koko, saturaatio ja eristyneisyys sekä valtion tarjoama vientiavustus.

Freeman et al. (2006) mukaan born global -yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavat erityisesti kotimarkkinoiden pienuus, saturaatio ja eristyneisyys, jotka ajavat pienet yritykset kansainvälistyville markkinoille. Born global -yrityksiä onkin erityisesti maissa, joissa kotimarkkinat ovat pienet ja kansainvälisten markkinoiden avoimuus ja laajuus vetävät yrityksiä puoleensa (Luostarinen ja Gabrielsson, 2006). Suomessa muotoilun alalla yrityksillä on usein ongelmia kotimarkkinoilla vaikka ne saisivatkin tunnustusta erinomaisista tuotteistaan. Monilla onkin strategiana näyttää taitonsa ensin kansainvälisillä markkinoilla ja vasta sen jälkeen palata paikallisille markkinoille (Falay et al, 2007).

Monet valtiot järjestävät vienninedistämishankkeita tukeakseen pieniä ja keskisuuria yrityksiä kansainvälistymisessä. Falay et al. (2007) mukaan erityisesti muotoilun alalla Suomessa monet kansainvälistyvät yritykset ovat osallistuneet vienninedistämishankkeisiin ja näyttelyihin ja hankkeisiin osallistuminen on ollut kriittinen kansainvälistymiseen vaikuttava tekijä monille muotoilualan yrityksille. Kirjallisuudessa on jonkin verran tutkittu ohjelmien roolia ja vaikutusta viennin avustamisessa ja tulokset ovat olleet ristiriitaisia (McLeay ja Andersen, 2010). Brewerin (2009) tutkimuksessa Australian vienninedistämishankkeista johtopäätöksenä oli, että tavoitteita ei ole saavutettu, sillä ohjelma ei lisännyt vientiä harjoittavien yritysten määrää. Francis ja Collins-Dodd (2004) tutkimuksen mukaan Kanadalaiset high tech -alan yritykset saavat enemmän vienninedistämishankkeilta kansainvälistymisen alkuvaiheessa. Sousa et al. (2008) taas toteavat vienninedistämishankkeiden auttavan yrityksiä kansainvälistymään, sillä niiden rooli on toimia ulkoisena resurssina yrityksille.

Tässä luvussa tarkasteltiin kansainvälistymisen malleja sekä pienten, nopeasti kansainvälistyvien yritysten kansainvälistymisen menestystekijöitä. Yhteenvetona voidaan todeta, että menestykseen kansainvälisillä markkinoilla vaikuttavat useat muotoiluyrittäjän ja yrityksen ominaisuudet, sekä yrityksen ulkopuoliset tekijät (Kuvio 5). Seuraavassa luvussa tarkastellaan tarkemmin vienninedistämishankkeita ja niiden vaikutusta yritysten kansainvälistymiseen.



Kuvio 5: Kansainvälistymisen menestystekijät born global -yrityksissä

4 VIENNINEDISTÄMISEN KEINOT JA VAIKUTUKSET

Tässä luvussa syvennytään vienninedistämisen keinoihin ja vaikutuksiin aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Mielenkiinnon kohteena on, millaisia vienninedistämiskeinoja on olemassa ja kuinka ne vaikuttavat yrityksen kansainvälistymiseen. Luvun aluksi tutustun tarkemmin siihen, mitä vienninedistämisellä tarkoitetaan. Sen jälkeen perehdyn vienninedistämisen rooliin yrityksen kansainvälistymisessä sekä erilaisiin vienninedistämisen keinoihin. Lopuksi mielenkiinnon kohteena on vienninedistämishankkeen suunnittelu- ja toteutusprosessi.

4.1 Vienninedistäminen

Vienninedistämisellä viitataan kaikkiin niihin julkisen politiikan rahoittamiin tai tukemiin toimiin, joilla on tarkoitus parantaa yritysten, tietyn toimialan tai kansantalouden vientitoimintaa (Seringhaus, 1986; Ahmed et al., 2002). Valtion näkökulmasta vienninedistämishankkeilla on sekä makro- että mikrotason tavoitteita. Makrotasolla tavoitteena on edistää valtion vientiä, sillä vienti vaikuttaa merkittävästi valtion talouspolitiikkaan ja valtion taloudelliseen kehitykseen (Sousa ja Bradley, 2009). Tässä tutkimuksessa vienninedistämishankkeita tarkastellaan kuitenkin mikro- eli yrityksen tasolla. Mikrotasolla tarkoitus on parantaa kotimaisten yritysten kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla ja avustaa yrityksiä kansainvälistymisessä (Shamsuddoha et al., 2009). Valtiot suunnittelevat ja toteuttavat vienninedistämisohjelmia auttamaan erityisesti pieniä ja keskisuuria yrityksiä ylittämään viennin esteet kun heillä on mahdollisuus laajentaa toimintaansa kansainvälisesti (Spence, 2003). Wilkinson ja Brouthers (1999) mukaan vienninedistämisohjelmien tarkoituksena onkin paikallistaa yritysten kokemat viennin esteet ja tarjota yrityksille laaja valikoima erilaisia toimintoja, jotka helpottavat kansainvälisille markkinoille lähtemistä ja sitoutumista. Vienninedistämishankkeeseen osallistuvan yrityksen näkökulmasta hankkeet motivoivat viemään ja mahdollistavat yrityksen kasvun kansainvälisten markkinoiden kautta (Shamsuddoha et al., 2009). Czinkotan (1994) mukaan vienninedistämishankkeen tehokkaimmillaan silloin, kun se joko vähentää yrityksen riskiä tai

lisää vientioperaatioiden kannattavuutta. Esimerkiksi informaation tarjoaminen pienentää riskiä, kun taas rahoituksellinen tuki lisää kannattavuutta.

Vienninedistäminen on akateemisesti melko vähän tutkittu aihe, vaikkakin viime aikoina se on herättänyt tutkijoiden mielenkiinnon enenevässä määrin. Vienninedistämissankkeiden tehokkuudesta ja hyödyllisyydestä tehty tutkimus on erityisesti vienninedistämisorganisaatioiden näkökulmasta arvokasta, sillä hankkeisiin käytetään suuria summia julkista rahaa, jolle halutaan vastinetta. Kuitenkin tutkimuksessa saadut tulokset ovat ristiriitaisia hankkeiden tehokkuuden suhteen. Monissa tutkimuksissa tutkitaan yritysten tietoisuutta vienninedistämisohjelmista, yritysten asennetta niitä kohtaan sekä ohjelmien hyödyntämistä (Kedia ja Chhokar, 1986; Diamantopoulos et al., 1993; Crick, 1997; Moini, 1998; Ahmed et al., 2002). Näiden lähinnä Yhdysvalloissa tehtyjen tutkimusten tulokset osoittavat, että yritykset eivät ole tietoisia vienninedistämisohjelmista ja vienninedistämisohjelmat eivät tavoita etenkin niitä tosiasiallisesti tarvitsevia yrityksiä (Moini, 1998). Näitä ovat erityisesti pienet ja kansainvälisesti kokemattomat yritykset, joilla näyttää tutkimusten mukaan olevan usein puutteelliset tiedot tarjolla olevista avustushankkeista verrattuna suuriin yrityksiin (Ahmed, 2002).

Toinen paljon tutkittu aihe on vienninedistämissankkeiden vaikutukset yrityksen vientitulokseen. Jotkin tutkimukset ovat havainneet positiivisen yhteyden vienninedistämissankkeiden ja yrityksen vientimenestyksen välillä. Aikaisimmat aiheen tutkijat kuten Pointon (1978) sekä Coughlin ja Cartwright (1987) raportoivat vienninedistämissankkeiden vaikuttavan positiivisesti vientiin valtiollisella tasolla. Gençtürk ja Kotabe (2001) havainnoivat vienninedistämissankkeiden vaikuttavan positiivisesti yrityksen kilpailuasemaan. Tuloksena oli, että osallistuminen vienninedistämissankkeisiin parantaa yrityksen johtamista, kasvua ja kilpailukykyä. Kuitenkaan vienninedistämisohjelmilla ei näyttänyt olevan vaikutusta myyntiin tai kannattavuuteen vientimarkkinoilla. Shamsuddoha ja Ali (2006) huomasivat vienninedistämissankkeiden vaikuttavan positiivisesti johdon vientitietämykseen ja sitoutumiseen.

Joidenkin tutkimusten tulokset ovat kuitenkin olleet negatiivisia vienninedistämissankkeiden vaikutusten suhteen. Seringhaus (1986) ei löytänyt tutkimuksessaan vienninedistämissankkeista olleen selkeää hyötyä yrityksille. Wilkinson ja Brouthers (2000) raportoivat taas vain joidenkin vienninedistämisohjelmien, kuten kaupallisten näyttelyiden, olevan hyödyllisiä yrityksen kansainvälisen menestyksen kannalta. Myös Brewerin (2009)

tutkimuksessa paljastui, että Australian vienninedistämisohjelmasta ei ole ollut näkyvää hyötyä yrityksille, eikä se ole lisännyt kansainvälisille markkinoille lähtevien yritysten määrää.

Aikaisemmin tehdyn tutkimuksen ristiriitaiset tulokset viittaavat erilaisten hankkeiden onnistumiseen eri tavalla. Yhteen vetävää tutkimusta onnistuneen vienninedistämisohjelman ominaisuuksista ei ole tehty. Selvää kuitenkin on, että vienninedistämisohjelmat voivat olla menestyksekkäitäkin. Hankkeiden menestys riippuu paljolti käytetyistä vienninedistämisohjelmista ja yritysten halukkuudesta hyödyntää hankkeita (Wilkinson ja Brouthers, 2006). Seuraavaksi tarkastellaan vienninedistämisohjelmien roolia yrityksen kansainvälistymisessä resurssinäkökulmaan perustuen.

4.2 Vienninedistämisohjelmien rooli yrityksen kansainvälistymisessä

Vienninedistämisohjelmat voivat vaikuttaa yrityksen vientiin joko suoraan tai epäsuoraan. Kun vienninedistäminen vaikuttaa vientiin suoraan, tarkoitetaan, että vienninedistämisohjelmat parantavat ilman välitekiä yrityksen suorituskykyä vientimarkkinoilla. Toisin sanoen vienninedistämisohjelmien vaikutus näkyy vientituloksessa. Toisaalta vienninedistämisellä voidaan vaikuttaa vientisuoritukseen myös epäsuoraan vientisuoritukseen ja kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden kuten yrityksen resurssien kautta.

4.2.1 Vienninedistämisohjelman vaikutukset yrityksen resursseihin

Vienninedistämisohjelmien roolia yritysten viennin ja kansainvälistymisen edistämiseksi sekä vienninedistämisohjelmien ja viennin tulosten välistä suhdetta voidaan tarkastella resurssiteorian näkökulmasta, jonka mukaan yrityksen omaamilla resursseilla on tärkeä rooli yrityksen menestyksessä (Shamsuddoha et al. (2009). Organisaation resurssipääomaa ovat johdon taidot, organisaation prosessit sekä tieto ja informaatio, jotka yhdessä muodostavat yrityksen ainutlaatuisen resurssivarannon ja auttavat kilpailuedun ja menestyksen saavuttamisessa (Barney et al., 1991). Vienninedistämisohjelmat tulisikin nähdä osana yrityksen resursseja (Seringhaus, 1986). Resurssit ovat yrityksen sisäisiä ja yritysten itsensä

saavutettavissa, mutta vienninedistämishjelmat voivat auttaa yrityksiä saamaan tietoa, kokemusta ja resursseja, joita tarvitaan vientistrategian kehittämiseen ja yrityksen kansainvälisen menestyksen saavuttamiseen (Singer ja Czinkota, 1994).

Tässä tutkimuksessa yrityksen kansainväliseen menestykseen vaikuttavina resursseina nähdään johdon resurssit, kuten kansainvälinen kokemus, tietämys vientikohteesta, asenne vientiä kohtaan ja verkostot sekä organisaation resurssit, kuten teknologinen orientoituminen ja taloudellinen pääoma. Vienninedistämishankkeet nähdään yrityksen ulkoisena resurssina, joilla voidaan yrittää vaikuttaa sekä johdon että organisaation ominaisuuksiin niin, että resurssit edesauttaisivat kansainvälistymistä parhaalla mahdollisella tavalla (Czinkota, 1994). Lisäksi yritykset, jotka uhraavat enemmän resursseja kansainvälisille markkinoille sitoutumiseen, myös menestyvät kansainvälisesti paremmin (Sousa ja Bradley, 2009).

Ensinnäkin vienninedistämishjelmillä nähdään olevan vaikutusta vientitietämykseen, jolla tarkoitetaan johdon omaamaa tietoa vientikohteesta ja vientiprosessista. Vientitietämys nähdään tärkeänä johdon resurssina ja vientiin vaikuttavana tekijänä monissa tutkimuksissa. Kedia ja Chhokarin (1986) tutkimuksen mukaan suurin este viennille näytti olevan juuri tiedon puute. Vientiin ja kohdemarkkinoihin liittyvää tietoa voidaan hankkia itsenäisesti, mutta vienninedistämishankkeet toimivat yhtenä tärkeänä tiedon lähteenä (Spence, 2001). Kuten Shamsuddohan et al. (2009) esittämässä mallissa myös Seringhausin (1986) tutkimuksessa vienninedistämishankkeet nähdään ulkoisena resurssina erityisesti tietämyksen ja kokemusten rakentamiselle ja kehittämiseksi. Myös Francis ja Collins-Dodd (2004) raportoivat vienninedistämishankkeiden käytön johtaneen vientitietämyksen lisääntymiseen. Tietoon liittyy vahvasti myös johdon kansainväliset kokemukset, jotka Sousa ja Bradleyn (2009) mukaan vaikuttavat vientimenestykseen yhtenä yrityksen resurssina. Kansainvälinen kokemus on siis tietoon liittyvä resurssi (Spence, 2001).

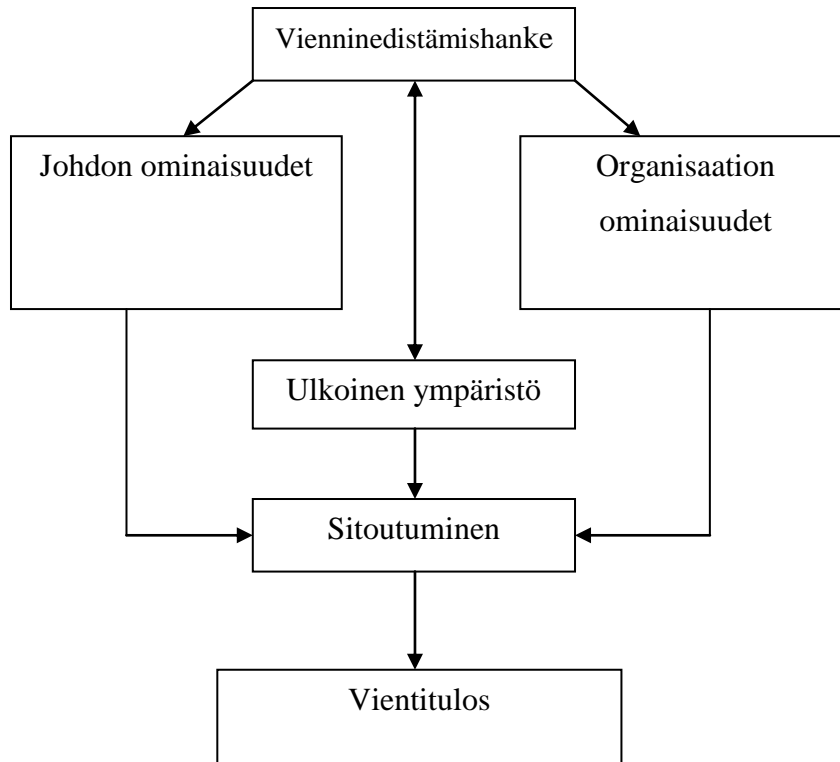
Toiseksi vienninedistämishjellä nähdään olevan vaikutusta johdon näkemyksiin viennistä ja asenteisiin vientiä kohtaan (Singer ja Czinkotan, 1994). Tutkimuksessa vienninedistämishjelmat nähdään johtoa avustavina ohjelmina viennin esteiden ylipääsemisessä. Lages (2000) esittää, että johdon näkemykset viennistä liittyvät yleensä viennin esteisiin: yritykset, jotka havaitsevat vähemmän riskejä ja esteitä viennille, omaavat yleensä positiivisen asenteen vientiä kohtaan, joka vaikuttaa viennin tuloksiin. Koh (1991) ehdottaa, että johdon näkemyksillä on suuri merkitys myös yrityksen kansainvälisen

markkinointistrategian muodostamiseen. Vientitietämyksen lisääntyessä, myös näkemykset viennistä muuttuvat yleensä positiivisempaan suuntaan (Shamsuddoha et al., 2006).

Kolmanneksi Sousan ja Bradleyn (2009) mukaan kansainvälinen kokemus vaikuttaa myös vientiin liittyvien suhteiden ylläpitoon ja kehittämiseen. Tutkijoiden mukaan kokeneet johtajat pystyvät paremmin tukemaan ulkomaisia agenteja ja jakelijoita, joka taas vaikuttaa vientimenestykseen. Vienninedistämishankkeiden voidaankin nähdä olevan vaikutusta yhteen tärkeimmistä johdon resursseista eli verkostoihin. Welch et al. (1997) näkevät verkostoitumisen yhtenä vienninedistämiskeinona, mutta myös vienninedistämisen tuloksena. Järjestetyillä verkostoilla ja tapaamisilla edistetään vientiä suhteiden ja kontaktien luomisen avulla.

Näiden kolmen johdon ominaisuuksiin liittyvien resurssien lisäksi vienninedistämishankkeilla voidaan myös edistää organisaation ominaisuuksia kansainvälistymiselle suotuisammiksi. Organisaation resursseista tutkimuksissa huomiota on saanut erityisesti teknologisten innovaatioresurssien vaikutus vientimenestykseen. Erityisesti prosessi-innovaatiot näyttävät olevan tärkeä vientimenestyksen osa-alue (Alvarez, 2004). Tulosten mukaan sitoutuneet viejät näyttävät olevan innovatiivisempia niin tuotteeseen, prosessiin kuin johtamiseenkin liittyvien innovaatioiden suhteen. Vienninedistämishankkeilla voi olla vaikutusta myös yrityksen taloudellisiin resursseihin, jos hanke perustuu yrityksen tukemiseen taloudellisesti (Shamsuddoha et al., 2009). Rahoituksellisilla vienninedistämishankkeilla näyttää Shamsuddohan et al. (2009) mukaan olevan vaikutusta myös yrityksen sitoutumiseen vientihankkeeseen.

Kuten Shamsuddohan et al. (2009) mallissa myös Gençtürk ja Kotaben (2001) tutkimuksessa vienninedistämishojelmilla todetaan olevan vaikutusta vientiin sitoutumiseen. Tutkimuksessa esitetyn mallin mukaan vienninedistämishojelmat voivat vaikuttaa vientisuoritukseen suorasti tai epäsuorasti vientiin sitoutumisen kautta. Myös viennin tuloksellisuuden tutkimuksissa on kiinnitetty huomioita sitoutumiseen viennin tuloksiin vaikuttavana tekijänä. Erityisesti ylimmän johdon motivaatio ja sitoutuminen vientiin nähdään kriittisenä tekijänä yrityksen menestykselle (Lages, 2000; Katsikeas et al., 1996; Sousa et al. 2008). Kun johto on sitoutunut, viennin aloittaminen suunnitellaan huolellisesti ja siihen kohdennetaan tarpeeksi johdollisia ja rahallisia resursseja. Myös Kohin (1991) tutkimuksen mukaan yritykset, jotka todennäköisesti lähtevät vientimarkkinoille ovat sitoutuneempia vientiin ja halukkaita ottamaan myös riskejä.



Kuvio 6: Czinkota (1993), Vienninedistämisen ja vientituloksen suhde

Yhteenvetona voidaan todeta, että vienninedistämishanke nähdään yrityksen ulkoisena resurssina, jolla voidaan vaikuttaa johdon ja organisaation ominaisuuksiin, sekä niiden kautta vientiin sitoutumiseen ja vientitulokseen (Kuvio 6). Se, kuinka vienninedistämishankkeet kehittävät yrityksen kansainvälistymistä edistävää resurssivarantoa, riippuu pitkälti yrityksen kyvykkyyksistä hyödyntää vienninedistämishankkeita resurssina.

4.2.2 Vienninedistämisen vaikutukset vientimenestykseen

Kuten edellisessä luvussa esitettiin, vienninedistämishankkeet voidaan nähdä yrityksen ulkoisena resurssina, jolla voidaan kehittää yrityksen sisäisiä resursseja. Tämän vientimenestykseen epäsuorasti vaikuttavan polun lisäksi vienninedistämishankkeet voivat vaikuttaa vientimenestykseen myös suorasti. Tutkimusta on tehty jonkin verran vienninedistämishankkeista vientisuoritusta parantavana tekijänä, ja yleisesti ottaen voidaan sanoa, että vienninedistämishankkeilla näyttää olevan positiivinen vaikutus yrityksen suoritukseen kansainvälisillä markkinoilla (Gillespie ja Riddle 2004; Sousa ja Bradley, 2009).

Kuitenkin monissa tutkimuksissa tuloksena on, että yritykset kokevat ohjelmien auttaneen, mutta konkreettista hyötyä ei osata määritellä (Gençtürk ja Kotabe, 2001).

Kuten jo aikaisemmin todettiin, tutkimustulokset vienninedistämishankkeiden tuloksista ovat ristiriitaisia. Taloudellisiin mittareihin perustuvat tutkimukset vienninedistämishankkeiden vaikutuksista ovat antaneet lähinnä negatiivisia tuloksia. Gençtürk ja Kotaben (2001) tuloksista ilmeni, ettei vienninedistämishankkeilla ollut suoraan yhteyttä myynnin kasvuun vientimarkkinoilla, joka tarkoittaa, että vienninedistämishankkeiden ei voida yksinään olettaa lisäävän yrityksen tehokkuutta ja vientisuoritusta. Myöskään Francis ja Collins-Dodd (2004) eivät havainneet suoraa vaikutusta käyttämiensä taloudellisten mittareiden, kuten myynnin kasvun ja myynnin intensiivisyyden, ja vienninedistämishankkeiden välillä. Yleisesti myös taloudellisten mittareiden käyttöä vienninedistämisen vaikutusten mittaamiseen on kritisoitu, sillä usein esimerkiksi myyntiin vaikuttavat monet tekijät vienninedistämishankkeen lisäksi (Diamantopoulos et al., 1993). Taloudellisessa mittaamisessa ongelmana näyttää olevan myös mittaamisen aikajänne: tulokset voivat näkyä vasta hyvinkin pitkällä aikavälillä. Lisäksi tulosten vertailtavuus voi olla ongelmallista.

Viennin tuloksellisuuteen liittyvässä kirjallisuudessa tunnistetaan ongelmia, joita vientisuorituksen mittaamiseen liittyy. Koska rahallisten mittareiden käytössä on jonkin verran rajoitteita, myös ei-rahallisten mittareiden käyttö on lisääntynyt. Tällaisia ovat tavoitteiden saavuttaminen (Cavusgil ja Zou 1994, Katsikeas et al., 1996), tyytyväisyys (Evangelista, 1994) ja saavutettu menestys (Cavusgil ja Zou 1994, Singer ja Czinkota 1994). Monet empiiriset tutkimukset tukevat ei-rahallisten ja subjektiivisten tutkimusten luotettavuutta ja validiteettia. Esimerkiksi tyytyväisyyttä on käytetty mittarina useissa vientitutkimuksissa (Evangelista 1994, Patterson, Cicic ja Shoham 1997, Shoham 1996).

Vaikka tutkimuksissa ei ole pystytty selkeästi demonstroimaan vienninedistämishankkeiden taloudellisia hyötyjä, johtuen mahdollisesti myös mittaamiseen liittyvistä ongelmista, hankkeilla voidaan kuitenkin nähdä olevan suoraa vaikutusta yrityksen kansainväliseen menestykseen. Vienninedistämisellä on tutkimusten mukaan vaikutusta esimerkiksi yrityksen kilpailukykyyn kohdemarkkinoilla. Gençtürk ja Kotabe (2001) havaitsivat tutkimuksessaan, että vienninedistämishankkeiden käyttö Yhdysvalloissa on positiivisesti yhteydessä yrityksen kilpailulliseen asemaan markkinoilla. Tarkemmin sanottuna, vienninedistämishankkeiden käyttö lisää yrityksen kasvua ja kilpailukykyä. Myös Francis ja Collins-Dodd (2004) saivat

tuloksista tukea sille, että vienninedistämishankkeet lisäävät yrityksen kilpailukykyä ja auttavat niitä saavuttamaan vientitavoitteensa.

Kuten vientisuorituksen mittaamiseen liittyvässä kirjallisuudessa käy ilmi, tyytyväisyys ja tavoitteiden toteutuminen nähdään valideina mittareille viennin onnistumisesta. Näin ollen voidaan päätellä niiden olevan käypiä myös vienninedistämishankkeen mittaamisessa. Vienninedistämishankkeiden suorat vaikutukset tulisikin suhteuttaa yrityksen itselleen asettamiin tavoitteisiin ja erityisesti tyytyväisyyteen hanketta kohtaan. Francis ja Collins-Dodd (2004) havaitsevatkin markkinatietämykseen ja markkinointiin liittyvien vientitavoitteiden olevan parempia onnistumisen mittareita vientihankkeiden tuloksille kuin taloudelliset mittarit.

4.3 Vienninedistämisen keinot

Vienninedistämishankkeiden voidaan todeta edellisin luvun pohjalta vaikuttavan yrityksen kansainväliseen menestykseen ja kansainvälistymisen vaatimiin edellytyksiin. Se, millaista avustusta kansainvälistymisessä kaivataan, riippuu yrityksestä. Tärkeää on tunnistaa yrityksen tarpeet kansainvälistymisen suhteen ja tarjota näihin tarpeisiin sopivia hankkeita. Monissa vienninedistämisen tutkimuksissa yritysten tarpeet jaotellaan kansainvälistymisen vaihemalliin perustuen (Kotabe ja Czinkota, 1992; Cavusgil ja Yeoh, 1994; Singer ja Czinkota, 1994; Moini, 1998).

Luvussa 3.1.1 esiteltiin vaihemallin mukainen kansainvälistyminen, jossa yritys luo ensin vakaan markkina-aseman kotimarkkinoilla ja sen jälkeen alkaa pikkuhiljaa kansainvälistyä erinäisten vaiheiden kautta. Tutkimusten mukaan eri vaiheissa olevilla yrityksillä on erilaisia tarpeita avustukselle riippuen kansainvälistymisen asteesta. Esimerkiksi kansainvälistymisen alkuvaiheessa oleva yritys kaipaa motivointia sekä tietoa rahoituksesta ja vientitavoista, sillä pienellä yrityksellä ei välttämättä ole resursseja hankkia näitä tietoja itse (Kotabe ja Czinkotan, 1992; Ahmed et al., 2002). Francis ja Collins-Doddin (2004) mukaan alkuvaiheessa olevat yritykset tarvitsevat enemmän avustusta kuin jo kansainvälistyneet ja näin kokevat hankkeet myös hyödyllisemmiksi. Koska tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat lähinnä nopeasti kansainvälistyvät yritykset, vaihemalli ei toimi sellaisenaan vienninedistämiskeinojen tarkastelussa. Tässäkin tutkimuksessa kuitenkin tunnistetaan

yriytysten monenlaiset tarpeet, mutta hankkeita ei jaotella sen mukaan, millaisia hankkeita missäkin vaiheessa olevalle yritykselle tulisi tarjota.

Erilaisia vienninedistämistoimia on helpompi tarkastella niiden käyttötarkoituksen mukaan. Gençtürk ja Kotabe (2001) jaottelevat vienninedistämishankkeet sen mukaan, tarjotaanko tiedollista vai kokemuksellista avustusta. Tiedollinen avustus tarkoittaa opastusta vientiin, työpajoja ja seminaareja kun taas kokemuksellinen avustus tarkoittaa ulkomaisten ostajien tai kaupallisten kontaktien hankkimista, messuja tai osallistumista kansainväliseen markkinatutkimukseen. Cavusgil ja Yeoh (1994) sekä Ahmed et al. (2002) lisäävät tähän jaotteluun vielä motivoivat vienninedistämiskeinot, joiden tarkoituksena on korostaa yrityksen kasvun mahdollisuuksia viennin tai tiettyjen markkinakohteiden kautta. Toisaalta tiedollisten hankkeiden voidaan nähdä myös motivoivat, joten ne yhdistetään tässä tutkimuksessa yhdeksi luokaksi. Oma tarkoituksensa on kuitenkin rahoituksellisilla keinoilla, joiden tarkoituksena on toimia viennin tehostamisena (Leonidou, 2004).

	Tiedollinen	Kokemuksellinen	Rahoituksellinen
Tavoite	Vientitietojen ja -taitojen parantaminen	Konkreettisen hyödyn ja kokemuksen tarjoaminen vientimarkkinoista	Viennin tehostaminen työkalujen avulla
Keinot	Seminaarit Työpajat Konsultointi Oppaat	Messut Näyttelyt Vierailut	Lainat Verohelpotukset Vientituet

Taulukko 2: Vienninedistämisen keinot

Tässä tutkimuksessa vienninedistämiskeinot jaotellaan kolmeen luokkaan resurssinäkökulmaan perustuen, eli siihen millä tavalla kyseisellä vienninedistämiskeinolla voidaan kehittää yrityksen resursseja ja sitä kautta vientimenestystä. Keinot ovat tiedolliset, kokemukselliset ja rahoitukselliset (Taulukko 2). Seuraavaksi tarkastellaan näitä keinoja tarkemmin.

4.3.1 Tiedollinen avustus

Tiedollisten keinojen tarkoitus on parantaa yrityksen vientitietoja ja -taitoja, ja näin kehittää kansainvälistymiseen ja kansainvälisessä ympäristössä vaadittavia tiedollisia resursseja. Yritykset tarvitsevat tukea kansainvälisten markkinoiden valitsemisessa ja markkinointi- tai vientistrategian suunnittelemisessa, mutta usein pienillä yrityksillä ei riitä resursseja tiedon etsimiseen ja asioiden huolelliseen suunnitteluun (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Nuorilla ja pienillä yrityksillä voi olla myös vientiin liittyvää motivaation puutetta johtuen vientiin liittyvistä tiedollisista puutteista. Näin ollen vienninedistämishanke voidaan nähdä objektiivisena tiedollisena resurssina yrityksille, jonka tarkoituksena on myös parantaa vientiin ja kansainvälistymiseen liittyvää asennetta (Walters, 1983). Tiedollisella avustuksella voidaan vaikuttaa erityisesti vientiä edeltäviin toimintoihin, kuten päätöksentekoon, suunnitteluun sekä oikeiden kanavien ja kontaktien saamiseen (Singer ja Czinkota, 1992).

Tiedollista avustusta voidaan tarjota monessa muodossa. Ensinnäkin vienninedistämisorganisaatio voi julkaista erilaisia viennin käsikirjoja ja oppaita esimerkiksi kohdemarkkinoista (Gençtürk ja Kotabe, 2001). Kirjallinen materiaali voi olla myös listattua tietoa markkinoista ja asiakkaista. Toiseksi tiedollista avustusta voidaan tarjota koulutuksen kuten seminaarien ja työpajojen muodossa. Tämä tarkoittaa lähinnä erilaisia koulutustilaisuuksia, jossa kerrotaan esimerkiksi kohdemaan markkinaympäristöstä ja liiketoimintatavoista tai opetellaan käytännössä jotakin viennissä tarvittavaa taitoa. Naidun ja Raon (1993) tutkimuksessa ilmeni, että yritykset arvostivat erityisen paljon juuri koulutus- ja työpaja-tilaisuuksia. Opetustilaisuus voi tapahtua myös kohdemaassa, jossa paikalliset alan toimijat kertovat markkinoista. Kolmanneksi tiedollinen avustus voi tapahtua myös konsultoinnin muodossa, jolloin yritys saa yksilöityä tai pienelle ryhmälle järjestettyä konsultoivaa avustusta esimerkiksi yritysjärjestelyihin tai liiketoiminnan johtamiseen liittyen (Cavusgil ja Yeoh, 1993). Tällainen konsultoiva avustus on erityisesti pienille aloittaville yrityksille erityisen arvokasta kokemuksen ja tiedollisten resurssien mahdollisen vähäisyyden johdosta.

4.3.2 Kokemuksellinen avustus

Kokemuksellisen avustuksen tarkoituksena on tarjota yrityksille konkreettisia tapahtumia itse kohdemaassa niin, että yrityksen edustajille muodostuu henkilökohtaisen kokemuksen kautta tiedollisia resursseja. Kokemuksellinen tieto on erityisen tärkeää yrityksille, koska sen avulla yritys voi muodostaa viitekehyksen omille mahdollisuuksilleen (Johansson ja Vahlne, 1977). Kokemuksellinen tieto auttaa yrittäjiä ja johtajia tunnistamaan ja arvioimaan mahdollisuuksia, soveltamaan itselle sopivan vientitavan käytäntöön ja saavuttamaan vientitavoitteen. Kokemukselliset vienninedistämishankkeet avaavat yrityksille mahdollisuuksia kohdemaassa, joita omien resurssien puitteissa ei olisi mahdollista saavuttaa. Useissa tutkimuksissa kokemuksellinen avustus nähdään hyödyllisempänä kuin tiedollinen avustus (Walters, 1983; Seringhaus, 1986). Kokemuksellinen avustus auttaa yrityksiä konkreettisesti lähtemään ulkomaille ja aloittamaan vientitoiminnot kohdemarkkinoilla (Singer ja Czinkota, 1993).

Kokemuksellisen avustuksen keinoja on kolmenlaisia. Ensimmäiseksi vienninedistämisorganisaatio voi järjestää näyttelyitä kohdemaassa. Kaupalliset näyttelyt tarjoavat yrityksille mahdollisuuden saada potentiaalisia asiakkaita ja liiketoimintaan liittyviä kontakteja (Wilkinson ja Brouthers, 2000). Toiseksi voidaan osallistua kansainvälisille messuille, jotka eroavat yleensä laajuudessa näyttelyistä. Messut voidaan järjestää myös vienninedistämisorganisaation toimesta. Messuilla on myös tarkoitus olla jatkuvasti paikalla, kun taas näyttelyssä se ei ole välttämätöntä. Messut mahdollistavat näiden näyttelyn etujen lisäksi myös tuotteiden myymisen, kilpailevaan tarjontaan ja alaan tutustumisen, tiedon keräämisen ja oman yrityskuvan rakentamisen (Wilkinson ja Brouthers, 2000). Kolmanneksi vienninedistämisorganisaatiot voivat järjestää kaupallisia vierailuja kohdemaahan ja järjestää jopa tapaamisia mahdollisten hyödyllisten kontaktien kanssa. Vierailujen tarkoituksena on toimia opastuksina kohdemaan toimintaympäristöön tarjoten tiedollista ja kokemuksellista hyötyä osallistujille. Seringhaus ja Rossonin (1989) mukaan vierailuiden aikana yritys pystyy perehtymään kohdemaan liiketoimintaan, markkinaympäristöön ja kohdemaassa tarvittaviin resursseihin sekä esittämään kysymyksiä maasta ja vientiprosessista. Useimmissa tutkimuksissa yritykset ovat kokeneet näyttelyt ja messut hyödyllisiksi kokemuksiksi, kun taas vierailujen hyödyllisyydestä on ristiriitaisia tuloksia (Seringhaus ja Rosson, 1989; Wilkinson ja Brouthers, 2000).

4.3.3 Rahoituksellinen avustus

Rahoituksellisen avustuksen tarkoituksena on tarjota yrityksille taloudellista tukea vienti- ja kansainvälistymisprosessin avustamiseen sekä tukea ja tehostaa yrityksen kansainvälisiä toimia. Yritykset kokevat usein erityisesti rahallisten resurssien puutteen kansainvälistymisen esteenä ja rahoituksellisen avustuksen tarkoituksena on avustaa esteen ylitsepääsemisessä, sitouttaa yrityksiä vientiprojektiin sekä auttaa tiedollisen ja kokemuksellisen tiedon saavuttamisessa (Shamsuddoha et al., 2009). Rahoituksellisia avustuskeinoja ovat erilaiset hankkeiden pienikorkoiset lainat, vientilainatakaukset, verohelpotukset sekä erilaiset vientiin liittyvät rahoitukselliset tuet, kuten matkakulujen tukeminen (Shamsuddoha et al. 2009, Singer ja Czinkota, 1993).

Rahoituksellinen avustus eroaa tiedollisesta ja kokemuksellisesta avustuksesta siinä mielessä, että vaikka sen voidaan nähdä kohdistuvan yrityksen resursseihin, rahoituksellinen avustus on kuitenkin melko lyhytaikaista. Pitkällä aikavälillä tiedollisesta ja kokemuksellisesta avustuksesta on yrityksille enemmän hyötyä, sillä ne kehittävät yritystä kansainvälisempään suuntaan. Rahoituksellinen avustus voidaan nähdä kansainvälistymisen aloittamiseen auttavana resurssina.

4.4 Vienninedistämishankkeen suunnittelu- ja toteuttamisprosessi

Tässä tutkimuksessa vienninedistämishankkeen suunnitteluprosessi mukaillee Cavusgil ja Yeohin (1994) tutkimusta, jossa tutkijat ovat kehittäneet mallin tehokkaan vienninedistämishankkeen suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi (Kuvio 7). Mallin ytimessä ovat asiakasyritykset, joiden tulisikin olla kaiken vienninedistämistoiminnan suunnittelun ja toteutuksen keskipiste. Mallin perusajatus on, että vienninedistämishankkeiden menestyksen taustalla on yritysten tarpeiden arviointi ja organisaation resurssien arviointi näiden tarpeiden täyttämässä. Vienninedistämishankkeissa yksi suurimmista haasteista on ymmärtää yrityksen tarpeet kansainvälistymisessä ja viennissä, ja tarjota relevantteja vienninedistämishankkeita. Tämä tarkoittaa oikean tiedon tarjoamista oikeille yrityksille oikeaan aikaan (Seringhaus, 1986). Seuraavaksi tarkastellaan vienninedistämishankkeprosessin eri osa-alueita Cavusgil ja Yeohin malliin pohjautuen.

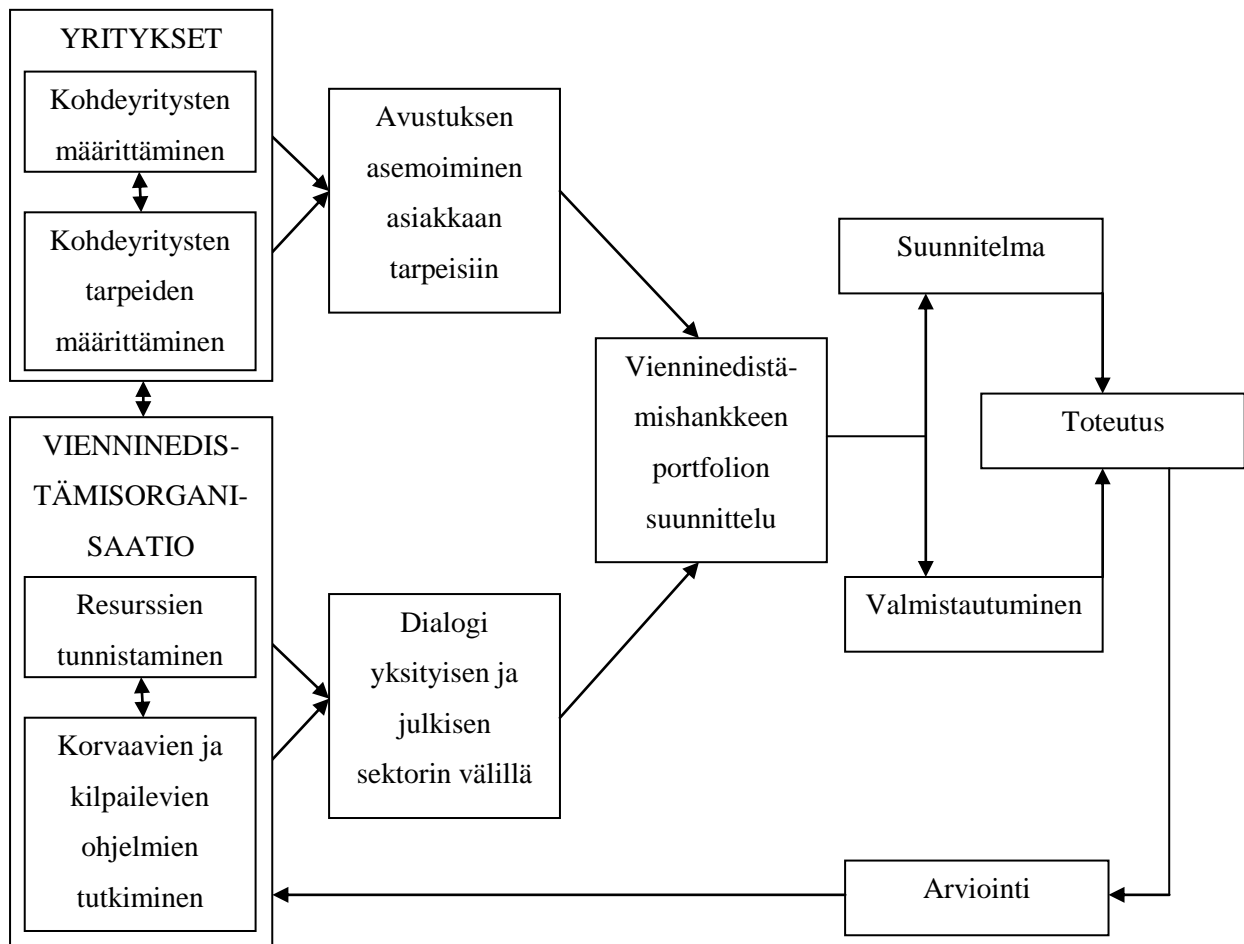
Ensinnäkin selkeiden tavoitteiden asettaminen on erityisen tärkeää vienninedistämishankkeen aluksi, jotta vienninedistämisen organisaation rajalliset resurssit pystytään allokoimaan hankkeen toteuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti (Czinkota, 1994). Tavoitteet tulisi määrittää mahdollisimman selkeästi sekä valtiollisella että yritystasolla. Lisäksi tulisi määrittää se, kuinka tavoitteisiin aiotaan päästä (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Myös tavoitteiden saavuttamisen aikajänne tulisi määrittää heti alussa, sillä yritykset usein haluavat nähdä tuloksia mahdollisimman lyhyellä aikavälillä.

Toiseksi vienninedistämishankkeessa tulisi määrittää selkeä kohderyhmä, jolle hanke on kohdennettu (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Näin vienninedistämishanke on helpompi suunnitella kohderyhmän tarpeita vastaavaksi ja kohderyhmälle hyödylliseksi. Monissa tutkimuksissa ilmenee, että vienninedistämishankkeet tulisi kohdistaa yrityksille, jotka eivät vielä harjoita vientiä tai jotka ovat aloittelemassa vientiä (Singer ja Czinkota, 1994). Näin vienninedistämiseen käytetyt resurssit hyödynnetään mahdollisimman tehokkaasti ja kohdeyritykset ovat varmemmin tyytyväisiä hankkeeseen (Naidu ja Rao, 1993). Lisäksi vienninedistämishankkeiden onnistumista helpottaa, jos kohderyhmän yrityksillä ei ole ainoastaan halua vaan myös valmiuksia vientiin (Czinkota, 1994).

Kolmanneksi, kun kohderyhmä on selvitetty, tulisi selvittää kohderyhmän tarpeet viennin ja kansainvälistymisen suhteen (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Ohjelman suunnittelu ja toteutus tulisi perustua lähtökohtaisesti kohderyhmän tarpeisiin (Naidu ja Rao, 1993) ja ohjelmien tulisikin olla mahdollisimman ”asiakaslähtöisiä” (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Tietyllä toimialalla toimivilla yrityksillä voi olla aivan omanlaisensa ongelmat kansainvälistymisen suhteen, samoin toimialan sisällä yrityksillä voi olla erilaisia tarpeita. Yritysten tarpeiden lisäksi tulisi ottaa huomioon myös kohdemarkkinoiden ominaisuudet ja yritysten haluamien kontaktien preferenssit (Czinkota, 1994).

Neljänneksi tulisi selvittää vienninedistämisen organisaation resurssit sekä muiden organisaatioiden vienninedistämistarjonta, jotta kohdeyrityksille pystytään tarjoamaan mahdollisimman hyödyllinen hankekokonaisuus (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Julkisten ja yksityisten organisaatioiden tulisi toimia yhdessä ja luoda yhtenäinen strategia päällekkäisyyksien välttämiseksi ja kohdeyritysten palvelemiseksi mahdollisimman tehokkaalla tavalla (Naidu ja Rao, 1994). Yhteistyö julkisen ja yksityisen sektorin välillä on erityisen tärkeää vienninedistämishankkeiden kannalta jo verkostoitumisen takia. Verkostot tulisikin nähdä hankkeissa sekä vienninedistämisen keinoina että tavoitteena (Welch et al.,

1998). Yhteistyössä voidaan luoda myös ainutlaatuisia hankekokonaisuuksia, kuten yhteistyössä järjestettyä konsultointia (Naidu ja Rao, 1994).



Kuvio 7: Cavusgil ja Yeoh (1994): Vienninedistämishankkeen suunnitteluprosessi

Viidenneksi tulisi määritellä vienninedistämishankkeen kokonaisuus eli millaisia vienninedistämiskeinoja hankkeessa käytetään (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Edelliseen lukuun perustuen vaihtoehtoja ovat tiedolliset, kokemukselliset ja rahoitukselliset keinot. Valitut keinot tulisi asemoida mahdollisimman hyvin kohdeyritysten tarpeisiin sopivaksi. Keinojen valintaan vaikuttaa usein aikaisemmat kokemukset käytetyistä keinoista ja niiden toimivuudesta, mutta myös vienninedistämisorganisaation innovatiivisuus ja rohkeus sekä strategiset valinnat (Czinkota, 1994, Gillespie ja Riddle, 2004). Asioita ei tarvitse tehdä aina varmimmalla mahdollisella tavalla vaan täytyy olla uskallusta kokeilla myös uusia asioita (Czinkota, 1994).

Kuudenneksi suunnitelman luomis- ja valmistautumisvaiheessa tulee vienninedistämishanke valmistella niin, että vienninedistämisyhteistyö ovat osallistuvien yritysten käytettävissä aikataulun mukaisesti (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Tämä tarkoittaa esimerkiksi tarvittavien sopimusten tekemistä yhteistyökumppaneiden kanssa, vienninedistämisyhteistyön resurssien kokoamista ja kohderyhmän tiedottamista ja informoimista. Vienninedistämisyhteistyön tulisi keskittyä erityisesti omien vahvuuksien tarjoamiseen ja saatavuuteen yrityksille (Czinkota, 1994). Tällaisia ovat esimerkiksi kontaktit ja markkinainformaatio. Tässä vaiheessa haasteena on myös lisätä kohdeyritysten valmiuksia ja motivaatiota vientiin ja kansainvälistymiseen (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Kattava suunnittelu- ja tutkimusvaihe, riittävä vienninedistämisyhteistyö sekä vahvojen paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten kontaktien hyödyntäminen ovat edellytyksenä vienninedistämishankkeen onnistumiselle (McLeay ja Andersen, 2010).

Lopuksi kun hanke on toteutettu, tärkeä vaihe on hankkeen onnistumisen arviointi. Arviointi tulisi tapahtua sekä hankkeen että yrityksen tasolla (Cavusgil ja Yeoh, 1994; Naidu ja Rao, 1994). Hankkeen tasolla voidaan arvioida esimerkiksi viennin lisääntymistä, viejien määrän kasvua, sekä viejien tunnettuutta ja kilpailuasemaa kohdemarkkinoilla (Naidu ja Rao, 1994). Yrityksen kohdalla arviointiin voidaan käyttää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia mittareita, mutta arviointi tulisi suhteuttaa hankkeen tavoitteisiin. Kvantitatiivisten mittareiden käytön ongelma on, että taloudelliset vaikutukset ilmenevät usein vasta pitkällä aikavälillä (Cavusgil ja Yeoh, 1994). Lisäksi ei voida olla varmoja, mikä osuus itse vienninedistämishankkeilla on yritysten taloudelliseen tulokseen. Näin ollen subjektiiviset mittarit kuten tyytyväisyys ja tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät mittarit ovat usein toimivampia vienninedistämishankkeiden arvioinnissa. Arviointia voidaan toteuttaa esimerkiksi kyselyiden ja haastattelujen muodossa, ja kaikki osallistujat olisi hyvä käydä läpi kattavien tulosten saamiseksi (McLeay ja Andersen, 2010). Arvioinnista tulisi ottaa opiksi seuraavia hankkeita suunniteltaessa, ja sen pohjalta tehdä tarvittavat parannukset tuleviin hankkeisiin. Näin ollen vienninedistäminen voidaan nähdä ikään kuin jatkuvana prosessina ja hankkeiden jatkumona.

Luvun 4 yhteenvedon voidaan todeta, että vienninedistämishanke tulisi nähdä muotoilu- ja yrityksen ulkoisena resurssina, jolla voidaan edistää sisäisiä resursseja, kuten muotoilu- ja yrityksen henkilökohtaisia ominaisuuksia ja muotoilu- ja yrityksen ominaisuuksia. Vienninedistämishanke on pitkäaikainen prosessi, jossa huolellisella valmistelulla ja arvioinnilla on suuri merkitys. Erittäin tärkeää on suunnitella hankkeiden kokonaisuus osallistuvien yritysten

näkökulmasta ottaen huomioon yritysten tarpeet kansainvälistymisen suhteen. Lisäksi tavoitteiden asettamisella on tärkeä rooli hankkeen onnistumiselle. Myös seuranta on erityisasemassa hankkeissa ja seurannan johdosta hankkeet voidaan nähdä ikään kuin jatkumona.

5 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS: MUOTOILUN VIENNINEDISTÄMISHANKKEEN ONNISTUMISEN TEKIJÄT

Tässä luvussa rakennetaan aikaisempien lukujen pohjalta viitekehys (Kuvio 8). Se havainnollistaa, mitkä tekijät vaikuttavat muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumiseen. Viitekehysten tarkoituksena on koota yhteen tutkimuksessa esitetyt vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijät ja yhdistää ne muotoilualan erityispiirteisiin sekä nopeasti perustamisensa jälkeen kansainvälistyvien yritysten menestystekijöihin. Se perustuu resurssinäkökulmaan, jonka mukaan vienninedistämishanke nähdään yhtenä kansainvälistymiseen vaikuttavana resurssina. Viitekehys havainnollistaa, että muotoilun vienninedistämishankkeen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät erityisesti hankkeen valmisteluvaiheessa. Seuraavaksi perehdytään näihin tekijöihin.

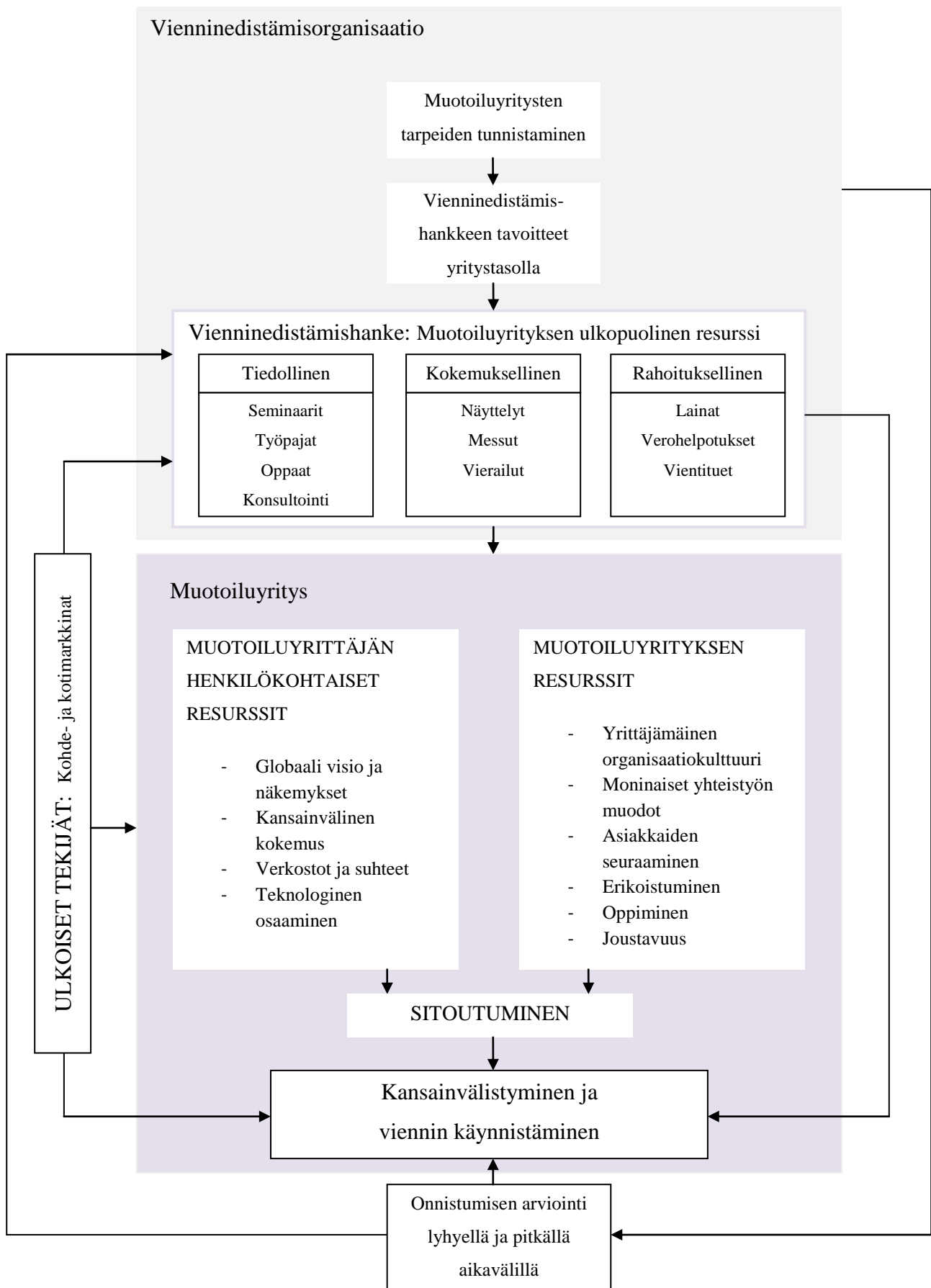
Viitekehyksessä on kaksi puolta: toisaalta siinä tarkastellaan vienninedistämisorganisaation toimia ja toisaalta vienninedistämishankkeeseen osallistuvan yrityksen ominaisuuksia, joihin vienninedistämisorganisaation toimien tulisi vaikuttaa. Vienninedistämishankkeen onnistuminen lähtee kohdeyritysten tarpeiden tunnistamisesta. Tämä tarkoittaa, että kohdeyritykset on täytynyt määrittellä tai valita osallistujaksi vienninedistämishankkeeseen, kuten useissa muotoilun vienninedistämishankkeissa. Jo valintavaiheessa tulisi miettiä hanketta kokonaisuudessaan, sillä hankkeen onnistumiselle on paremmat edellytykset, jos hankkeeseen osallistuvat yritykset ovat profiililtaan ja kansainvälistymiseltään mahdollisimman yhteneväisiä. Muotoilualalla yritysten tulisi olla lähtökohdiltaan kansainvälisiä alan kansainvälisen luonteen ja Suomen pienten markkinoiden vuoksi. Näin ollen vienninedistämishankkeisiin tulisi valita melko nuoria yrityksiä, jotta kansainvälistymistä pystytään kehittämään heti alusta asti.

Jotta kohdeyrityksille pystytään tarjoamaan mahdollisimman hyödyllisiä vienninedistämispalveluita, tulee vienninedistämisorganisaation tunnistaa muotoiluyritysten tarpeet kansainvälistymisen suhteen. Tarpeet voidaan selvittää esimerkiksi haastatteleamalla muotoiluyrityksiä. Yleisesti ottaen muotoilualan yritysten kansainvälistymisen haasteet liittyvät resurssien – kuten rahoituksellisten, ajallisten ja henkilöstöresurssien – puutteeseen, liiketoimintaosaamisen puutteeseen, tuotteiden ja palveluiden kaupallistamiseen ja verkostoitumattomuuteen. Kuitenkin jokaisella yrityksellä on omat heikkoutensa ja

vahvuutensa kansainvälistymisen suhteen, sillä toiset yritykset voivat jo toimia kansainvälisillä markkinoilla, kun taas toisille hanke voi olla ensikosketus kyseisiin kohdemarkkinoihin. Onnistumisen edellytyksenä on, että jokaisen hankkeen yhteydessä tulisikin määrittää osallistujayritysten erityistarpeet. Kun yritysten tarpeet on selvitetty, määritellään niiden pohjalta hankkeen tavoitteet. Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman selkeät. Tavoitteet asetetaan niin hanke- ja yritystasolla kuin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tässä vaiheessa tulisi myös määrittää, kuinka tavoitteiden toteutumista mitataan ja arvioidaan.

Muotoiluyritysten tarpeiden ja hankkeen tavoitteiden määrittämisen jälkeen suunnitellaan vienninedistämishankkeen sisältö, eli päätetään millaisia keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään. Keinot ovat jaettavissa kolmeen luokkaan: tiedolliset, kokemukselliset ja rahoitukselliset keinot. Riippuen osallistuvien yritysten tarpeista ja hankkeelle asetetuista tavoitteista sekä kotimarkkinoilla olevien muiden vienninedistämispalveluita tarjoavien organisaatioiden hankkeista, valitaan hankkeeseen sopivimmat vienninedistämiskeinot. Tässä tulisi ottaa huomioon myös ulkoiset tekijät, kuten kohde- ja kotimarkkinoiden ominaisuudet. Kohdemarkkinoiden kohdalla tulisi hanketta suunnitellessa huomioida muun muassa kulttuuriset erot sekä kilpailutilanne markkinoilla. Kotimarkkinoiden kohdalla taas tulisi huomioida syitä yritysten kansainvälistymiselle sekä, kuten jo aiemmin mainittiin, muut vienninedistämispalveluiden tarjonta ja niitä hyödyntävät yritykset. Ennen hankkeen toteutusta määritellään valittujen keinojen sisältö tarkemmin ja valmistaudutaan hankkeen toteutukseen tekemällä tarvittavat valmistelut, kuten rahoituksen ja kontaktien hankinta.

Vienninedistämishanke nähdään tutkimuksessa yrityksen ulkopuolisena resurssina, jonka avulla pystytään kehittämään hankkeeseen osallistuvan muotoiluyrityksen sisäisiä resursseja ja sitä kautta edistämään kansainvälistymistä ja vientitoiminnan aloittamista. Viitekehityksessä esitetään yrityksen sisäiset resurssit, joiden kehittämiseen vienninedistämishankkeilla tulisi tähdätä, jotta yritys voisi alusta asti menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Yrityksen sisäiset resurssit ovat jaettavissa johdon omaamiin resursseihin sekä yrityksen resursseihin. Koska muotoilualan yritykset ovat usein pieniä, ei tässä puhuta johdon ominaisuuksista vaan yrittäjän ominaisuuksista. Perustuen tutkimukseen born global -yrityksistä tärkeitä yrittäjän ominaisuuksia kansainvälistymisessä ovat globaali visio ja näkemys eli kansainvälistymiselle suotuisa asenne, kansainväliset kokemukset, henkilökohtaiset suhteet ja teknologinen osaaminen. Teknologinen osaaminen pitää sisällään muun muassa vientiprosessiin liittyviä taitoja. Yrityksen ominaisuuksia, jotka auttavat kansainvälistymisessä, on yrittäjämäinen



Kuvio 8: Viitekehys muotoilun vienninedistämis-hankkeiden onnistumisen tekijöistä

organisaatiokulttuuri, moninaiset yhteistyön muodot, asiakkaiden seuraaminen, erikoistuminen, oppiminen ja joustavuus.

Viennedistämisorganisaatio voi siis viennedistämishankkeen avulla vaikuttaa yrityksen resursseihin ja sitä kautta yrityksen kansainvälistymiseen. Tärkeä kansainvälistymiseen vaikuttava tekijä on hankkeeseen sitoutuminen, jonka edellytyksenä ovat yrittäjän ja yrityksen suotuisat ominaisuudet. Yrityksen kansainvälistymiseen vaikuttavat sisäisten resurssien lisäksi ulkoiset tekijät, kuten kohdemarkkinoiden etäisyys ja erilaisuus kotimarkkinoista, sekä muotoiluyrityksen sopeutuminen kohdemarkkinoille. Kun hanke on viety loppuun, toivottu lopputulos on yritysten kansainvälistyminen eli kansainvälisen toiminnan aloittaminen ja kansainvälisille markkinoille pääsy. Viennedistämishankkeiden voidaan nähdä vaikuttavan kansainvälistymiseen myös suoraan. Esimerkiksi näyttelyssä yritys voi saada kansainvälisiä kontakteja ja tilauksia. Tällaiset vaikutukset voidaan nähdä kuitenkin lyhytaikaisina, ja pitkällä aikavälillä viennedistämishankkeiden hyöty ilmenee juuri kansainvälistymiseen tarvittavien resurssien kehittämisestä.

Lopuksi viennedistämishankkeessa on tärkeää arvioida, kuinka hanke on onnistunut. Tässä kohdassa hyödynnetään hankkeen alussa määritettyjä mittareita. Erityisen tärkeää on selvittää, kuinka hankkeelle asetetut tavoitteet on saavutettu ja kuinka hanke todellisuudessa vastasi yritysten tarpeisiin ja odotuksiin. Tärkeä arvioinnin kohde on myös osallistujien ja järjestäjien tyytyväisyys. Arvioinnissa voidaan käyttää sekä subjektiivisia että objektiivisia mittareita kuin myös rahallisia ja ei-rahallisia mittareita. Arviointia tulee suorittaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Arvioinnissa saadut tulokset tulee huomioida tulevaisuudessa uusissa viennedistämishankkeissa, jotta viennedistämisorganisaatio voi jatkuvasti kehittyä viennedistämistoiminnassa.

6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä käytetään Yinin (2003) kuvailemaa tapaustutkimusmenetelmää, jonka valinnan ja käytön perustelen tarkemmin tässä luvussa. Aloitan luvun käymällä tarkastelemalla tutkimusmenetelmän valintaa, jonka jälkeen perehdyn tutkimukseen aineistonkeruumenetelmistä. Tämän jälkeen esittelen valitut aineiston analysointimenetelmät ja lopuksi tarkastelen tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui Yinin (2009) kuvaama tapaustutkimusmenetelmä (*case research method*), jonka avulla selvitetään, *kuinka case-organisaation eli Design Forum Finlandin vienninedistämishankkeet Lontoossa ja Tokiossa ovat onnistuneet ja mitkä ovat onnistumiseen vaikuttavat tekijät*. Tapaustutkimusmenetelmä on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä, ja se tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus (Koskinen et al., 2005).

Tapaustutkimuksen valikoitumiseen tutkimusmenetelmäksi vaikutti kolme Yinin (2009) esittämää näkökulmaa: tutkimusongelman asettelu, tutkittavan ilmiön samanaikaisuus ja tutkijan kontrolli ilmiön tapahtumista. Ensinnäkin tapaustutkimuksessa tutkimusongelma on Yinin (2009) mukaan yleensä ”kuinka” tai ”miksi” -muotoinen. Myös käsillä olevassa tutkimuksessa päätutkimuskysymykset ovat tätä muotoa, sillä tarkoituksena on tutkia *kuinka* vienninedistämishankkeet ovat onnistuneet ja *miksi* ne ovat onnistuneet tai epäonnistuneet. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole siis tutkia esimerkiksi mitä tuloksia vienninedistämishankkeessa on saatu aikaan, jolloin voitaisiin esimerkiksi suorittaa kyselytutkimus. Sen sijaan tarkoituksena on perehtyä syvällisesti hankkeisiin ja niiden onnistumiseen vaikuttaviin tekijöihin.

Toiseksi tapaustutkimus soveltuu tähän tutkimukseen, sillä tarkoituksena on ymmärtää todellisuudessa samanaikaisesti tapahtuvaa ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, (Yin, 2009). Tutkittava ilmiö on tässä tapauksessa muotoilun vienninedistäminen ja tutkimuksen kohteena

ovat tutkimuksen aikaan käynnissä olevat Design Forum Finlandin vienninedistämishankkeet Lontoossa ja Tokiossa. Esimerkiksi historiatutkimus ei olisi soveltunut menetelmäksi, koska tarkoituksena ei ole tutkia menneisyydessä tapahtunutta ilmiötä ja sen vaikutuksia, vaan ilmiö tapahtuu samanaikaisesti tutkimuksen kanssa.

Kolmanneksi Yin (2009) määrittelee tapaustutkimuksessa tutkijalla olevan vähän tai ei ollenkaan kontrollia tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkimuksessa tarkoitus ei ole kontrolloida ilmiötä tai siihen liittyvää käytöstä tai tekijöitä, joten myöskään tieteellinen kokeilu tai kokeileva kenttätutkimus, jossa tutkimusta kontrolloidaan esimerkiksi laboratorioympäristössä, ei tullut kyseeseen tutkimusmenetelmäksi. Sen sijaan tarkoituksena on havainnoida ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä niin, että tutkijalla on mahdollisimman vähän vaikutusta tutkittavaan ilmiöön.

Tapaustutkimuksia on erilaisia sen mukaan onko kyseessä yksittäisen tapauksen vai usean tapauksen tutkimus sekä sen mukaan, onko tutkimuksen luonne tutkiva, kuvaileva vai selittävä (Yin, 2003). Tämä tutkimus keskittyy yhteen tapaukseen eli yhden organisaation vienninedistämishankkeiden onnistumiseen, sillä tarkoituksena on perehtyä syvällisesti tutkimuksen kohteena olevan organisaation hankkeisiin, eikä pintapuolisesti useampiin organisaatioihin. Organisaation sisällä on tunnistettavissa kuitenkin useampia alatapauksia, sillä eri vienninedistämishankkeita tarkastellaan tutkimuksessa erikseen. Pääasiassa tutkimus on luonteeltaan selittävä, koska tarkoituksena on tutkia sitä, kuinka vienninedistämishankkeet onnistuivat ja miksi ne onnistuivat tai epäonnistuivat. Näin ollen tutkimuksessa tutkitaan hankkeen onnistumiseen vaikuttavia kausaalitekijöitä. Toisaalta tutkimus on myös osaltaan kuvaileva, sillä tutkimuksessa perehdytään syvällisesti vienninedistämishankkeisiin ja niiden suunnitteluun ja toteutukseen luonnollisessa ympäristössään. Lisäksi käsillä olevaa tapaustutkimusta voidaan pitää paljastavana, sillä sen avulla havainnoidaan kohdetta, josta ei ole aikaisempaa tutkimusta (Koskinen et al., 2005). Näin ollen tutkimuksella on jo sinänsä arvoa, koska se avaa uuden tutkimuskohteen.

Tutkimuksen asettelussa on tärkeää ottaa huomioon teorian ja empirian suhde. Eskolan (2001, 2007, ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009) mukaan analyysiä ohjaavan teorian ja empirian suhde voidaan jaotella kolmeen luokkaan: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teoriaohjaava analyysi. Aineistolähtöinen analyysi tarkoittaa, että empiirisen tutkimuksen analysointi perustuu täysin aineistoon eikä teoreettiseen hypoteesiin. Myös Douglas (2003) kuvaa samantyyppistä *grounded theory* -lähestymistapaa, jossa jatkuvalla haastattelujen ja

havaintojen vertailulla, koodaamisella ja analysoinnilla aineistosta paljastuu taustalla piilevä teoria. Tästä poiketen teoriasidonnainen analyysi taas perustuu täysin teoriassa esitettyihin hypoteeseihin ja niiden testaamiseen. Tässä tutkimuksessa teorian ja empirian suhde perustuu kuitenkin oletukseen, että analyysissä on teoreettisia kytkeitä, mutta ne eivät pohjautu suoraan teoriaan vaan teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Tällöin on kyse teoriaohjaavasta analyysistä, jossa on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. Selittävässä tapaustutkimuksessa teoriolla on tärkeä rooli erityisesti kilpailevien kausaaliteorioiden määrittämisessä ja näin ollen myös tutkimuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä toisaalta myös tulosten yleistettävyyden määrittämisessä (Yin, 2003). Teoriaohjaavassa analyysissä on usein kyse abduktiivisesta päättelystä, jonka mukaan teorianmuodostus on mahdollista vain silloin, kun havaintojen tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka (Alasuutari, 1999).

Teoriaohjaavaa analyysiä kuvailee paremmin Dubois ja Gadden (2002) systemaattisen yhdistelyn (*systematic combining*) menetelmä, jonka lähtökohtana on jatkuva liikkuminen empirisen maailman ja teorian välillä. Alussa analyttinen viitekehys koostuu ennakkokäsityksistä. Prosessin aikana tutkimusongelmat ja analyttinen viitekehys muokkaantuvat jatkuvasti empiristen havaintojen, analyysin ja tulkintojen myötä. Dubois ja Gadden (2002) mukaan teoriaa ei voida ymmärtää ilman empirisiä havaintoja ja päinvastoin. Kehittyvä viitekehys johdattaa empirisen aineiston keruuta ja empiriset havainnot voivat muokata ja uudelleen suunnata kehittyvää viitekehystä. Teoria nähdäänkin sekä tiukkana että kehittyvänä, sillä viitekehysten tiukkuus auttaa tietyssä määrin empirisen aineiston keruuta, kun taas empiriset havainnot inspiroivat muokkaamaan viitekehystä.

Tapaustutkimuksen ongelmana voidaan pitää sen yleistettävyyttä, koska tapaustutkimus perustuu yhden tai muutaman tapauksen yksityiskohtaiseen kuvaukseen (Koskinen et al., 2005). Erityisesti yksittäisen tapauksen tutkimuksessa ongelma on suurempi. Tapaustutkimusmenetelmä takaa, että selitys pätee paikallisesti tutkitussa aineistossa, mutta se ei takaa, että tulokset pätevät aineiston ulkopuolisissa tapauksissa. Kuitenkin Yinin (2003) mukaan yleistäminen toimii tapaustutkimuksessa teoreettisesti eli pienestäkin tapauksesta voi tehdä johtopäätöksiä yleisemmän teorian avulla.

Yinin (2003) mukaan tapaustutkimusta voi tehdä niin tilastollisin kuin laadullisinkin menetelmin. Tapaustutkimukselle ominaista on, että aineistonkeruu tapahtuu useilla eri

tavoilla, kuten tutkimalla dokumentteja tai arkistoja, haastattelemalla, havainnoimalla tai jopa fyysisiin esineisiin tutustumalla (Yin, 2003). Tässä tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä tarkastellaan seuraavassa luvussa.

6.2 Aineistonkeruu

Tässä tutkimuksessa ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä ovat puolistrukturoidut teemahaastattelut, joiden lisäksi tukevaa aineistoa kerättiin osallistuvalla havainnoinnilla ja erilaisilla tapausorganisaatioon liittyvillä dokumenteilla. Aineistot ovat luonteeltaan laadullisia. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruumenetelmiä.

6.2.1 Puolistrukturoidut teemahaastattelut

Ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa olivat puolistrukturoidut teemahaastattelut, joilla etsittiin vastausta siihen, mitkä tekijät vaikuttavat vienninedistämishankkeiden onnistumiseen. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen ideana on, että haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten, etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi ja Sarajärvi, 2009). Kysymykset ovat puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille samat, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen (Eskola ja Suoranta, 2008; Hirsjärvi ja Hurme, 2006). Teemahaastattelun hyötynä on, että avoimuutensa ansiosta haastateltavat voivat vastata varsin vapaamuotoisesti (Eskola ja Suoranta, 2008). Toisaalta määritellyt teemat takaavat sen, että kaikkien haastateltavien kanssa puhutaan suurin piirtein samoista asioista.

Tutkimusaineisto muodostuu marras-joulukuussa 2010 ja tammikuussa 2011 tehdyistä kymmenestä haastattelusta (Taulukko 3). Haastattelut toteutettiin haastateltavien kotona, työpaikalla tai yleisessä kahvilassa ja ne olivat kestoltaan noin tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksesta nauhurille ja myöhemmin haastattelut purettiin mahdollisimman tarkasti. Aineistoa syntyi noin 80 sivua. Haastateltavat olivat organisaation vienninedistämiprojektien vastuhenkilöitä sekä projekteihin osallistuneita muotoilijoita. Tavoitteena oli haastatella kaikkia pilottikoulutukseen

osallistuneita muotoilijoita, mutta kaikkia koulutukseen osallistuneita ei tavoitettu. Koulutukseen osallistuneiden lisäksi haastateltiin kahta Tokion vienninedistämishankkeeseen osallistunutta muotoilijaa, jotka eivät osallistuneet koulutukseen. Vastuuhenkilöiden kohdalla kaikkia päävastuuhenkilöitä haastateltiin tutkimusta varten.

VIENNINEDISTÄMISHANKE	HAASTATELTAVA	ROOLI	AJANKOHTA
Vientikoulutus Hirameki Design x Finland	Tuula Pöyhönen	Muotoilija, Onni	11/2010
Vientikoulutus Hirameki Design x Finland	Tanja Sipilä	Muotoilija, Design Machine, Paspas	12/2010
Vientikoulutus HEL YES!	Linda Bergroth	Muotoilija, Linda Bergroth	12/2010
Vientikoulutus HEL YES!	Anni Sutela ja Jenna Puolakka	Muotoilijoita, Ok Do	12/2010
Hirameki Design x Finland	Hanna Punnonen	Projektipäällikkö, Design Forum Finland	12/2010
Hirameki Design x Finland	Marita Huurinainen	Muotoilija, Marita Huurinainen	12/2010
Vientikoulutus	Katja Lindroos	Kouluttaja, Idealist Group Oy	12/2010
Hirameki Design x Finland	Eeva Lithovius	Muotoilija, Sisustusarkkitehtitoimisto Eeva Lithovius	1/2011
Vientikoulutus HEL YES!	Hanna Harris	Ohjelmajohtaja, Lontoon Suomen instituutti	1/2011
Vientikoulutus HEL YES!	Antto Melasniemi	Muotoilija ja keittiömestari, Marrot Oy	1/2011

Taulukko 3: Tutkimuksessa haastatellut henkilöt

Tutkimuksen teemahaastattelujen kysymykset liittyivät seuraaviin teoreettiseen viitekehykseen pohjautuviin teemoihin:

1. Taustatiedot haastateltavan liiketoiminnasta ja kansainvälisestä kokemuksesta
2. Yrityksen ongelmat ja tarpeet kansainvälistymisessä
3. Koulutukseen liittyneet odotukset ja niiden toteutuminen

4. Näyttelyyn liittyvät odotukset ja niiden toteutuminen

5. Hankkeesta saadut hyödyt

Samaa haastattelupohjaa käytettiin kaikissa haastatteluissa, mutta kysymykset olivat hieman erilaiset riippuen oliko haastateltava muotoilija (Liite 1) vai vienninedistämishankkeen vastuuhenkilö (Liite 2). Lisäksi tilanteesta ja vastauksista riippuen haastateltavalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Kun vastauksissa esiintyi odottamattomia, aiheen kannalta mielenkiintoisia asioita, esitettiin myös haastattelupohjan ulkopuolisia kysymyksiä. Haastattelulomake lähetettiin haastateltaville ennen haastattelua, jotta he pystyvät tutustumaan aihealueisiin ennen haastattelua ja mahdollisesti miettimään teemoja etukäteen. Suurin osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten, mutta yksi haastattelu jouduttiin toteuttamaan puhelimitse haastateltavien asuessa ulkomailla.

Yksi mittari haastattelujen määrälle on aineiston saturoituminen, joka tarkoittaa sitä, että uutta tietoa ei enää saada haastatteluista, vaan samat vastaukset toistuvat yhä uudelleen (Tuomi ja Sarajärvi, 2009). Myös tässä tutkimuksessa aineiston saturoituminen oli yksi perustelu haastattelujen määrälle erityisesti muotoilijoiden haastattelujen kohdalla, ja erityisesti muotoilijoiden kohdalla haastattelujen saturoituminen toteutui erityisen hyvin.

6.2.2 Osallistuva havainnointi ja dokumentit

Toissijaisena ja lähinnä haastatteluista saatua aineistoa tukevana aineistonkeruumenetelmänä toimivat osallistuva havainnointi sekä dokumentit, kuten tapausorganisaation julkaisut, internetsivut ja media-julkaisut.

Osallistuvaa havainnointia käytettiin tiedonhankintamenetelmänä, jotta tutkijalle muodostuisi parempi ja monipuolisempi käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi, kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009) ilmaisevat, muilla aineistonkeruumenetelmillä saadut tiedot voidaan havainnoinnin avulla kytkeä paremmin oikeaan asiayhteyteen. Tutkija havainnoi paikan päällä tapausorganisaation vienninedistämishankkeiden toteutumista osallistumalla London Design Festivalien aikana avoinna olleeseen, Design Forum Finlandin ja Lontoon Instituutin organisoimaan HEL YES! -ravintolaan ja -näyttelyyn Lontoossa 23.-24.9.2010 sekä Tokio Design Weekin aikana järjestettyyn Hirameki Finland x Design näyttelyyn Tokiossa 29.-30.10.2010. Tutkija kierteli

ja havainnoi molemmissa näyttelyissä sekä jutteli avoimesti osallistujien kanssa. Tutkijan oli helppo sulautua ympäristöön ikään kuin tavallisena ”näyttelykävijänä”, mutta tarkoitus ei ollut peitellä tutkijana toimimista, vaan siitä kerrottiin avoimesti osallistujille.

Havainnoinnin lisäksi dokumentteja, kuten organisaation julkaisuja, sisäisiä pöytäkirjoja ja raportteja, lehdistötiedotteita, sekä median julkaisemia artikkeleita, hyödynnettiin myös tukevana materiaalina tutkittaessa vienninedistämishankkeiden onnistumista ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa dokumenttien käyttämisen avulla pystyttiin vahvistamaan haastatteluista saatuja tuloksia hankkeiden onnistumisesta myös ulkopuolisesta näkökulmasta. Lisäksi organisaation sisäisten dokumenttien avulla pystyttiin ymmärtämään paremmin hankkeiden alkuperäisiä tavoitteita.

6.3 Aineiston analysointi

Haastatteluaineistoa analysoitiin käyttämällä useita erilaisia analysointimenetelmiä, kuten teemoittelua, tyypittelyä ja tapauskuvausta. Tässä luvussa tarkastellaan näitä aineiston analysointiin käytettyjä menetelmiä. Sitä ennen luvun alussa määritellään analysoinnin kohde ja perustellaan sen valinta.

6.3.1 Analysoinnin kohde

Tapaustutkimukset on luokiteltavissa sen mukaan tutkitaanko yhtä vai useita tapauksia ja onko tutkimuksen kohteena yksittäinen tapaus vai useampia ala-tapauksia. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus, eli muotoilua edistävä organisaatio Design Forum Finland ja siihen liittyvät useammat analysoinnin kohteet, eli Lontoon ja Tokion vientihankkeet: HEL YES! Lontoossa ja Hirameki Design x Finland Tokiossa sekä vientikoulutukset.

Tutkimuksessa päädyttiin yksittäiseen tapaukseen kahdesta syystä. Ensimmäkin voidaan ajatella, että Design Forum Finland edustaa tyypillistä vienninedistämisorganisaatiota ja sen hankkeet ovat tyypillisiä muotoilun vienninedistämisprojekteja. Tarkoituksena on oppia näistä vienninedistämiskokemuksista niin, että opittua voidaan hyödyntää myös muissa

vienninedistämishankkeissa. Toiseksi tutkimukseen ei valittu toista tapausta sen takia, että tarkoituksena on perehtyä syvällisesti yhteen tapaukseen pitkällä aikavälillä ja tarkastella tapausta useampina ajankohtina. Tutkimuksessa halutaan tarkastella esimerkiksi tavoitteiden toteutumista: Millaisia tavoitteita vienninedistämishankkeen alussa oli ja kuinka ne saavutettiin? Kuinka lopputulos eroaa siitä, mitä hankkeen alussa tavoiteltiin? Tutkimuksessa halutaan siis perehtyä erityisen hyvin yhteen tapaukseen ja oppia mahdollisimman paljon siitä, mieluummin kuin oppia vähän useammista tapauksista.

Vaarana tällaisessa tutkimuksessa, jossa tutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus ja analysoinnin kohteena taas useampia alatapauksia on se, että huomio keskittyy liikaa alatapauksiin ja laajemman kokonaisuuden analysointi unohtuu (Yin, 2003). Tällöin alkuperäinen tapaus muuttuu tutkimuksessa tutkimuskohteesta vain alatapauksien kontekstiksi. Kun tämä yksittäistapauksiin liittyvä ongelma pidetään mielessä tutkimuksen aikana, vältetään huomion keskittymistä liikaa alatapauksiin ja pystytään huomioimaan alatapaukset osana laajempaa kokonaisuutta.

6.3.2 Analysointimenetelmät

Analysoinnin tarkoituksena on analysoida tutkimusaineistoa rakentamalla selitys tapauksesta. Tarkemmin sanottuna tarkoituksena on ensinnäkin löytää vastaus sille, pidettiinkö vienninedistämishankkeita onnistuneina ja saavutettiinkö asetetut tavoitteet. Toiseksi halutaan löytää selitys sille, miksi hanke koettiin onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi. Analysoinnin tarkoituksena on löytää ne tekijät, jotka tekivät hankkeista onnistuneen.

Tutkimuksen analysointistrategia perustuu teoreettiseen viitekehyksen ja aineiston vuoropuheluun, jonka pohjalta tutkimusaineistoa oli luontevaa lähteä purkamaan. Yinin (2009) mukaan teoreettisiin olettamiin pohjautuva analysointistrategia on yleisesti tapaustutkimuksissa käytetty, sillä usein teoreettiset oletukset ovat ohjanneet osittain myös tutkimuksen tekoa. Myös tässä tutkimuksessa teoreettinen kirjallisuuteen pohjautuva tieto on paljolti ohjannut empiiristä tutkimusta ja esimerkiksi haastatteluiden kysymysten asettelua. Toisaalta täytyy ottaa huomioon, että myös haastatteluissa ja havainnoinnissa saatu tieto on ohjannut teoreettisen viitekehyksen muodostumista. Jotta teoreettinen viitekehys ei liikaa ohjaisi analysointia, tutkimuksessa huomioidaan myös Yinin (2009) esittämiä kilpailevia

selityksiä tuloksille. Tämä tarkoittaa, että olettamille esimerkiksi onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä esitetään vaihtoehtoisia selityksiä teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta, ja analysoidaan näiden selitysten mahdollisuutta pitää paikkansa.

Analysoinnissa noudatettiin seuraavaa analysointiprosessia:

1. Haastattelujen purkaminen, koodaaminen ja tiivistäminen

Kirjoitin haastattelut auki nauhoituksen pohjalta haastatteluteemojen mukaisesti ja mahdollisimman tarkasti. Tämän jälkeen luin haastattelut muutaman kerran läpi tehden niihin samalla merkintöjä ajatuksia herättävistä tärkeistä kohdista. Tätä kutsutaan koodaamiseksi ja sen tarkoituksena on jäsentää tekstiä ja paikallistaa tärkeitä kohtia (Tuomi ja Sarajärvi, 2009). Tämän jälkeen tiivistin haastattelut niin, että jätin aineistoon vain kaikkein oleellisimman jättäen tutkimuksen ulkopuoliset kommentit pois.

2. Haastattelujen teemoittelu ja tyypittely

Tiivistämisen jälkeen järjestin haastattelut uudelleen teemojen mukaisesti niin, että keräsin yhteen kaikki samaan teemaan liittyvät pelkistetyt vastaukset. Haastatteluissa voidaan käyttää analysointitekniikkana luokittelua, teemoittelua tai tyypittelyä (Tuomi ja Sarajärvi, 2009). Tässä tutkimuksessa käytettiin ensinnäkin teemoittelua, sillä yksittäiset haastattelut olivat jo valmiiksi teemojen mukaan järjestetty. Teemat pohjautuivat teoreettiseen viitekehykseen ja haastattelukysymykset oli muodostettu teemojen pohjalta. Jokaiseen teemaan liittyi useampia kysymyksiä. Teemoittelun jälkeen haastattelut tyypiteltiin, eli vastaukset ryhmiteltiin teemojen sisällä samoja ominaisuuksia sisältäviin tyyppeihin.

3. Aineiston analysointi tapauskuvausta hyödyntäen

Aineiston analysointi aloitettiin tässä vaiheessa käyden jokainen teema järjestyksessä läpi. Usein laadulliseksi tulkinnaksi riittää huolellinen tapauskuvaus, joka kattaa tapaukset mahdollisimman perusteellisesti (Koskinen et. al, 2005). Tällainen kuvaus luo hypoteeseja myöhemmille tutkijoille ja johtaa parhaimmillaan uusiin tutkimusongelmiin. Tässä tutkimuksessa pyrin luomaan tapauksesta mahdollisimman tarkan ja perusteellisen tapauskuvauksen käyden läpi jokaisen haastattelun teeman. Tätä menetelmää käytän

erityisesti taustojen, kuten muotoilualan yritysten kansainvälistymisen haasteiden ja kohdemarkkinoiden sekä vienninedistämiskeinojen analysointiin. Kuvaus on kuitenkin ensiaskel, sillä se on tapaustutkimuksessa välttämätön vaihe selityksiin (Koskinen et al., 2005).

Eriksson ja Kovalainen (2008) esittelevät viisi erilaista tapaa analysoida tapaustutkimusta: esimerkkien etsiminen, selitysten muodostaminen, aikasarja-analyysi, loogiset mallit ja tapausten välinen analyysi. Tapauskuvauksen lisäksi käytän tässä tutkimuksessa lähinnä esimerkkien etsimistä ja selitysten muodostamista. Ensinnäkin etsin aineistosta esimerkkejä, joita sitten vertaan teoriassa esitettyihin ehdotuksiin. Toiseksi etsin tekstistä kausaalisia yhteyksiä eli selityksiä ja peilaan näitä teoriaan.

5. Aineiston vertaaminen teoriaan

Kun olen kirjoittanut mahdollisimman tarkat kuvaukset tapauksista, analysoin tapauksia ja niistä saatuja tuloksia viitekehysten pohjalta. Tämä tapahtuu luvussa 8.4, jossa käyn läpi vaihe vaiheelta vienninedistämishankkeen onnistumisen tekijät. Lopuksi vielä tarkastelen muotoilijan kansainväliseen menestyksen onnistumisen tekijöitä.

6. Toissijaisen aineiston tukevat tulokset

Viimeiseksi vertaan ensisijaisen aineiston tuloksia toissijaiseen aineistoon eli havainnoinnista tekemiini muistiinpanoihin sekä tapausorganisaation dokumentteihin, kuten vienninedistämishankkeista tehtyihin raportteihin ja hankekuvauksiin sekä median julkaisuihin. Tarkoituksena oli löytää yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia haastatteluaineiston ja toissijaisen aineiston välillä.

6.4 Aineiston luotettavuuden tarkastelu

Aineiston luotettavuutta tarkastellaan Yinin (2003) kehittämien tapaustutkimuksen loogisten testien avulla. Näitä ovat rakenteellinen validiteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja reliabiliteetti.

Rakenteellinen validiteetti (*construct validity*) tarkoittaa tutkimuksessa käytettyjen operatiivisten mittareiden oikeellisuutta eli sitä, mittaavatko mittarit sitä mitä niiden sanotaan mittaavan. Rakenteellinen validiteetti varmistetaan käyttämällä useita lähteitä aineistona ja kehittämällä ketju todistusaineistosta. Tässä tutkimuksessa aineistona käytettiin useita aineistonkeruun lähteitä: haastatteluja, osallistuvaa havainnointia ja dokumentteja. Näin ollen voidaan varmistaa tutkimuksen mittareiden oikeellisuus, sillä useat lähteet usein tarjoavat erilaisia mittareita samaan ongelmaan. Tutkimuksessa yritetään säilyttää myös tutkimuksen etenemisen logiikka, todistusaineiston ketju, jotta tutkimuksen lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyketjua aina tutkimuskysymysten asettelusta tutkimuksen lopullisiin johtopäätöksiin. Todistusaineiston ketju pyritään esittämään mahdollisimman avoimesti ja loogisesti.

Sisäinen validiteetti (*internal validity*) tarkoittaa tutkimuksen kausaalisuhteista tehtyjen johtopäätösten oikeellisuutta. Sisäinen validiteetti on lähinnä selittävien tapaustutkimusten ongelma silloin, kun tutkija yrittää selvittää kuinka ja miksi tapahtuma x johti tapahtumaan y . Tässä tutkimuksessa sisäinen validiteetti tulee ottaa huomioon, koska kyseessä on selittävä tutkimus. Sisäistä validiteettia voidaan testata mallien sovittamisella, selitysten rakentamisella, kilpailevien selitysten huomioinnilla ja loogisten mallien käytöllä. Tässä tutkimuksessa käytettiin lähinnä selitysten muodostamista, jonka jälkeen selityksiä testattiin ja analysoitiin muodostamalla kilpailevia selityksiä.

Ulkoinen validiteetti (*external validity*) viittaa tulosten yleistettävyyteen, eli siihen missä mittakaavassa tuloksia voidaan yleistää. Koska kyseessä on yksittäistapaus, tulosten yleistettävyys varmistetaan analyttisesti yhdistämällä tulokset laajempaan teoriaan. Tässä tapauksessa tutkimuksen tuloksia verrataan yleisesti teoriaan muotoilun vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijöistä vienninedistämisen organisaation näkökulmasta.

Reliabiliteetti (*reliability*) tarkoittaa tutkimuksen luottavuutta eli sitä, että tutkimus ja aineistonkeruu voitaisiin toistaa ilman, että tulokset muuttuisivat. Reliabiliteetin varmistamiseen Yin (2003) ehdottaa tapaustutkimuksen vaiheiden raportointia ja tapaustutkimuksen tietokannan muodostamista. Vaiheiden raportoinnin on toteuttanut analysointimenetelmistä kertovassa luvussa. Lisäksi tapauksista on muodostettu erilliset tietokannat, joihin on kerätty tapauskohtaisesti ensisijaisesta ja toissijaisesta aineistosta kerätyt dokumentit.

7 TAPAUSKUVAUS: DESIGN FORUM FINLAND

Design Forum Finland on suomalaisen muotoilun promootio-organisaatio, jota ylläpitää vuonna 1875 perustettu Suomen Taideteollisuusyhdistys, Konstflitföreningen i Finland ry. Tässä luvussa kuvailen tapausorganisaation eli Design Forum Finlandin toimintaa Suomessa ja kansainvälisesti. Lisäksi esittelen tutkimuksen tarkastelun kohteena olevat vuonna 2010 järjestetyt vienninedistämishankkeet eli Lontoon HEL YES! ja Tokion Hirameki Design x Finland -näyttelyt sekä näihin liittyvät vientikoulutukset.

7.1 Design Forum Finland

Design Forum Finlandin tavoitteena Suomessa on vahvistaa muotoilutoimialaa ja edistää yritystoimintaa. Tarkoituksena on monipuolisesti hyödyntää muotoilun mahdollisuuksia elinkeinoelämässä. Suomessa ajankohtaisiin Design Forum Finlandin jatkuviin hankkeisiin kuuluu valtakunnallinen Muotoilun Road Show -kiertue 2008 -2010. Vuonna Turussa, Tampereella ja Rovaniemellä, ja vuonna 2009 Kuopiossa, Jyväskylässä, Vaasassa ja Oulussa järjestetyissä tapahtumissa on tarkoitus saattaa teollisuusalojen yhteen Suomen johtavien muotoilutoimistojen kanssa. Kutsutapahtumat tarjoavat yritysjohdolle tilaisuuden kuulla ajankohtaisia puheenvuoroja muotoilusta, kartoittaa Suomen johtavien muotoilutoimistojen palveluntarjontaa, sopia tapaamisia toimistojen edustajien kanssa ja aloittaa neuvottelut yritysten muotoilutarpeista. Muotoilun Road Show on Design Forum Finlandin koordinoima sekä Työ- ja elinkeinoministeriön ja TEKES:in tukema hanke. Suomessa järjestetään lisäksi Jalostamo-hankeklinoita, joiden tarkoituksena on auttaa luovien alojen yrityksiä, yrittäjiä ja yrittäjiksi aikovia parempaan ja kannattavampaan liiketoimintaan.

Design Forum Finlandin kansainväliset hankkeet tähtäävät muotoilutuotteiden ja -osaamisen viennin lisäämiseen. Ne yhdistävät toimijoita yrityksistä ja muotoilijoista julkisiin tahoihin niin Suomessa kuin ulkomailla. Suomalaisen muotoilun tuotteilla ja niihin liittyvällä teknologialla ja osaamisella luodaan entistä laajempaa näkyvyyttä ja edistetään liiketoiminnan kansainvälistymistä. Keskeisiä kohdealueita ovat mm. Keski-Eurooppa, Venäjä, Japani ja Yhdysvallat. Hankkeiden kautta kerrotaan viestiä suomalaisesta innovaatioyhteiskunnasta ja luovasta toimialasta. Hankkeet ovat yleensä näyttelyitä. Viime vuosina järjestettyjä vientinäyttelyitä ja tapahtumia ovat olleet Hardcore New Finnish Design 2008 ja Playful New

Finnish 2009 näyttelyt New Yorkissa ja The Finnish Creative Pietarissa vuonna 2009. Lisäksi Pariisissa järjestettiin vuonna 2008 100% Finlande muotoilutapahtumien sarjan, johon kuului näyttelyitä ja muotinäytöksiä. Vuonna 2009 taas järjestettiin Snowball-tapahtuma Shanghaissa, johon kuului muun muassa muotoiluaiheisia seminaareja ja vierailuja. Design Forum Finland järjestää näyttelyt ja tapahtumat yhteistyössä muiden muotoilualan ja viennin asiantuntijoiden kanssa. Yhteistyökumppaneina ovat esimerkiksi Suomen Instituutit ja Finpro.

Hankkeiden lisäksi Design Forum Finlandilla on myös monenlaista muuta toimintaa. Organisaatio vastaa esimerkiksi muotoilualan julkaisusta Finnish Design Yearbookista, joka ilmestyy joka toinen vuosi. Design Forum Finland myöntää vuosittain myös useita muotoilualan palkintoja. Näitä ovat Fennia Prize, Kaj Franck-muotoilupalkinto, Vuoden nuori muotoilija

-tunnustus ja Estlander-palkinto. Lisäksi Design Forum Finland järjestää tiloissaan Helsingin keskustassa näyttelyitä, joiden tarkoitus on lisätä tietoa muotoilusta ja herättää mielenkiintoa muotoilun tarjoamia mahdollisuuksia kohtaan. Ajoittain tiloissa järjestetään myös kansainvälisiä vientinäyttelyitä sekä erilaisia seminaareja ja tapahtumia. Samojen tilojen yhteydessä on myös Design Forum Shop, jossa on myynnissä suomalaisten muotoilijoiden tuotteita. (www.designforum.fi)

7.2 HEL YES! -näyttely

HEL YES! on Suomen Lontoon Instituutin tuottama suomalaisen muotoilun näyttely, joka toteutettiin tilapäisen ravintolan muodossa Lontoossa syyskuussa 2010. Design Forum Finland toimi hankkeen yhteistyökumppanina.

Näyttely oli osa Suomen Lontoon Instituutin taide- ja kulttuuriohjelmaa, jonka tavoitteena on tunnistaa taiteiden alueelta uusia teemoja, tapahtumia, yhteisöjä ja yksilöitä, jotka heijastavat yhteiskunnan muutosvoimia sekä tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Instituutin tavoitteena on edistää suomalaista kulttuurinvientiä, toteuttaa taiteilijavaihtoa ja kannustaa innovatiivisiin yhteistyömuotoihin eri taiteenalojen ja maiden välillä. HEL YES! oli osa instituutin Helsinki London Design Camp 2009 -2013 -hanketta, johon kuului vuonna 2010 näyttely-ravintolan lisäksi muotoilijoille suunnattu vientikoulutuspaketti, brittiläisten muotoilun asiantuntijoiden vierailuja Suomeen sekä keskustelu- ja verkostoitumistilaisuuksia.

HEL YES! -hankkeen tavoitteena lyhyellä tähtäyksellä oli ensinnäkin verkottaa instituuttia ja suomalaisia alan toimijoita Lontoossa, ja näin vahvistaa instituutin asemaa uskottavana muotoilualan toimijana. Toiseksi tavoitteena lyhyellä tähtäimellä oli herättää huomiota Lontoossa, jonka muotoilukenttä on äärimäisen kilpailtu ja vaativa. Pitkän tähtäimen tavoitteita ovat toimintamahdollisuuksien avaaminen suomalaisille alan toimijoille ja tilaisuuksien luominen ajatusten vaihdolle ja julkiselle keskustelulle. HEL YES! oli yksi World Design Capital Helsinki 2010-vuoden kansainvälisiä satelliittitoimenpiteitä.

Näyttely järjestettiin syyskuisen London Design Festivalin aikana, ja se oli osa Design Festivalien ohjelmaa. HEL YES! oli avoinna 15.9.-3.10. kahdentoista päivän ajan. Festivaalien sateenvarjon alla järjestettävät muotoilutapahtumat, kuten 100% Design, Tent London ja London Fashion Week takaavat sen, että kaikki katseet kohdistuivat puolentoista viikon ajan muotoiluun. Lisäksi kaikki keskeiset kansainvälisen muotoilualan vaikuttajat ovat tuona ajankohtana tiedettävästi Lontoossa.

Instituutti teki vuoden mittaisen pohjustustyön ennen hankkeen varsinaista toteutusvaihetta. Esityön tarkoituksena oli selvittää minkälaista tarvetta ja minkälaisia toteutusmahdollisuuksia Lontooseen suunnatulla muotoilunviennille oli ja sekä syventää brittiläistä partneripohjaa tukemaan monivuotisen hankkeen tavoitteita. Hankkeen muotoilun pääkumppanit olivat Iittala ja Artek. Muut muotoilukumppanit olivat Design Forum Finland, World Design Capital Helsinki 2012, Helsinki Design Week, Ok Do ja Idealist. Muita yhteistyökumppaneita olivat Altia ja Hartwall.

HEL YES! -hankkeen taiteellisesta johdosta vastasivat ravintoloitsija Antto Melasniemi, suunnittelija Klaus Haapaniemi ja AD Mia Wallenius. He loivat hankkeen tunnelman ja visuaalisen ilmeen sekä työskentelivät instituutin taiteen ja kulttuurin ohjelmajohtajan Hanna Harrisin kanssa valitessaan hanketta toteuttavan suunnittelijatiimin. Suunnittelijatiimiin valittiin neljä muotoilijaa. Näyttelyn sisustusarkkitehtina toimi Linda Bergroth, joka myös suunnitteli tilaan uniikit *flat pack* -pöydät ja liikuteltavan keittiö-baari-kokonaisuuden. Suunnittelija Harri Koskinen suunnitteli tilaan varta vasten tehdyt kattokruunut. Ravintolatyöntekijöiden asut olivat suunnittelija Heikki Salosen kädenjälkeä. Näyttelytilassa ja helyes.fi-verkkosivuilla olevista teaser-videoista vastasi taiteilija Maria Duncker.

Näyttely yhdisti uutta ja vanhaa, uniikkia ja valmista muotoilua ja liitti sen suomalaiseen ruokakulttuuriin. Artekin kanssa yhteistyössä tuotettiin erä Alvar Aallon 402-tuoleja kolmessa uudessa värissä. Vintage-lautaset kerättiin My Iittala -yhteisön jäseniltä Helsingissä

järjestetyissä illallistapahtumissa. Viinilasit olivat Harri Koskisen Iittala Art Works -sarjasta vuodelta 2009. Muut kalusteet, valaisimet ja tekstiilit olivat näyttelyyn varta vasten suunniteltuja. Näyttely toteutettiin tyhjiin Londonnewcastle Depot-makasiiniin Itä-Lontooseen.

Ravintolassa tarjottiin kolmen lajin illallisia ja sunnuntaibrunsseja, viinejä, Lapin Kulta -olutta ja Koskenkorvapohjaisia drinkkejä. Istumapaikkoja ravintolassa oli 120 pöydissä, pari sohvilaa ja baari. Kaikki illallispaikat myytiin loppuun ennen kuin ravintola aukesi yleisölle. Tilaan saattoi myös tutustua ilman varausta.

Tapahtumassa järjestettiin useita tilaisuuksia tukemaan brittiläisen ja suomalaisen design-vaikuttajien ja tekijöiden verkottumista sekä edistämään näkyvyyttä. Ennen yleisölle avaamista järjestettiin VIP-illallinen lontoolaisille design-, taide ja muotivaikuttajille ja design-median päätoimittajille sekä avajaiscocktail toimittajille, partnereille ja hankkeen muulle kohderyhmälle. Tapahtuman aikana järjestettiin muotoilupartnereiden verkottumislounas World Design Capital Helsinki 2012-säätiön kanssa, brittiläisten ja suomalaisten suunnittelijoiden yhteiset OK Talk -keskustelutilaisuudet Ok Do:n kanssa sekä ruokatoimittajien ja -bloggaajien illallinen. Lisäksi HEL YES! tarjosi puitteet erilaisille workshoppeille ja illallisille.

Hankkeen rahoittajina toimivat Suomen Lontoon Instituutti, Opetus- ja kulttuuriministeriö, Helsingin kaupunki, Alfred Kordelinin säätiö, Altia, Hartwall ja Svenska Kulturfonden.

7.3 Hirameki Design x Finland -näyttely

Design Forum Finland toteutti syksyllä 2010 Tokion Designviikoille muotoilun vientihankkeen Hirameki Design x Finland yhteistyössä Suomen Japanin Instituutin ja Living Design Center Ozonen kanssa.

Design Forum Finland järjesti hankkeen nyt ensimmäistä kertaa Japanissa, koska maassa on ollut kysyntää suomalaiselle muotoilulle ja sen esittämiselle. Pilottihankkeen tavoitteena oli välittää japanilaiselle yleisölle ajankohtainen ja monipuolinen kuva suomalaisesta muotoilusta. Tavoitteisiin kuuluikin suuren yleisön saaminen vierailijoiksi näyttelyyn. Lisäksi tavoitteena oli saada paikalle myös muotoilijoille mahdollisimman hyödyllisiä vierailijoita, kuten arkkitehteja, sisäänostajia ja mediaa. Hirameki Design x Finland ei jäänytkään vain

näyttelyksi, vaan se toimi ainutlaatuisena tilaisuutena osallistujille tehdä aktiivista myyinnedistämistyötä tärkeällä markkina-alueella.

Hankkeen valmistelu aloitettiin vuoden 2009 alussa. Valmisteluvaiheeseen kuului muun muassa rahoitusohjan suunnittelu ja varmistaminen, sponsorineuvottelut, osallistujien kiinnittäminen projektiin sekä toimijoiden välisen yhteistyön varmistaminen. Näyttelyn kuraattoreina toimivat Harri Koskinen ja Ilkka Suppanen ja näyttelyyn kuratoitiin hakemusten perusteella yhteensä 64 muotoiluyritystä ja muotoilijaa muotoilun eri aloilta. Hirameki Design x Finland olikin monimuotoisuudessaan Suomen laajin ja yksi merkittävin muotoilun vientihanke. Kuraattorit vastasivat kuratoinnin lisäksi myös näyttelyarkkitehtuurista ja näyttelyn visuaalisesta ilmeestä.

Hirameki Design x Finland toteutettiin 29.10. -7.11.2010 Tokion metropolialueen ytimessä Shinjukun alueella sijaitsevassa Living Design Center Ozonessa, jossa näyttelylle oli varattu kolme erillistä tilaa. Tiloista kaksi sijaitsi rakennuksen ensimmäisessä kerroksessa yksi, päänäyttelytilana toiminut sijaitsi kolmannessa kerroksessa.

Design Forum Finland teki yhteistyötä japanilaisen Team CK:n kanssa, jotta muotoilijoille ja muotoiluyrityksille saataisiin mahdollisimman paljon hyviä kontakteja ja tilaisuuksia paikallisten toimijoiden kanssa. Näyttelyssä järjestettiin matchmaking-tilaisuuksia ja erilaisia promootiotapahtumia, jotka tarjosivat osallistujille keinoja löytää kontakteja. Lisäksi näyttelyssä järjestettiin muotoilijatapaamisia, muotinäytös ja tuotelanseerauksia.

Hiramekin kustannukset olivat yhteensä noin 650 000 euroa. Siitä julkisen rahoituksen osuus oli noin 220 000 euroa opetus- ja kulttuuriministeriöltä ja ulkoministeriöltä. Tämän lisäksi yksityistä rahaa saatiin vajaat 430 000, joka koostui osallistumismaksuista ja muun muassa Suomen taideteollisuusyhdistyksen 100-vuotissäätiön tuesta.

7.4 Vientikoulutukset

Suomalainen muotoilu oli näyttävästi esillä vuonna 2010 kansainvälisissä tapahtumissa, jotka ovat suunnittelijoille tärkeitä markkinointitilaisuuksia. Tästä syystä sekä HEL YES! että Hirameki -hankkeisiin osallistuville muotoilijoille järjestettiin ensimmäistä kertaa muotoilijoiden tarpeisiin suunniteltu vientikoulutuksen pilottihanke, joka tähtäsi suomalaisten

suunnittelijoiden kansainvälisten uramahdollisuuksien tukemiseen. Koulutus järjestettiin yhteistyössä Suomen Lontoon Instituutin kanssa.

Koska usein muotoilijat kokevat viestintä- ja myyntitaitojensa olevan puutteelliset, pilottikoulutuksen tavoitteena oli valmentaa osallistujia kehittämään vientivalmiuksiaan suhteessa kansainväliseen lehdistöön ja asiakkaisiin. Kouluttajina toimivat Katja Lindroos ja Saku Tuominen Idealist Group Oy:stä.

Koulutukseen osallistui yhteensä 10 muotoilijaa, joista viisi oli Lontoon HEL YES! -hankkeesta ja viisi Tokion Hirameki Design x Finland -hankkeesta. Muotoilijat valittiin koulutukseen ilmoittautumisjärjestyksessä niin, että ensin mukaan otettiin Lontoon vientihankkeeseen osallistuneet.

Kaksivaiheinen pilottihanke käynnistyi maaliskuussa 2010 Helsingissä. Ensimmäisen koulutuspäivän aikana suunnittelijoita opastettiin hyvän tuotetarinan rakentamisessa ja PR-kampanjan suunnittelussa ja toteutuksessa. Ensimmäinen koulutuspäivä oli työpajatyypinen, johon jokaisen osallistujan tuli valmistella kotitehtävä ja esittää se koulutuksessa. Lisäksi koulutukseen kuului henkilökohtaista neuvontaa ja palautteenantoa kunkin suunnittelijan omista PR-materiaaleista.

Vientikoulutuksen toinen vaihe toteutettiin Lontoossa kesäkuussa 2010. Lontoon koulutusosuuden tarkoituksena on tutustuttaa suunnittelijat paikallisiin muotoilumarkkinoihin ja median erikoispiirteisiin. Lisäksi kaksipäiväiseen koulutukseen kuului myös illallinen koulutuksessa esiintyneiden muotoilualan avainhenkilöiden kanssa sekä pitchaus-harjoitus paikallisille arkkitehdeille, jossa muotoilijat pääsivät testaamaan koulutuksen ensimmäisessä vaiheessa opittuja taitoja.

Vientikoulutuksen pilottihankkeen lisäksi Hirameki -näyttelyyn osallistuville yrityksille ja muotoilijoille järjestettiin koulutuspäivä tukemaan osallistujien vientivalmiuksia. Koulutus järjestettiin 10.9.2010 Helsingin Kauppakorkeakoululla ja sitä johtivat Japanin kulttuuri- ja businesskonsultit Henriikka Saarelainen (Double-i) ja Juho Juutilainen (Kimochi Helsinki). Koulutukseen osallistui yhteensä 45 henkeä.

8 EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa analysoin empiirisessä haastattelututkimuksessa saatuja tuloksia. Luvun aluksi esittelen tutkitut muotoilualan yritykset. Tämän jälkeen perehdyn kansainvälistymisen taustatekijöihin muotoilualan yrityksissä eli haastateltujen yritysten kansainväliseen kokemukseen, kansainvälistymisen haasteisiin ja kohdemarkkinoihin. Sen jälkeen perehdyn Design Forum Finlandin vienninedistämishankkeisiin tapauskohtaisesti eli tarkastelen vientikoulutuksia, HEL YES! -näyttelyä ja Hirameki Design x Finland -näyttelyä yksittäisinä alatapauksina. Lopuksi tarkastelen vienninedistämishankkeen onnistumisen tekijöitä viitekehysten pohjalta valmistautumis-, toteutus- ja seurantavaiheessa sekä muotoilijoiden kansainvälistymisen menestystekijöitä.

8.1 Tutkitut yritykset

Tutkitut yritykset olivat pieniä yhden tai kahden hengen, pääkaupunkiseudulla sijaitsevia muotoilualan yrityksiä. Haastatellut muotoiluyrittäjät osallistuivat joko Design Forum Finlandin Lontoon tai Tokion vientihankkeeseen. Viisi seitsemästä yrityksestä osallistui vientikoulutukseen. Joukossa on sekä muotoilupalveluja tarjoavia että tuotteita suunnittelevia ja valmistavia muotoiluyrityksiä.

Tuula Pöyhönen on vaatesuunnittelija ja Helsingin kruunuhaassa sijaitsevan kotikauppa Onnin perustaja. Pöyhönen on työskennellyt aikaisemmin suunnittelijana esimerkiksi Stockmannilla ja sisäänostajana Skannolla, ja vuodesta 2009 asti oman vaatemalliston parissa. Pöyhönen esitteli Japanin Hirameki-näyttelyssä suunnittelemaansa Onni-malliston vaatteita ja asusteita. Hän osallistui myös Lontoon vientikoulutukseen. Lisäksi Pöyhönen on osallistunut myös New Yorkin Straightforward vientihankkeeseen, sekä Madridin FinDesign-näyttelyyn.

Taideteollista muotoilua opiskellut Tanja Sipilä toimii muotoilijana Design Machine -yrityksessä, joka on Sipilän ja Susanna Hoikkalan vuonna 2006 perustama tuote- ja tilasuunnitteluun painottunut muotoilutoimisto. Design Machinin lisäksi Sipilällä on mattoyrittäjä Paspas Mari Isopahkalan kanssa. Sipilä osallistui Design Machine yrityksen kanssa Tokion Hirameki-näyttelyyn, jossa he esittelivät muotoiluosaamistaan. Hiramekiin liittyen hän osallistui myös Lontoon vientikoulutukseen. Sipilä osallistui New Yorkissa

keväällä 2010 pidettyyn Straightforward-näyttelyyn, jonka lisäksi hän on tehnyt yhteistyötä Japanilaisen keramiikkayritysten kanssa Mikaraki-projektissa.

Eeva Lithovius on vuonna 1999 perustetun sisustusarkkitehtitoimisto Elsan omistaja. Tilasuunnittelussa hän on keskittynyt asumiseen, jonka lisäksi hän suunnittelee myös huonekaluja. Tokion Hiramekissa hän esitteli suunnittelemiensa kalusteita. Lithovius on tehnyt joitakin kansainvälisiä projekteja, mutta ei ole osallistunut aikaisemmin vientihankkeisiin.

Marita Huurinainen perusti toiminimen jo vuonna 2003 opiskellessaan vaatesuunnittelua. Valmistuttuaan vuonna 2006 hän alkoi panostaa yritykseensä ja omiin tuotteisiinsa. Lisäksi hän on tehnyt suunnittelua Marimekolle, Promise Oy:lle ja Mondelin Oy:lle. Yrityksille suunnittelun lisäksi hänellä on myös yksityisasiakkaita ja omia vaate- ja kenkäprojekteja. Hän osallistui Tokion Hirameki-näyttelyyn. Muita vientihankkeita, joihin hän on osallistunut, ovat Straightforward New Yorkissa ja FinDesign Madridissa.

Tuote- ja tilasuunnittelutoimisto Linda Bergroth on perustettu vuonna 2005. Yhden hengen yrityksellä on toimistot Helsingissä ja Pariisissa. Projekteja Linda Bergrothilla on niin Suomessa kuin kansainvälisestikin tuotesuunnittelun, tilasuunnittelun ja lavastusten parissa. Linda Bergroth suunnitteli sisustuksen Lontoon HEL YES! -projektiin. Hän osallistui myös järjestettyyn vientikoulutukseen. Lisäksi hän on osallistunut New Yorkin Straightforward-näyttelyyn ja Madridin FinDesign-näyttelyyn.

Ok Do on Anni Puolakan ja Jenna Sutelan vuonna 2009 perustama think tank -yritys, jonka tarkoituksena on herättää design-aiheista keskustelua. Ok Do tekee julkaisuja, järjestää tapahtumia sekä erilaisia ”think-and-do”-projekteja. Lontoon HEL YES! -projektissa Puolakka ja Sutela järjestivät Ok Talk -tilaisuuksia, joista kaksi järjestettiin Helsingin Design viikoilla ja yksi Lontoon Design Festivaleilla HEL YES! -ravintolassa. Jenna Sutela osallistui vientikoulutukseen. Tilaisuuksien ideana oli tuoda yhteen muotoilijoita ja taiteilijoita keskustelemaan muotoilu filosofiasta ja strategiasta. Sutela ja Puolakka ovat aikaisemmin osallistuneet Design Forum Finlandin Shanghaissa järjestämään Snowball-tapahtumaan.

Kokki ja keittiömestari Antto Melasniemi on Helsingissä sijaitsevien Kuurna ja Ateljé Finne ravintoloiden perustaja. Lisäksi Melasniemillä on tapahtumien tuottamiseen ja markkinointiin keskittynyt Marrot Oy. Useimmat Marrot Oy:n tapahtumat liittyvät kulttuurivientiin ja designiin. Melasniemi kuului Lontoon HEL YES! -projektin luovaan tiimiin yhdessä Mia

Walleniuksen ja Klaus Haapaniemen kanssa. Luova tiimi kehitti HEL YES! -konseptin ja valitsi muut osallistujat yhdessä Lontoon Instituutin kanssa. Melasniemi osallistui myös vientikoulutukseen.

8.2 Muotoilualan kansainvälisyys

Aloitan analyysin tarkastelemalla haastatteluaineiston pohjalta kuinka kansainvälisiä muotoilualan yritykset ovat ja millä tavalla yritykset ovat kansainvälistyneet. Lisäksi tarkastelen millaisia haasteita pienillä muotoilualan yrityksillä on liiketoiminnassaan ja kansainvälisillä markkinoilla. Kolmanneksi perehdyn muotoilijoiden kokemuksiin ja näkemyksiin Lontoon ja Japanin markkinoista sekä näillä markkinoilla oleviin erityishaasteisiin.

8.2.1 Vientihankkeisiin osallistuneiden muotoiluyrittäjien kansainvälisyys

Suurin osa haastatteluun vastanneista muotoiluyrittäjistä näyttää olevan lähtökohdiltaan melko kansainvälisiä. Monet muotoilijoista ovat jo opiskeluaikana olleet kansainvälisessä vaihdossa ja heillä on kansainvälisiä suhteita ja kontakteja. Kaikilla haastatelluilla on ollut ainakin joitakin projekteja ulkomailla. Jotkin ulkomaille tehdyt projektit on tehty suomalaisille asiakkaille, mutta myös kansainvälisille asiakkaille projekteja on tehty jonkin verran. Tehdyt projektit ovat lähinnä näyttelyitä ja suunnitteluprojekteja. Omia tuotteita haastatelluilla muotoilijoilla ei ole erityisemmin myynnissä Suomen ulkopuolella. Pääasiassa tuotteet valmistetaan Suomessa joko alihankkijoilla ja osittain itse omalla työhuoneella. Jonkin verran valmistusta on myös muualla, esimerkiksi Virossa. Syy valmistukselle Suomessa näyttää olevan valintakysymys: usein halutaan erottua täysin suomalaisella tuotteella. Lisäksi halutaan varmistua lopputuotteen hyvästä laadusta ja tuotannon koordinoinnista. Tuotannon koordinointi ulkomailla nähdään hankalana, eikä esimerkiksi halpamaissa tuottaminen ei houkuttele muotoilijoita.

Kansainväliset markkinat eivät näytä muotoilijoita pelottavan, vaan ennemmin ne koetaan kiinnostavina ja uusia mahdollisuuksia luovina. Kun mahdollisuuksia ulkomaille lähtöön

tulee, niihin tartutaan innolla ja jännityksellä, olivatpa mahdollisuudet lähellä tai kaukana. Näin ollen myöskään kaukaiset Japanin markkinat eivät tunnu haastatelluista pelottavilta vaan lähinnä kiehtovilta. Muutama haastateltava on jopa alkujaan perustanut toimiston kotimaan lisäksi myös Eurooppaan ja toimivat osaksi ulkomailla, osaksi kotimaassa.

Yksi syy siihen, miksi kansainvälisyys ei ole haastatelluille muotoilijoille kovin vieras asia näyttäisi olevan haastateltujen ikä. Haastatellut ovat iältään 27-45 vuotta eli sellaista sukupolvea, jolle globaalius ja kansainväliset kontaktit ovat arkipäivää. Erityisesti nuorimmille haastatelluille kansainvälisyys tuntuu olevan itsestäänselvyys.

Toinen syy miksi kansainvälisyys kiinnostaa yrityksiä on yksinkertaisesti se, että Suomen markkinat koetaan hyvin pieniksi. Kuusi seitsemästä haastatellusta koki, että Suomen markkinat eivät ole riittävän kokoiset heidän tuotteelleen tai osaamiselleen. Vaikka tuote tai osaaminen tyyllillisesti sopisikin suomalaisille, tuotteen hinta näyttää olevan se tekijä, joka tekee pelkillä Suomen markkinoilla toimimisen hankalaksi. Maksukykyisiä asiakkaita lähdetään hakemaan Suomen ulkopuolelta. Toisaalta muutamat suunnittelijat kokevat osaamisensa olevan niin marginaalille suunnattua, että Suomesta ei yksinkertaisesti löydy asiakkaita. Eräs muotoilija vertasi osaamistaan musiikintekoon:

Kun joku bändi tekee marginaalimusiikkia, on parempi, että koko maailma on markkina-alueena, eikä vaan 5 miljoonaa ihmistä. (Muotoilija)

Kolmanneksi muotoilu koetaan universaaliksi alaksi, ja usein muotoilijat kokevat olevansa taiteilijan ja muotoilijan rajamaastossa. Muotoilijat itse eivät koe muotoilua kovinkaan kielitai kulttuurisidonnaiseksi vaan hyvien ja kiinnostavien asioiden uskotaan kiinnostavan ympäri maailmaa. Lisäksi samojen muotoilijoiden ja tuotteiden koetaan olevan tunnettuja ympäri maailmaa. Jossakin määrin suunnittelijat kuitenkin huomaavat kulttuurin vaikuttavan tuotesuunnitteluun, esimerkiksi Japanissa.

Edellä esitettyjen syiden lisäksi kansainvälistymään houkuttelivat myös kansainväliset referenssit. Useat muotoilijat uskoivat, että kansainväliset projektit portfolioissa ja näytöt kansainvälisyydestä tuovat tulevaisuudessa enemmän ja parempia projekteja. Kansainväliseen projektiin lähdettäisiin mielellään mukaan, kunhan se on mielenkiintoinen ja resurssit riittävät toteutukseen. Erään haastateltavan mielestä referenssien ja kredittien hakeminen oli hieman liiankin läpinäkyvää. Kyseisen haastatellun mielestä reilu tekemisen meininki puuttuu tällaisista hankkeista, joissa haetaan kansainvälistä projektia portfolioon.

Mä niin kun valitsen aina kiinnostavia projekteja, että välillä ne on vaan jossain toisessa maassa. (Muotoilija)

Lopuksi yksi syy kansainvälistymiseen näyttäisi olevan sattuma. Välillä osaamisesta ollaan kiinnostuneita maissa, joissa muotoilijalla itsellään ei välttämättä ole ollut aikaisempia projekteja tai muuta kokemusta. Projekteja voi tulla muotoilijoille esimerkiksi suosittelun tai yhteisten tuttujen kautta ja näin muotoilija saattaa ”ajautua” työskentelemään ulkomailla. Lisäksi myös vienninedistämishankkeisiin osallistuminen saattaa olla alkusysäys tietyille markkinoille lähtemiselle, vaikka aikaisemmin kyseisiä markkinoita ei olisi edes harkittu liiketoiminnan kohteena.

8.2.2 Liiketoiminnan haasteet kansainvälisillä markkinoilla

Kuten edellisessä luvussa ilmeni, muotoilijat lähtevät kansainvälisille markkinoille mielellään. Muotoilualan yritysten haasteet kansainvälisillä markkinoilla näyttävät olevan samoja kuin liiketoiminnan haasteet ylipäättänsä muotoilualan pienillä yrityksillä. Haasteet liittyvät resurssien puutteeseen, kilpailuun toimialalla, oikeiden kontaktien saamiseen sekä viestintään.

Resurssien puute on suurin haaste kaikilla haastatelluilla yrittäjillä. Ensinnäkin suunnittelijoiden ajalliset resurssit ovat rajalliset: aikaa ei riitä edes kyselyihin ja tiedusteluihin vastaamiseen saatikka aktiiviseen myyntiin tai markkinointiin. Useimmissa tapauksissa, kun muotoilija työllistää itse itsensä, yhden ihmisen aika ei yksinkertaisesti riitä muuhun kuin yrityksen ydintoiminnalle eli suunnittelutyölle. Kansainvälisille markkinoille lähtiessä tulisi kuitenkin ymmärtää myös myynti- ja markkinointityön merkitys sekä sen viemä aika. Muutamit haastateltavat olivat yllättyneet, kuinka paljon muuhun kuin suunnittelutyöhön menee aikaa. Esimerkiksi kyselyihin vastaamiseen saattaa vierähtää päivässä tunteja. Haastatteluista tuli ilmi, että myyntipuolta tarvittaisiin hoitamaan kaupallisen taustan omaava henkilö. Nuorissa yrityksissä markkinointi- tai myyntihenkilö yleensä kuitenkin puuttuu yrityksestä. Joissakin tapauksissa suunnittelijalla on agentti, joka vastaa lähinnä suunnittelijan markkinoinnista lehdistölle. Kun markkinointipuoli puuttuu yrityksestä, se tarkoittaa, että muotoilijan itse täytyy hoitaa myös markkinointipuoli, eli muotoilijan olisi oltava sen verran kaupallisesti suuntautunut, että ymmärtää markkinointiin ja myyntiin liittyvän

ajatusmaailman. Joillakin haastateltavilla olisi selkeästi hyvät valmiudet myyntiin ja markkinointiin, mutta kiinnostusta ei ole:

*Mun on hirveen vaikea saada itseni tekemään aktiivisesti sitä myyntijuttua.
(Muotoilija)*

Suurin osa muotoilijoista ei voisi kuvitellakaan aktiivisesti toimivansa omien tuotteidensa tai osaamisensa myyntimiehenä. Kuitenkin useimmiten muuta vaihtoehtoa ei ole, sillä myös taloudelliset resurssit asettavat muotoiluyritysten liiketoiminnalle haasteita.

Monet konsultit sanovat, että kun lähtee Japanin markkinoille, on pystyttävä panostamaan ajallisesti ja rahallisesti. (Projektipäällikkö)

Taloudelliset resurssit mahdollistaisivat markkinointipuolen kehittämisen lisäksi myös esimerkiksi vientirenkaiisiin osallistumisen. Kuitenkin rahallisten resurssien asettamasta haasteesta muotoilijat mainitsivat huomattavasti harvemmin, kuin ajallisesta haasteesta. Tämä saattaa kertoa myös kaupallisen ajattelumallin puuttumisesta. Taloudelliset asiat koetaan joissakin muotoiluyrityksissä epäkiinnostavina ja epämotivoivina:

Mä en valitettavasti ole ollenkaan rahaorientoitunut, niin kauan kun mä just ja just pärjään, niin mä olen tyytyväinen. Täytyy sanoa, että raha ei motivoi mua ollenkaan. (Muotoilija)

Myynnin ja markkinoinnin sekä taloudellisten haasteiden lisäksi muotoilijat kohtaavat myös muita käytännön liiketoiminnan harjoittamiseen liittyviä haasteita. Haasteet tuntuvat olevan melko yksittäisiä, jokaisella on omat ongelmansa liiketoiminnassa. Yksi liiketoiminnan haasteista, joka tuli noin puolella vastanneista esille, oli hinnoitteluun liittyvät kysymykset. Oman työn arvon arvioiminen ja erityisesti ulkomaisille markkinoille hinnan määrittäminen tuntui olevan joillekin muotoilijoille haastavaa. Tuotteita suunnittelevilla yrityksillä ongelmana on ulkomaisilla markkinoilla se, että hinnat tuntuvat ostajille kalliilta. Myös jakelukanavien ymmärtäminen auttaisi hinnoittelussa, sillä välikäsien määrä vaikuttaa hintaan tuotteen saamisessa kaupan hyllylle. Hinnoittelun kohdalla koetaan, että ulkopuolisella kaupallisella osaajalla olisi parempi käsitys hintojen määrittämisestä, ja ainakin yksi haastateltavista olisi valmis ulkoistamaan hinnoittelun.

Muita liiketoimintaan liittyviä käytännön haasteita olivat oikeiden kontaktien saaminen ja niihin liittyvä pohja- ja jälkityö. Kontaktien saaminen on liiketoiminnan haasteena niin

kotimaassa kuin kansainvälisessä ympäristössäkin. Kotimaassa ongelmallista on erityisesti kontaktien saaminen teollisuuteen. Suomalainen teollisuus ei joidenkin muotoilijoiden mukaan ole kiinnostunut muotoilijoiden hyödyntämisestä liiketoiminnassa ja toisaalta myös valmistajien löytäminen pienille tuotantomäärille voi olla haastavaa. Kansainvälisesti haasteena näyttää olevan suurimmalla osalla yleisesti kontaktien luominen jo kontaktien etsimisestä lähtien. Jos kohdemarkkinat ovat vieraat, on vaikea lähteä hankkimaan yhteyksiä erityisesti ilman valmiina olevia verkostoja. Tietenkin verkostoituminen ja kontaktien luominen ovat melko aikaa vievää työtä, ja muotoilijoiden ajan puutteen vuoksi myös kontaktien etsintä ei varmasti ole ajankäytön kärkipäässä. Toisaalta joillekin muotoilijoille haastavaa voi olla jo se, kuinka kontakteja tulisi lähestyä. Erityisesti erilaisessa kulttuurissa, kuten Japanissa, kontaktien luominen voi tuntua muotoilijoista hankalalta. Yhdessä haastattelussa tuli esille myös kontaktien säilyttämisen hankaluus: muotoilijan oli hankala ymmärtää, kuinka saatu kontakti säilytetään ja kuinka kontaktin kanssa päästään eteenpäin neuvotteluissa.

Tutkimuksessa muotoilualan tärkeiksi kontakteiksi paljastuivat ns. portinvartijat eli alan mielipidevaikuttajat, joilla on hyvin paljon päätösvaltaa sen suhteen ketkä muotoilijat pääsevät esimerkiksi näyttelyihin esille. Myös muut muotoilualan avainhenkilöt ovat muotoilijoille tärkeitä kontakteja. Tosin näiden kontaktien saaminen esimerkiksi hankkeen ulkopuolella on hyvin hankalaa. Muotoilijat arvostivat hankkeen puitteissa muotoilualan avainhenkilöihin tutustumista.

Myös yleisesti ottaen verkostoituminen näyttää olevan haasteena muotoilualalla. Suomessa muotoilijat kyllä tuntevat toisensa, mutta yhteistyötä toisten muotoilijoiden kanssa on melko vähän. Tämä johtuu luultavasti muotoilutoimistojen samanlaisuudesta, joka aiheuttaa kilpailua muotoilijoiden kesken. Kuten yksittäisten kontaktien saamisessa muotoilijoilla on hankaluuksia, myös verkostoituminen muotoilualan rajojen ulkopuolelle on vähäistä. Jos muotoilijat puhaltaisivat yhteen hiileen ja toimisivat yhtenäisenä verkostona, saattaisi avautua enemmän mahdollisuuksia ja näkyvyyttä myös kansainvälisessä ympäristössä. Useassa haastattelussa tuli esiin ”hollantilaisen muotoilun ilmiö”, jolla tarkoitettiin hollantilaisten muotoilijoiden yhtäkkistä esiin tulemistä. Haastateltavat vertasivat verkostoitumisen hyötyjä juuri tähän hollantilaiseen ilmiöön.

Koska kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on usein kovempaa kuin kotimaisilla markkinoilla, oikeiden kontaktien saaminen on muotoilijoiden mielestä erityisen tärkeää.

Myös kontaktien kanssa täytyy löytää yhteinen sävel niin, että yhteistyölle on mahdollisuudet. Viestintä näyttääkin olevan yksi haasteista, joka liittyy vahvasti myös markkinointiin ja myyntiin. Omasta osaamisesta tai tuotteista kertominen tiivistetysti niin kirjallisesti kuin suullisestikin tuntuu olevan hankalaa, kuten myös sen ymmärtäminen, mitä asioita halutaan ja mistä kannattaa kertoa. Muotoilijoita kouluttaneen henkilön mielestä ongelmana on lähinnä etäisyyden ottaminen omaan työhön: ei pystytä katsomaan omaa työtä ja osaamista objektiivisesti vaan mietitään lähinnä vain omien kiinnostusten pohjalta mitä halutaan tehdä ja missä näkyä. Myös viestinnässä näkyy siis kaupallisen osaamisen puute.

Se voi olla hirveen kiva, että jossain makeessa design-lehdessä on kuva, mutta se voi olla ihan yhtä tyhjän kanssa. Pitäisi päästä enemmän sinne insinöörien ammattilehteen. (Kouluttaja)

Vaikka muotoilijan ei tarvitsisikaan olla myyjä ja markkinoija omille tuotteilleen, se mikä näyttää olevan erityisen tärkeä mutta myös haastava taito, on viestin kiteyttäminen. Vaikka muotoilijan ei itse myisikään osaamistaan tai tuotteitaan, on niistä osattava kertoa selkeästi ja tiiviisti henkilölle, joka sitä tekee. Myös muun muassa henkilökuvaus jää usein muotoilijan itsensä kirjoitettavaksi, joka tarkoittaa sitä, että itsestä olisi osattava kertoa objektiivisesti mutta myyvästi.

Kontaktien saamiseen ja heidän kanssaan työskentelyyn liittyy vahvasti myös kohdemarkkinoiden toiminnan ja kulttuurin ymmärtäminen. Tutussa liiketoimintaympäristössä on helpompi lähteä etsimään kontakteja, esimerkiksi jälleenmyyjiä, kuin markkinoilla, joilla on ensimmäistä kertaa. Myös kulttuurin läheisyys vaikuttaa toimintaan ulkomailla ja haastatteluissa huomasi, että toiset kulttuurit ovat helpommin lähestyttäviä kuin toiset. Esimerkiksi Lontoolaiset koettiin hyvin helposti lähestyttäviksi ja samanhenkisiksi suomalaisten kanssa.

Se missä muotoilijat tuntuvat olevan poikkeuksetta erittäin hyviä, on yrityksen ydintoiminta eli suunnittelu. Osaaminen on korkealla tasolla ja projektien hallintataidot näyttävät olevan erinomaista luokkaa. Useita laajoja ja erityyppisiä projekteja pystytään hallitsemaan hyvin niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Haastatellut yritykset ovat osanneet hyvin myös erikoistua erityisesti kansainvälisillä markkinoilla, eikä ulkomaisille markkinoille lähdetä tarjoamaan kaikkea kaikille.

Yhteenvedona voidaan sanoa, että kansainväliseen liiketoimintaan liittyvät haasteet vaihtelevat muotoilurytyksissä lähinnä liiketoimintaan ja kansainvälisyyteen sekä henkilön persoonaan liittyvien ominaisuuksien johdosta. Ajankäyttöön ja resurssien puutteeseen liittyvät haasteet näyttävät olevan ongelmana kaikissa haastatelluissa muotoilurytyksissä lähinnä yritysten pienuudesta johtuen, mutta muuten haasteet vaihtelevat sen suhteen, missä vaiheessa yrittäjä ja yritys ovat liiketoiminnassaan. Joillekin yrittäjille aiheuttaa suuria haasteita juuri liiketoiminnan perusasiat, kuten kontaktien etsiminen ja luominen. Osa taas pystyy markkinoimaan omaa nimeänsä ja tuotemerkkiään varsin luontevasti, ongelmana vain tuntuu olevan ajankäyttö. Kuitenkin liiketoiminnan taloudellisen puolen ymmärtäminen tuntuu olevan kaikille haaste ainakin jollakin tasolla.

8.2.3 Kansainväliset kohdemarkkinat

Vientihankkeet kohdistuivat Lontooseen ja Tokioon, joten seuraavaksi tarkastelen lähemmin näitä kahta markkina-aluetta ja muotoilijoiden näkemyksiä ja kokemuksia niistä. Kohdemarkkinoiden ymmärtäminen on erittäin tärkeää vienninedistämishankkeen suunnittelun ja toteutuksen kannalta, ja se vaikuttaa suuresti hankkeen onnistumiseen. Tässä luvussa tutkin, miksi muotoilijat ovat lähteneet juuri näille tietyille markkinoille sekä minkälaisia erityispiirteitä ja -haasteita he ovat kokeneet kohdemaassa.

Lontoon markkinat

Design Forumin ja Lontoon Instituutin vientihanke Lontoossa oli pienen tarkkaan valitun muotoilijaporukan yhdessä toteuttama. Muotoilijat tunsivat suurin piirtein toisensa jo etukäteen ja ajautuivat projektiin yhteisten kontaktien kautta. Näin ollen muotoilijoille oli aikalailla ”sattumaa” päätyä juuri Lontooseen tekemään HEL YES! -näyttelyä. Kuitenkin kaikille haastatelluille Lontoo oli uusi markkina-alue, jossa heillä ei ollut aikaisemmin ollut isompia projekteja. Toki osa hankkeeseen osallistuneista asuu ja työskentelee Lontoossa, mutta he eivät osallistuneet tähän tutkimukseen. Ainoastaan yksi haastatelluista asuu Lontoossa, mutta hänelläkään ei ollut kokemusta projekteista siellä. Vaikka työn merkeissä osallistujilla ei ollut aikaisempia projekteja kohdemaassa, kaikille Lontoo oli tuttu kaupunki.

Lontoosta muotoilijalle mielenkiintoisen tekee se, että siellä on hyvin paljon suuria design-yrityksiä ja mediaa, joita seurataan maailmanlaajuisesti. Lontooseen keskittyneet design-alan yritykset toimivat usein monilla muotoilun alueilla ja erityisesti uusimmilla, kuten palvelumuotoilun alueella. Lontoossa muotoilijoita kiehtoo se, että se on kaupunki, jossa uutta luodaan koko ajan. Lontoota voikin ajatella ikään kuin luovuuden keskittymäksi. Myös hieman erilaisille yrityksille, kuten Anni Puolakan ja Jenna Sutelan design think tankille Ok Do:lle, Lontoo tuntuu olevan ympäristö, jossa on helppo löytää paikkansa. Siellä on mahdollisuus pärjätä erottautumisella ja rohkeiden vetojen esittäminen on jopa suotavaa.

Erottautuminen ja innovatiiviset ideat ovat valttia Lontoossa, mutta ongelmana markkinoilla on se, että siellä on valtavan paljon kilpailijoita ja ”melua”. Median huomion saaminen ei ole erityisen helppoa etenkin yksittäisille muotoilijoille. Lontoon markkinoilla ollaan myös kriittisiä uusia asioita kohtaan juurikin siitä syystä, että kilpailua on niin paljon. Lisäksi Lontoon markkinoihin ja sen kriittiseen luonteeseen kuuluu myös design-aiheisen keskustelun herättäminen ja käyminen. Se on paikka, jossa syntyy mielipidevaikuttajia ja jonka voidaan ajatella olevan myös muotoilualan portinvartijoiden keskittymä.

Siellä on sellainen tietty kriittisyys ja halu kehittää sitä designkulttuuria, että mikä on kiinnostavaa. (Projektipäällikkö)

Se ei välttämättä ole sellainen, mihin mennään tekemään tuotelanseerauksia messukontekstissa, vaan siellä on erityisen tärkeää sellainen ideoista tai kokemuksista tai eri muotoilun aloja yhdistävistä projekteista lähtevä muotoilu. (Projektipäällikkö)

Lontoossa ei ole erityisemmin teollisuutta, joten teollisuuden kontaktien saaminen ei siellä kiinnosta muotoilijoita. Lähinnä Lontoossa kiinnostaa maailmanlaajuisesti toimiva media ja sen mukanaan tuomat mahdollisuudet. Jos Lontoossa saa näkyvyyttä, se on aivan toista luokkaa kuin Suomessa tai monessa muussa kohteessa. Medioita seuraava valtava yleisö houkuttelee monia. Muutenkin markkinat Lontoossa ovat tarpeeksi isot kysynnän löytämiseksi omalle osaamiselle.

Lontoon etuihin kuuluu muotoilijoiden mielestä se, että Lontoo on kulttuurinsa puolesta hyvin samanlainen kuin Suomi. Työtavat ovat samanlaisia ja myös ihmiset, joten Lontoossa työskentelyssä ei ole erityisempiä ongelmia. Samalla aaltopituudella olevia ihmisiä on helppo

löytää ja näin ollen myös verkostoituminen on helpompaa kuin monessa muussa maassa. Muotoilijoiden mielestä ei tarvita mitään erityistietämystä kulttuurista tai toimintatavoista ennen Lontoon markkinoille lähtemistä. Myös fyysisesti Lontoo on niin lähellä Suomea, että siellä toimiminen ei ole ongelma myöskään ajankäytön suhteen. Verrattuna moniin kaukaisempiin ja kulttuuriltaan eroaviin maihin, Lontoo tuntuu monilta osin melko helpolta vaihtoehdolta kansainvälisille liiketoimille.

Haasteita aiheuttaa kuitenkin se, että Lontoo on hyvin verkosto-orientoitunut ja sillä kenet tunnet, on merkitystä töiden saannin suhteen. Lisäksi, kuten edellä jo mainittiin, Lontoossa kilpailu on aivan toista luokkaa kuin esimerkiksi Helsingissä. Muotoilijoita ja taiteilijoita on joka lähtöön ja hälyä on niin paljon, että joukosta on vaikea erottautua ilman oikeita kontakteja ja hyvää agenttia.

Lisäksi Lontoota ja sen eri kaupunginosia tulisi ymmärtää syvemmin, jotta pystyy ymmärtämään Lontoon markkinoita ja niiden toimintaa paremmin. Tällaisten asioiden ymmärtäminen vaatii usein joko pitkäaikaista asumista kyseisessä paikassa, tai sitten paikallista osaamista ja näin ollen paikallisia kontakteja.

Tärkeää on ymmärtää sitä Lontoon dynamiikkaa. Miten joukkoja liikutellaan? Miten Lontoossa täytyy valita näyttelypaikka? Se on parista korttelista kiinni, että lännen kannattajat tulevat, mutta että on tarpeeksi uskottava myös idästä katsottuna. Mä en olisi voinut yhtään ymmärtää ennen kun joku selitti miten se kaupunki toimii. (Muotoilija)

Lisäksi haasteena voi olla median toiminnan ymmärtäminen. Media toimii aivan erilaisella logiikalla kuin Suomessa ensinnäkin aikataulujen suhteen. Harvoin ilmestyvien alan johtavien lehtien tuotantojen aikataulut lyödään lukkoon noin puoli vuotta ennen ilmestymistä, joka voi tulla monelle yllätyksenä. Toiseksi median kyselyihin on vastattava hetimiten, sillä lehdistön edustajat eivät jää odottelemaan vastauksia vaan lehtien sivut täyttyvät nopeasti muilla jutuilla. Hetkeen tarttuminen tuntuu olevan median kanssa työskentelyssä tärkeää.

Tokion markkinat

Design Forum Finlandin Japanin vientihanke Hirameki Design x Finland Tokiossa oli kuratoitu näyttely, joka tarkoittaa sitä, että muotoilijat oli kutsuttu näyttelyyn ja sen jälkeen

valittu osallistujiksi hakemusten perusteella. Näin ollen Japaniin lähteminen ei välttämättä ole ollut muotoilijoilla ensimmäisenä mielessä kansainvälisiä markkinoita miettiessä, mutta tilaisuuden tullessa on lähdetty mukaan.

Kuitenkin Japani näyttää kiinnostavan muotoilijoita vientikohteena ja se näyttää olevan siinä mielessä erityinen kohde, että niin suomalaiset kuin japanilaisetkin kokevat toistensa kulttuurin mielenkiintoisiksi ja kiehtoviksi. Kuten suomalaiset muotoilijat olivat kiinnostuneita Japanista, myös japanilaiset olivat kiinnostuneita Suomesta ja suomalaisesta muotoilusta ja Tokion vientihanke lähtikin alun perin japanilaisten kiinnostuksesta suomalaista muotoilua kohtaan. Myös muotoilijat kokevat, että suomalaiset tekevät Japanissa ison vaikutuksen. Eräs haastateltava kertoi, että koska esimerkiksi Harri Koskinen on nousemassa ja Iittalasta ja Marimekosta tykätään Japanissa paljon, myös muilla suomalaisilla suunnittelijoilla on mahdollisuus tulla huomatuksi.

Suomalaisia muotoilijoita kiehtoo Japani sen eksoottisuuden, erilaisuuden ja valtavien markkinoiden vuoksi. Toisaalta myös japanilaisia usein myös ajatellaan samanhenkisiksi suomalaisten kanssa, joka ehkä tekee kaukaisille Japanin markkinoille lähtemisestä helpompaa. Suuren väkimäärän vuoksi Japanissa ajatellaan olevan edellytykset liiketoiminnan menestykselle. Toisaalta valtava väkimäärä saatettiin kokea myös negatiivisina etukäteen siinä mielessä, että markkinoilla ei välttämättä olisi mitään mahdollisuuksia omalle pienelle liiketoiminnalle.

*Se on jotenkin jokaisen suomalaisen suunnittelijan unelma se Japani. Japani on kuitenkin näistä idän maista sellainen joka ajatellaan, että on tyylin huippu.
(Muotoilija)*

Japaniin lähteneet muotoilijat kokivat, että Japanissa heillä voisi olla paremmat mahdollisuudet menestyä kuin Euroopassa. Eurooppa tuntuikin monen mielestä liian kilpaillulta markkina-alueelta. Lisäksi Euroopan markkinoista näytti heidän mielestään puuttuvan tietynlaista hohtoa: Eurooppa on jo nähty ja koettu. Nyt haluttiin jotakin uutta ja erilaista. Toisaalta Japaniin lähteneillä muotoilijoilla ei näyttänyt olevan itsellä sen enemmän kokemusta Euroopan markkinoista kuin Japanista. Käsitykset Euroopasta ja Japanista näyttivätkin liittyvän enemmän mielikuviin ja ennakkokäsityksiin kuin todelliseen kokemukseen ja tietoon. Kaikki haastatellut vientihankkeeseen osallistuneet muotoilijat olivat matkustelleet Japanissa ennestään ja muutamalla haastateltavissa oli ollut Japanissa erinäisiä

työhön liittyviä projekteja jo ennen vientihankkeeseen osallistumista. Näin ollen Japani ja japanilainen kulttuuri oli monelle jo tuttua entuudestaan.

Yksi syy, miksi Japani koettiin kiinnostavana vientikohteena, oli se, että omien tuotteiden koettiin sopivan Japanin markkinoille erinomaisesti. Koska kokemusta Japanin markkinoista oli, muotoilijoilla oli käsitys siitä, minkälaisia tuotteita Japanissa on markkinoilla ja millaisille tuotteille Japanissa on tarvetta esimerkiksi asumisen suhteen. Eräs muotoilija kertoi ajattelevansa omien, vähän tilaa vievien tuotteiden olevan hyviä juuri japanilaiseen kotiin, koska Japanissa asutaan ahtaasti ja säilytystilaa on vähän.

Japanin markkinoilla on omat haasteensa, joista ehkä näkyvin liittyy kulttuurisiin eroihin. Usein ajatellaan, että Japanin kulttuuri eroaa länsimaalaisesta ja suomalaisesta kulttuurista valtavasti ja siksi usein koetaan, että Japaniin lähtiessä tarvitsee valmistautua kohtaamaan kulttuurin erilaisuudet. Myös Design Forum Finlandin vientihankkeeseen liittyen järjestettiin tilaisuus, jossa kerrottiin Tokioon lähteville muotoilijoille Japanin kulttuurista ja markkinoista. Muotoilijat kokivat, että kulttuurista on hyvä tietää etukäteen, mutta melkein jokaisessa haastattelussa tuli ilmi tietynlainen rento suhtautuminen Japaniin ja japanilaisiin. Muotoilijat kokivat, että kulttuuri on erilaista, mutta kun on ystävällinen ja käyttäytyy kohteliaasti, saa pieniä virheitä anteeksi. Lisäksi koettiin, että länsimaalaisilta ja erityisesti taiteilijoilta, joille liike-elämä ei välttämättä ole kovin tuttua, ei välttämättä odoteta edes tietynlaista käytöstä. Ulkomaalaisiin tunnutaan suhtautuvan ymmärtäväisesti. Haastatellut kokivat, että ehkä oikealla tavalla käyttäytymisestä puhutaan jopa liikaa.

Sanotaan, että japanissa on niin erilaista, mutta musta tuntuu, että japanilaiset ja suomalaiset ovat keskenään aika samanlaisia ja enemmän samanlaisia kuin vaikka suomalaiset ja ranskalaiset. (Muotoilija)

Japanin kohdalla on jotenkin hassu, kun ihmiset mieltii hirveästi miten siellä käyttäytytään ja yritetään opetella niitä juttuja. (Muotoilija)

Mielenkiintoinen huomio oli myös se, että välttämättä länsimaalainen ja suomalainen kulttuuri eivät ole aina samanlaisia vaan suomalaisessa ja japanilaisessa kulttuurissa on paljonkin samaa. Esimerkiksi japanilaiset ja suomalaiset eivät tunnut pelkäävän hiljaisuutta keskustelussa, kuten monissa esimerkiksi Eurooppalaisissa maissa. Molemmissa kulttuureissa on tapana odottaa toisen puhuvan lause loppuun, ennen kuin vastataan, kun taas monissa

kulttuureissa puhutaan päällekkäin. Myös suomalaisia ja japanilaisia yhdistävänä tekijänä koettiin tietynlainen pedanttisuus. Lisäksi muotoilijat huomasivat, että Japanissa luotetaan toiseen osapuoleen helposti, kuten myös Suomessa. Tämä vaikuttaa esimerkiksi sopimusasioissa, joissa Japanissa ja Suomessa suullista sopimusta pidetään pätevänä, kun taas esimerkiksi Yhdysvalloissa vasta allekirjoitettu sopimus on pätevä.

Liiketoimintakulttuurikaan ei tuntunut pelottavan suomalaisia muotoilijoita ja sitä ei koettu niin erilaiseksi kuin heille oli alun perin kerrottu. Monilla muotoilijoilla oli käsitys, että Japanissa vain samalla tasolla olevat henkilöt voivat tavata liikeasioissa ja että Japanissa on yleisesti ottaen vaikea päästä tapaamaan yritysten edustajia. Haastateltavat kertoivat myös ennakkokäsityksistä, joita liittyi siihen, että yrityksiin tai liikkeisiin on turha marssia sisälle kertomaan tuotteistaan tai osaamisestaan. Kaksi neljästä haastatellusta oli pidättäytynyt näissä uskomuksissa, eivätkä olleet ottaneet suoraa kontaktia jälleenmyyjiin. Yksi muotoilijoista oli rohkeasti käynyt tapaamassa haluamiansa kontakteja ja koki, että siinä ei ollut mitään ongelmaa. Neljäs haastateltava kertoi, että olisi kyllä käynyt tapaamassa oma-aloitteisesti yritysten edustajia, jos hänelle olisi ollut selvää, mitä hän Japanin markkinoilta haluaa.

Japanissa erityisen tärkeää näyttää olevan oikeiden kontaktien löytäminen. Verkostoilla on suuri merkitys, sillä japanilaiseen kulttuuriin kuuluu, että uusia kontakteja saadaan lähinnä juuri tuttuja kautta. Kun sinut esitellään jollekin, hänellä on vastuu ottaa sinut mukaan ryhmään ja keskusteluun. Oikeat kontaktit voivat löytyä myös marssimalla suoraan sisään konttorille, kuten yhdelle haastateltavista oli käynyt. Hän oli yhtiökumppaninsa kanssa mennyt viemään esitteitä suuren sisustustavaratalo Actuksen konttoriin, ja toivonut, että esitteet toimitettaisiin ostoista vastaavalle henkilölle. Tämä kyseinen henkilö oli kuitenkin ollut paikalla ja he olivat päässeet neuvottelemaan suoraan hänen kanssaan.

Kaikki haastatellut kertoivat, että Japanin markkinoilla todennäköisesti tarvitaan aikaa ja rahaa liiketoiminnan todelliseen käynnistymisen. Vaikka pääsisikin keskusteluyhteyteen oikeiden kontaktien kanssa, neuvottelut voivat kestää jopa vuosia. Muotoilijat odottivat, että parissa tai kolmessa vuodessa selviää tuleeko markkinoilla työskentelystä mitään.

Japanihan on sellainen mikä vaatii aikaa ja panostusta. Et se, että sä olet siellä kerran ollut jossain, on ihan alku. (Projektipäällikkö)

Japanin markkinoilla yhtenä erityisenä haasteena verkostoitumisessa ja yleensä

liiketoiminnassa on kieli. Japanilaiset eivät haastateltavien kokemusten mukaan osaa kovin hyvin englantia ja tapaamisissa täytyy usein olla tulkki mukana. Japanilaisten kielitaidottomuus rajoittaa suullista kommunikointia. Kuitenkin sähköpostia pystytään vaihtamaan englanniksi useimmiten ilman suurempia ongelmia, vaikkakin siinä voi aiheutua katkoksia viestin ymmärtämisessä. Kuitenkin Japanissa on valmistauduttava käyttämään tulkkia ja menemään kielen ehdoilla eteenpäin.

Mulla oli yksi sellainen puhe, missä mä kerroin tästä mun yrityksestä. Samalla kun kerroin jotain mukamas vitsikistä ja kenenkään ilme ei värähtänyt, tulee vähän orpo olo. Pitää kuitenkin ymmärtää, että se tulkataan ja se reaktio tulee vasta siitä. (Muotoilija)

Haastatellut muotoilijat eivät itse puhu japania, mutta kokevat, että japanin kielen taidosta olisi hyötyä. Kuitenkin heidän mielestään tärkeintä on, että välikädet, kuten agentit ja jälleenmyyjät puhuvat japania ja ymmärtävät kulttuuria. Ainoastaan keskustelutilanteissa japanin kielitaidosta ei ole hyötyä vaan myös kaikki materiaali tulee olla Japaniksi. Vientihankkeessa huomattiin, että ainoastaan materiaalin kääntäminen ei riitä, vaan kaikki teksti tulisi olla periaatteessa kirjoitettu uudestaan japaniksi. Design Forumin kokemusten perusteella Suomessa tehdään hyvin vähän japanin käännöstyötä ja työn laadusta ei voi olla koskaan varma.

Kielen ja kulttuuristen erojen lisäksi huomioon otettavia asioita ovat mahdollisesti myös tuotteeseen tai palveluun liittyvät eroavaisuudet. Moni haastateltava arveli, että tyylin suhteen Japanissa ollaan melko samoilla linjoilla kuin Suomessakin. Skandinaavista muotoilua arvostetaan yksinkertaisuuden ja selkeiden muotojen johdosta. Kuitenkin joidenkin tuotteiden kohdalla voi maakohtaiset erot tulla yllätyksenä.

Mikä mulle tuli yllätyksenä oli se, että kun Japani on maanjäristysalue, niin täytyy olla hirveen hyvät seinäkiinnitykset hyllyissä. Ja toinen juttu, että Japanissa kunnioitetaan niin paljon toisen omaisuutta, että vuokra-asunnossa ei saa missään nimessä kiinnittää mitään seinään. Joten mu klaffihylly ei toimi siellä. (Muotoilija)

Tuotteiden kysynnän voi kuitenkin periaatteessa testata vain kokeilemalla paikan päällä, kuinka kiinnostuneita tuotteista ollaan ja liittykö tuotteeseen jokin ongelma, jota ei ole aikaisemmin osannut ottaa huomioon. Esimerkiksi näyttelyssä huomattiin, että puutuotteista

oltiin hyvinkin kiinnostuneita ja koska ne nähdään ikään kuin luksustuotteina, niistä ollaan valmiita maksamaan myös korkeampaa hintaa.

8.3 Viennedistämishankkeiden onnistumisen arviointi

Tässä luvussa tarkastelen tutkituissa viennedistämishankkeissa käytettyjä keinoja eli hankkeisiin liittynyttä koulutusta ja näyttelyitä tapauskohtaisesti. Aluksi perehdyn haastattelujen pohjalta koulutukseen, jota muotoilijoille on tarjottu ennen hankkeen toteutusta. Mielenkiinnon kohteena on erityisesti Lontoon vientihankkeeseen suunnattu pilottikoulutus sekä Tokion hankkeeseen osallistuneille suunnattu luentotyypinen koulutuspäivä. Tämän jälkeen analysoin HEL YES! ja Hirameki Design x Finland -näyttelyiden onnistumista.

8.3.1 Vientikoulutus

Lontoon hankkeeseen osallistujille pääasiassa suunnattu vientikoulutus järjestettiin Design Forumin toimesta nyt ensimmäistä kertaa. Koulutukseen osallistui yhteensä kymmenen muotoilijaa, viisi Lontoon hankkeesta ja viisi Tokion hankkeesta. Koulutuksessa oli kaksi osiota: Idealist Groupin järjestämä koulutus Helsingissä maaliskuussa 2010 ja Lontoon Instituutin organisoima koulutus Lontoossa kesäkuussa 2010. Tarkastelen näitä kahta koulutustilaisuutta erikseen. Lisäksi perehdyn Hirameki-hankkeeseen osallistujille suunnattuun vientikoulutuspäivään, joka järjestettiin syyskuussa 2010. Tarkastelen jokaisen koulutuksen kohdalla aluksi koulutuksen tavoitteita, sitten tuloksia ja lopuksi onnistumisen tekijöitä ja koulutuksiin liittyneitä haasteita.

Lontoon vientikoulutus, 1. vaihe: Idealist Oy:n järjestämä workshop ja palautetilaisuus

Idealist Oy:n järjestämässä koulutuksessa oli useampi vaihe. Pääkoulutustapahtumana oli workshop-päivä, jota ennen osallistujien tuli lähettää PR-materiaalinsa koulutuksen vetäjille. Workshop-päivään sisältyi Saku Tuomisen alustavat luennot PR:stä ja viestin kiteyttämisestä,

ja Katja Lindroosin vetämä työpaja, jossa jokainen osallistuja piti esityksen ja joista keskusteltiin yhdessä. Työpajapäivän jälkeen jokainen osallistuja sai kouluttajilta henkilökohtaista palautetta kahdenkeskisessä tapaamisessa.

Koulutuksen tavoitteena oli kouluttajan ja järjestäjän näkökulmasta valmentaa osallistujia kohtaamaan median edustajia ja asiakasprospekteja. Muotoilijoilla voi olla valtavasti potentiaalia suunnittelijana, mutta ongelmana saattaa olla, että he eivät välttämättä osaa kertoa tätä ulospäin. Ideana oli kouluttaa osallistujia kertomaan itsestään ja osaamisestaan lyhyessäkin ajassa kiinnostavasti ja myyvästi.

Tärkein tavoite itselleni vetäjänä oli se että osallistujat saavat sellaisen tuntuman omasta tekemisestään kertomiseen niin, että olipa se vastaanottaja se potentiaalinen markkinoija tai sitten ihan suoraan se asiakas, jolle yritetään myydä, et jotenkin sitä painetta ja hermoilua saadaan siitä pois ja toiminta muuttuu normaalimmaksi. (Kouluttaja)

Suurin osa osallistujista ei ollut asettanut itselleen tavoitteita koulutuksen suhteen. Koulutukseen lähdettiin innolla ja mielenkiinnolla katsomaan, mitä se pitää sisällään. Osallistujat eivät tienneet tarkalleen mitä odottaa, mutta odotukset olivat korkealla ammattitaitoisten ja tunnettujen vetäjien ansiosta. Joillakin muotoilijoilla oli selkeät tavoitteet koulutuksen suhteen, sillä muutamat olivat osallistumassa New Yorkin Straightforward-näyttelyyn, jota varten haluttiin saada myyntimateriaalit ja -argumentit kuntoon nopeasti.

Mulla oli tarkat tavoitteet, että saan myyntimateriaalit ja argumentit kuntoon, ja sainkin sen mitä halusin. (Muotoilija)

Yleisesti ottaen Idealist Oy:n järjestämä koulutus-osuus sai osallistujilta erinomaista palautetta. Kaikki haastatellut koulutukseen osallistuneet muotoilijat pitivät koulutusta loistavana ja he kokivat saaneensa siitä konkreettista hyötyä niin vientihankkeita kuin yleensäkin tulevaisuutta varten. Moni sanoi koulutuksen ylittäneen odotukset.

Uskon, että koulutus on suunnittelijoiden pääomaa ja auttoi näyttelyyn ja moneen muuhun juttuun tulevaisuudessa. (Muotoilija)

Koulutus ylitti odotukset, se oli niin hyvin järjestetty ja oppi paljon enemmän mitä odotti myymisestä. (Muotoilija)

Koulutukseen osallistuneet kokivat PR-, myynti- ja viestintätaitojen opettamisen hyväksi ja tarpeelliseksi asiaksi. Monet kokivat kaivanneensa apua juuri näissä asioissa ja koulutus oli oikea tapa saada tekemiseen välineitä. Erityisesti osallistujat arvostivat vetäjien ammattitaitoa kouluttajina sekä asiantuntijuutta media-alasta ja viestintätaidoista. Haastatteluissa tuli ilmi moneen otteeseen koulutuksen ammattimaisuus ja konkreettisuus. Koulutus sisälsi oikeita työkaluja oikeisiin ongelmiin ja osallistujat kokivat saavansa paljon konkreettista apua juuri siitä syystä, että kouluttajilla oli paljon omakohtaista kokemusta, jonka kautta he pystyivät auttamaan myös jokaista osallistujaa henkilökohtaisesti. Kouluttajat antoivat oman erikoisosaamisalueensa kautta vinkkejä siitä, kuinka kannattaa toimia nimenomaan muotoilualan näyttely- tai lehdistötilaisuudessa.

Hirveen usein tällaisessa jutussa, kun puhutaan vientikoulutuksesta, tosi tärkeä rooli on kaikella tiedollisella, että tietää kontakteja, mutta hirveen usein aliarvioidaan sitä tilannetta. (Kouluttaja)

Sekä työpajan luento-osuus että itse esittämis- ja keskusteluosuus olivat osallistujien mielestä erittäin hyviä. Saku Tuomisen pitämä luento pitchaus-taidoista oli haastateltavien mielestä mielenkiintoinen ja asiat esitettiin niin, että ne oli helppo ymmärtää ja ottaa käyttöön. Osallistujat kehuivat myös työpajaosiota, jossa piti esiintyä ryhmälle. Vertaisryhmälle esiintymistä pidettiin jopa jännittävämpänä kuin tuntemattomalle yleisölle esiintymistä, mutta harjoituksena se toimi erinomaisesti muotoilijoiden mielestä. Monet haastatellut mainitsivat pitäneensä siitä, että koulutukseen osallistunut ryhmä oli pieni, vain 10 henkeä. He kokivat saaneensa yksityisopetusta, jota arvostettiin todella paljon. Pienen ryhmän ansiosta koulutus oli interaktiivista ja tuntui henkilökohtaiselta ja räätälöidyltä. Myös kouluttavan osapuolen mielestä pieni ryhmä oli erittäin hyvä, sillä suuremmassa ryhmässä henkilökohtaisuus ja palautteenanto olisivat jääneet vähemmälle.

Oli hyvä, että ryhmä oli pidetty pienenä, oli interaktiivista ja henkilökohtaista. (Muotoilija)

Työpajassa harjoiteltiin niin sanottuja pitchaus-taitoja eli kuinka esittää hyvä ja lyhyt myyntipuhe. Muotoilijat kokivat saaneensa apua erityisesti siihen, kuinka kommunikoida lyhyessä ajassa kaikki oleellinen asia selkeästi ja mielenkiintoisesti kenelle tahansa.

Opetettiin, kuinka kannattaa kertoa omasta yrityksestä niin, että se on elämänmakuinen ja ihmisläheinen: eli kannattaa kertoa tarinaa niin kuin se on todellisuudessa. (Muotoilija)

Palautteen saamista niin vertaisryhmältä kuin myöhemmin henkilökohtaisesti vetäjältä pidettiin erittäin arvokkaana. Arvokkaaksi sen teki se, että palautetta saadaan hyvin harvoin omasta tekemisestä. Myös palaute oli se tekijä, joka erotti koulutuksen monesta muusta koulutuksesta, jossa muotoilijat olivat olleet ja jossa myyntitaitojen opettaminen oli jäänyt vain luennoimiseksi. Kouluttajan mielestä koulutuksesta teki onnistuneen juuri se, että päästiin tilanteeseen, jossa osallistujat uskalsivat avoimesti antaa toisillensa palautetta.

Osa muotoilijoista ei valitettavasti jostain syystä sopinut aikaa henkilökohtaisen palautteen saamiselle joko kiireen tai ymmärtämättömyyden vuoksi. Kouluttajan mielestä harmillista on, että kaikki osallistujat eivät käyttäneet mahdollisuutta saada häneltä palautetta henkilökohtaisesti, koska juuri palaute on se, joka teki koulutuskokemuksesta kokonaisuuden. Joidenkin mielestä palautteen annossa olisi vielä parantamisen varaa, erityisesti jos aiheesta keskusteltiin puhelimitse. Jotkin saattoivat pettyä myös siihen, että ei annettu selkeitä suoraviivaisia ohjeita siitä, kuinka asiat täytyy tehdä.

Uskon, että monet ihmiset kaipasivat varmasti paljon suoraviivaisempia neuvoja, vähän tällaisia ”näin tämä tehdään”. Ja siinä mä pyrin itse aktiivisesti luomaan käsitystä, että ei se mene niin, tämä ei ole sääntöpelii. Mielipiteen kiteyttäminen ja median kanssa työskentely ei ole säännöistä kiinni. (Kouluttaja)

Jälkikäteen puhelinpalaverissa annettu palaute vähän levähti. (Muotoilija)

Tulevaisuudessa kouluttava osapuoli kokeekin tärkeäksi, että palautteen annon jälkeen järjestettäisiin vielä yksi työpajatilaisuus, jossa hiotut versiot esitettäisiin vielä kerran. Näin tulisi ”kotiläksyt tehtyä” ja varmistettaisiin se, että muotoilijat käyttävät palautteen hyödykseen ja parantavat asioita, joissa oli ensimmäisessä sessiossa parantamisen varaa.

Kouluttajalle koulutuksessa haastavaa oli se, että koulutettavat olivat keskenään hyvin erilaisia. Sen lisäksi, että osallistujat olivat osallistumassa aivan erityyppisiin näyttelyihin eri puolilla maailmaa, osallistujat olivat myös eri vaiheissa uransa ja yrityksensä suhteen. Lisäksi osallistujien motivaatiossa kouluttautumiseen oli eroja.

Ihmiset olivat aivan eri mielentilassa siellä. (Kouluttaja)

Haastateltavien mielestä oli hyvä, että koulutukseen osallistui henkilöitä kahdesta näyttelystä. Se lisää verkostoitumista ja keskustelua muotoilijoiden välillä. Lisäksi olisi mahdotonta ja hieman arveluttavaa järjestää näin kattavia koulutuksia pelkästään johonkin tiettyyn näyttelyyn osallistuville muotoilijoille. Tulevaisuudessa koulutukseen osallistujat halutaan kuitenkin valita paremmin ja kouluttava osapuoli harkitsee hakuprosessin käyttöönottoa. Kun koulutukseen pääseminen ei olisi itsestään selvyys, osallistujat panostaisivat vielä enemmän koulutukseen ja arvostaisivat sitä jo etukäteen enemmän. Asenne osallistumiselle olisi kaikilla näin paremmin kohdillaan ja koulutuksessa ymmärrettäisiin tehdä töitä.

Toisaalta hakuprosessia miettiessä kannattaa huomioida se, että koulutukseen hakeutuisivat mahdollisesti sellaiset henkilöt, jotka arvostavat myynti- ja markkinointitaitoja jo entuudestaan ja ovat jo melko hyviä esiintymään. Kouluttaja koki, että osallistujat eivät itse asiassa olleet tässäkin ryhmässä kovin huonoja vaan esiintyminen sujui melko hyvin. Jos koulutukseen valitaan hakuprosessilla, mahdollisesti sellaiset henkilöt, jotka eniten tarvitsisivat myyntitaitojen kehittämistä, jäisivät pois esimerkiksi esiintymispelon vuoksi. Toisaalta voidaan miettiä, onko henkilö sopiva osallistumaan vienninedistämishankkeeseen, jos hän ei ole valmis kehittämään itseään viejänä.

Tulevaisuudessa tavoitteiden ja koulutustarpeiden huomioiminen entistä paremmin ennen myyntikoulutusta lisäisi koulutuksen arvoa entisestään, sillä näin koulutus pystyttäisiin räätälöimään vielä paremmin erilaisten osallistujien tarpeisiin. Lisäksi koulutettavien tulisi miettiä omia tavoitteitaan koulutuksen suhteen jo ennen koulutusta, jotta he pystyisivät hyödyntämään koulutuksen omalla kohdallaan mahdollisimman hyvin. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että koulutus onnistui erinomaisesti täyttämään sille asetetut tavoitteet ja tarjoamaan osallistujille konkreettista avustusta vientihankkeeseen.

Lontoon vientikoulutus, 2. vaihe: Lontoon osuus

Lontoon vientikoulutuksen toinen vaihe järjestettiin Lontoossa kesäkuussa 2010. Lontoon koulutuksen ideana oli tutustua paikallisten muotoilumarkkinoiden ja median erityispiirteisiin. Koulutus oli kaksipäiväinen ja ensimmäisen päivän ohjelma koostui paikallisten muotoilu-, PR-, ja media-ammattilaisten puheenvuoroista, sekä illallisesta näiden puhujien kanssa. Toisena päivänä ohjelmassa oli pitchaus-harjoitus arkkitehdeille sekä palautteen anto.

Koulutuksen tavoitteena oli esitellä muotoilijoille Lontoon toimintaympäristöä ja markkinoita sekä tutustuttaa heidät Design Festivaleihin ja paikallisiin design-alan avainhenkilöihin. Lisäksi tavoitteena oli edistää aikaisemmin opittuja taitoja harjoituksen muodossa. Osallistujilla ei ollut erityisempiä tavoitteita myöskään Lontoon osuuden suhteen. Monet kuitenkin kertoivat odottaneensa parempaa ymmärrystä nimenomaan Design Festivalien rakenteen ja toiminnan ymmärtämiseen.

Lontoon koulutus jakoi enemmän mielipiteitä kuin Helsingissä järjestetty koulutus. Haastatellut sanoivat, että koulutus oli hyvin järjestetty ja puhujat olivat mielenkiintoisia, mutta moni koki konkreettisen hyödyn jääneen vähäiseksi. Joidenkin mielestä koulutus oli turha itselle, tai ”ihan hyvä”, mutta ei niin hyvä, että sen takia olisi matkustanut Lontooseen. Joidenkin mielestä taas koulutus tuki hyvin Helsingissä järjestettyä osiota, sillä siellä päästiin harjoittelemaan aikaisemmin opittuja myyntitaitoja.

Sekä Lontoon että Tokion hankkeeseen osallistujissa oli niitä, jotka pitivät koulutusta hyvänä ja niitä, joiden mielestä se ei ollut niin tarpeellinen. Vaikka Lontoon koulutus keskittyi lähinnä Lontoon markkinoiden ja PR-kentän tuntemukseen, kokivat Tokion myös näyttelyyn osallistuvat muotoilijat koulutuksen hyväksi saatujen kontaktien ja pitchaus-harjoituksen ansiosta. Toisaalta jotkut Lontoon näyttelyyn osallistuneet muotoilijat saattoivat kokea koulutuksen hieman hyödyttömäksi siinä mielessä, että heille Lontoo oli jo tuttu markkina-alue.

Positiivisimmaksi asiaksi Lontoon koulutuksessa nähtiin hyvien kontaktien saaminen, sillä koulutuksen puhujat olivat sellaisia henkilöitä, joiden tuntemisesta voi olla hyötyä ja iloa muotoilijoille myös tulevaisuudessa. Kaikki haastatellut kehuivat mielenkiintoisten kontaktien saamista koulutukseen. Erityisesti pidettiin illallisesta, jossa pääsi verkostoitumaan näiden puhujien kanssa.

Lontoossa oltiin vaan kuunteluoppilaina, mutta sieltäkin jäi kontakteja. (Muotoilija)

Lontoossa oli hyviä esityksiä ja puhujia ja oli mielenkiintoista tavata design-alan avainhenkilöitä. (Muotoilija)

Siellä illallisella pystyi vahvistamaan niitä omia verkostoja niihin, jotka oli mielenkiintoisia. (Kouluttaja)

Toinen hyödylliseksi koettu asia muotoilijoiden mielestä oli Lontoon markkinoiden ja Design viikkojen toiminnan ymmärtäminen. Erityisesti keuhuttiin osiota, jossa esiteltiin London Design Festivalia, sillä sen rakenne ja toiminta oli monelle osallistujalle hieman epäselvä.

Odotus oli se, että pääsee kuulemaan kuinka asiat toimii, että ymmärtää paremmin sen kaupungin design kulttuurin rakenteita ja sellaista. (Muotoilija)

On älyttömän hyvä ymmärtää Lontoon dynamiikkaa. (Muotoilija)

Kolmanneksi, suurimman osan mielestä myös toisena päivänä järjestetty pitchaus-harjoitus oli erinomainen, koska siinä pääsi testaamaan omia taitoja todellisessa tilanteessa. Muotoilijoiden piti myydä omaa osaamistaan hotellin suunnitelleille arkkitehdeille, jotka antoivat palautetta jokaisesta puheenvuorosta. Myös tässä tapauksessa palautteen anto koettiin erittäin tärkeäksi ja kehittäväksi. Myös arkkitehdit, joille harjoitus pidettiin, olivat monen mielestä hyvä kontakti, sillä heidän kanssaan olisi voinut kehittyä yhteistyötä, jos kontaktiin olisi panostanut jälkikäteen.

Suomessa ei jotenkin osata antaa rakentavaa mutta kriittistä palautetta. Se oli jotenkin sellainen, että saatiin kuulla kriittisiä sanoja, mikä oli tosi hyödyllistä ja mistä suomalaistenkin tulisi ottaa oppia. (Muotoilija)

Toisaalta joillekin muotoilijoille pitchaus-harjoitusta ei tuntunut kovin oleellisena, koska niitä taitoja pystyi harjoittelemaan muutenkin. Eräällä osallistujalla oli erittäin kielteinen kuva hotellista, jossa he asuivat koulutuksen ajan ja jonka arkkitehdit olivat suunnitelleet. Kielteinen mielikuva vaikutti osaltaan harjoituksen suorittamiseen ja siihen suhtautumiseen.

Haastateltujen mielestä luennon ja workshopin yhdistelmä toimi hyvin, kuten Helsingin koulutusosuudessakin. Luentotyypinen koulutus oli vastaajien mielestä hyvä, koska puhujat olivat mielenkiintoisia. Kuitenkin monet haastatelluista olivat jo haastatteluvaiheessa unohtaneet, mistä Lontoon koulutuksessa kerrottiin, ja tästä voidaankin päätellä, että luentotyypinen koulutus ei välttämättä ole siinä mielessä paras, että opetetut asiat jäisivät todella muistiin. Toisaalta riippuu hyvin paljon ihmisestä, kuinka paljon kokee saavansa luennoista. Myös esiintyjät vaikuttavat luentojen mielekkyyteen. Luennon ja workshopin yhdistelmä tuntuu muotoilijoista ja kouluttajista hyvältä vaihtoehdolta, koska monet asiat voidaan alustaa luennoimalla ja niitä on hyvä testata käytännössä workshopissa.

Se myös lisää ihmisten sitoutumista, että ne ovat valmiita myös antamaan jotakin. Se lisää sen koulutuksen arvoa ehdottomasti. (Kouluttaja)

Koulutuksen ajankohta kesäkuussa muutama kuukausi ennen varsinaista näyttelyä oli positiivinen asia. Kouluttavan osapuolen mukaan tarkoituksena oli näin mahdollistaa koulutuksessa opittujen asioiden hyödyntäminen näyttelyyn valmistautumisessa ennen hetkeä. Myös osallistujat kokivat koulutuksen ajankohdan pääosin hyväksi.

Haastateltujen mielestä maakohtaisen osion liittäminen yleiseen henkilökohtaisia taitoja kehittävään koulutukseen on hyvä juttu. Kouluttavan osapuolen mielestä maakohtaisten asioiden läpikäyminen on äärettömän tärkeää ja muotoilijatkin kokevat sen periaatteessa tärkeäksi asiaksi. Kuitenkin maakohtainen koulutus on haastavaa järjestää sellaiseksi, että kaikki kokisivat hyötyvänsä siitä, johtuen juuri osallistujien erilaisista taustoista ja erilaisesta kokemuksesta kohdemaassa. Jotkut osallistujat tuntuvat olevan kohdemaan suhteen melko hukassa ja tarvitsevan ihan perusosaamista kontaktien etsimisestä lähtien, kun taas joillekin on todella selvää mihin kysymykseen haluaa koulutuksesta vastauksen.

Lontoon koulutuksen haasteena oli se, että koulutukseen osallistuneista puolet eivät olleet osallistumassa Lontoossa järjestettävään näyttelyyn. Näin ollen voidaan sanoa, että maakohtainen koulutus meni hieman hukkaan heidän kohdallaan, vaikkakin muotoilijat itse kokivat koulutuksen mielenkiintoiseksi. Joillekin koulutus oli kuitenkin varmasti enemmänkin kesämatka Lontooseen. Tulevaisuudessa maakohtainen koulutus voitaisiin mahdollisuuksien mukaan järjestää myös Suomessa. Tärkeää on kuitenkin huolehtia, että koulutuksessa on paikallisia asiantuntijoita esiintymässä.

Hiramekin vientikoulutus

Hirameki-näyttelyyn osallistuneille muotoilijoille ja yrityksille järjestettiin kolme kick off -tilaisuutta, joiden tarkoituksena oli verkottaa muotoilijoita ja antaa heille käsitystä Japanin markkinoista. Viimeisin tilaisuuksista vastasi maakohtaista koulutusta, johon keskityn tässä osiossa. Luentotyypinen koulutus järjestettiin 10.9.2010 ennen Tokioon matkustamista. Koulutukseen osallistui 45 henkeä ja sitä johtivat Japanin kulttuuri- ja businesskonsultit Henriikka Saarelainen (Double-i) ja Juho Juutilainen (Kimochi Helsinki).

Koulutuksen tavoitteena oli valmistaa muotoilijoita Japanin markkinoille lähtemiseen ja tukea heidän vientivalmiuksiaan. Koulutuksessa käytiin läpi muun muassa japanilaista kuluttajakäyttäytymistä ja kuluttajaprofiileja, Japanin markkinoita, jakelukanavia ja viennin työkaluja. Koulutuksessa otettiin esiin myös käytännön esimerkkejä japanilaisessa businesskulttuurissa toimimisesta.

Haastatelluista neljästä Hiramekiin osallistuneesta muotoilijasta vain kaksi osallistui vientikoulutukseen. Kahdella muulla oli ollut esteitä kyseisenä ajankohtana, joten he eivät olleet päässeet tilaisuuteen, vaikka olisivatkin siihen mielellään osallistuneet. Toinen kertoi tiedustelleensa muilta osallistujilta jälkikäteen tilaisuuden sisällöstä ja saaneensa siitä melko hyvän käsityksen. Moni muukin muotoilija jätti osallistumatta tilaisuuteen ja paikalla oli enimmäkseen ollut yritysten edustajia. Koulutuksen järjestäjää harmitti, että niin moni ei osallistunut, sillä tilaisuus olisi ollut sisällöltään erityisen hyvä juuri muotoilijoille.

Osallistuneet kokivat, että vientikoulutus oli ihan hyvä ja mielenkiintoinen tilaisuus, mutta siitä ei jäänyt mitään konkreettista itselle. Päivä oli ollut hauska ja piristävä, ja puhujat innostavia. Toinen osallistuneista oli osallistunut myös Lontoon vientikoulutukseen, jota hän oli pitänyt erinomaisena. Molemmat osallistujat olivat myös kokeneita Japanin matkustajia, joten monet kulttuuriin ja markkinoihin liittyvät asiat olivat heille jo entuudestaan tuttuja. Osallistujat kertoivat, että Japanista tilaisuudessa kerrottiin melko itsestään selviä asioita.

Tässä tapauksessa mulle ei välttämättä tullut uutta tietoa sillä mä olin jo ollut siellä ja mulla oli kokemusta heidän kulttuurieroista. (Muotoilija)

Ei mulle ollut hirveesti hyötyä siitä, eikä jäänyt paljoa päähän. (Muotoilija)

Kiva tilaisuus, mutta en sanoisi sitä koulutukseksi. (Muotoilija)

Verkostoitumisen ja kontaktien saamiseen tilaisuus toimi jossain määrin osallistujien mielestä. Seminaarityyppisessä päivässä ei tule hirveästi verkostoiduttua muiden osallistujien kanssa, muotoilijat seurustelevat tilaisuuksissa lähinnä jo tuntemiensa ihmisten kanssa. Toisen osallistujan mielestä esiintyjäkontaktit olivat kuitenkin hyviä ja heidän kanssaan tulikin sitten verkostoiduttua Japanissa paremmin.

Oppihan siinä tuntemaan nämä kaksi hyvää persoonaa, jotka ovat hyviä henkilöitä ja joista voi tulevaisuudessa olla hyötyä. (Muotoilija)

Vaikka yleisesti ottaen osallistujat eivät kokeneet saavansa erityisen tarpeellista tietoa Japanista, joitakin pieniä asioita tilaisuudessa kuitenkin tuli ilmi liittyen näyttelyyn. Tilaisuudessa korostettiin esimerkiksi sitä, että kaikki materiaali tulisi olla näyttelyssä japaniksi. Molemmilla osallistuneilla materiaali oli jo etukäteen käännetty. Kouluttajan mielestä kuitenkin oleellista oli, että tilaisuudessa saatiin ihmiset ymmärtämään tällaiset asiat, sillä japaniksi käännettyä materiaalia oli näyttelyssä osallistujilla oikein hyvin. Kulttuuristen seikkojen lisäksi tilaisuudessa oli yritys kertomassa omasta Japanin kokemuksestaan, jota pidettiin hyvänä ja mielenkiintoisena juttuna. Muiden kokemuksia kohdemaasta on osallistujien mielestä mielenkiintoista ja hauska kuulla, vaikka usein niistä ei voi välttämättä hyödyntää omassa toiminnassa.

Tärkeää on se, että me pystyttiin jo etukäteen viemään sitä viestiä eteenpäin, kuinka valmistautua. (Projektipäällikkö)

Kaikki haastateltavat pitivät tämän tyyppistä tilaisuutta siinä mielessä hyvänä, että se valmistui hyvin näyttelyyn. Vaikka näyttelyn ajankohta olisi tiedossa jo hyvissä ajoin, todellinen tilanne tulee kuitenkin usein nopeasti ja ”yllättäen”. Tilaisuus ikään kuin konkretisoi tulevan näyttelyn ja edistää siihen valmistautumista. Myös kouluttajan näkökulmasta tilaisuus toimii nimenomaan näyttelyyn orientoivana tekijänä. Tärkeää on saada osallistujat informoitua tärkeistä valmistautumiseen liittyvistä asioista ja saada valmistelut konkreettisesti tapahtumaan.

Se innosti ja tuli hyvä mieli. Se oli hauska ja sain nauraa. (Muotoilija)

Yksi hyvä mikä niissä koulutuksissa on tai muissa tapaamisissa ennen sitä tapahtumaa, niin se että se tapahtuma konkretisoituu ja se voi tukea sitä, että itse tekee enemmän valmisteluja. (Muotoilija)

Tulevaisuudessa voisi olla hyvä miettiä koulutuksen sisältöä niin, että tilaisuus olisi enemmänkin maakohtaista koulutusosuutta vastaava Japaniin näyttelyyn lähteville muotoilijoille. Tällöin sisältöä tulisi miettiä muotoilijoiden tarpeista lähtien: mitkä todellisuudessa ovat niitä asioita, joita muotoilijoiden tarvitsee tietää kohdemaasta? Lisäksi jos tilaisuuksissa on tarkoituksena verkostoitua, siihen voitaisiin miettiä keinoja tilaisuuksien sisällä. Seminaarityyppisessä päivässä on vaikea lähteä verkostoitumaan vieraiden henkilöiden kanssa.

8.3.2 Lontoon vientihanke HEL YES!

Lontoon instituutin tuottama HEL YES! -näyttely järjestettiin Lontoossa 15.9.-3.10.2010 yhteistyössä Design Forum Finlandin kanssa. Näyttely järjestettiin osana jokavuotista London Design Festivalia. Tässä luvussa tarkastelen hankkeen onnistumista. Aluksi perehdyn hankkeen tavoitteisiin ja sen jälkeen siihen, kuinka näyttely toteutettiin. Tämän jälkeen tarkastelen näyttelystä saatuja tuloksia ja lopuksi onnistumisen tekijöitä.

Tavoitteet

Näyttelyn tärkeimpänä tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon näkyvyyttä. Lontoon markkinoilla median huomion saaminen on melko hankalaa valtavasta kilpailusta ja hälystä johtuen, joten näkyvyyden saamiseksi näyttelyn oli oltava sellainen, että se herättää kiinnostusta ja on erottuva. Siksi näyttelystä oli turha tehdä perinteisen tyyppistä näyttelyä, vaan haluttiin luoda jotakin sisällöllistä ja ainutlaatuista. Tilapäisen ravintolan idea lähti Lontoon instituutin ja Antto Melasniemen yhteistyönä, ja idean ympärille lähdettiin kehittämään kokonaiskonseptia.

Haettiin kävijöitä ja sitä, että ihmiset kokevat sen ja että se dokumentoidaan ja että se on ihmisten huulilla. (Muotoilija)

Huomion saaminen oli tärkeimpänä tavoitteena sekä muotoilijoille että vienninedistämisorganisaatiolle. Hankkeen kannalta näkyvyydellä tavoiteltiin tunnettuutta suomalaiselle muotoilulle, kun taas yksittäisen muotoilijan kannalta näkyvyys lisää muotoilijan työmahdollisuuksia niin Lontoossa kuin muillakin markkinoilla.

Näkyvyyden ja huomion lisäksi toinen näyttelyn päätavoitteista oli verkostoituminen. HEL YES! -näyttely toimi alustana, jonka avulla voitiin toteuttaa muun muassa erilaisia tapahtumia. Näyttelyssä pääidea oli illalliset, joissa yhteisen pyöreän pöydän ääressä istumalla ja hyvän ruoan lomassa voi tutustua uusiin ihmisiin ja luoda kontakteja. Myös näyttelytilassa järjestettyjen tapahtumien, esimerkiksi Ok Do:n järjestämien keskustelutilaisuuksien ideana oli verkottaa muotoilualan toimijoita keskenään.

Näyttelyn tavoitteet oli meidän kannalta huomion saavuttaminen ja verkostojen luominen ja vahvistaminen suomalaisille toimijoille ja meille. (Ohjelmajohtaja)

Odotettiin, että tavattaisiin siellä paljon uusia ihmisiä ja kiinnostavia Lontoolaisia tekijöitä, joiden kanssa vois viritellä yhteistyötä. (Muotoilija)

Näyttelyn kohderyhmä oli valittu tarkkaan ja siihen kuuluivat brittiläiset ja erityisesti Lontoolaiset muotoilualan vaikuttajat: asiantuntijat, portinvartijat, toimittajat ja mielipidevaikuttajat. Näyttelyllä haettiin nimenomaan kohderyhmän huomiota sekä verkottumismahdollisuuksia heidän kanssaan.

Pitkällä tähtäimellä näyttelyn tavoitteena oli vienninedistämisen näkökulmasta toimintamahdollisuuksien avaaminen suomalaisille alan toimijoille sekä tilaisuuksien luominen ajatusten vaihdolle ja julkiselle keskustelulle. Hanke aloitti myös World Design Capital Helsinki 2012 -vuoden satelliittitoimenpiteet.

Kaikille yhteisten tavoitteiden lisäksi muotoilijoilla oli omat henkilökohtaiset tavoitteensa näyttelyn suhteen. Ensinnäkin jokaisella osallistujalla oli omat tavoitteet kontaktien luomisessa. Haastatellut osallistajat eivät olleet etsimässä suoraan kaupallisia kontakteja kuten jälleenmyyjiä tai tuottajia, vaan lähinnä haluttiin saada sellaisia kontakteja, joiden kanssa voisi mahdollisesti syntyä yhteistyötä myöhemmin. Tosin jossakin määrin muotoilijoilla oli myös kaupallisia tavoitteita, sillä esimerkiksi muotoilijapariskunta, joka oli juuri perustanut yrityksen tekstiilituotteilleen, piti näyttelyssä tuotteidensa lanseeraustilaisuuden.

Toiseksi kontaktien ja näkyvyyden saamiseen liittyy tietenkin uuden markkina-alueen valloittaminen ja uusille markkinoille pääsy, joka oli myös monelle muotoilijalle tavoitteena. Osa muotoilijoista tosin toimi jo Lontoosta käsin, joten heille näyttely oli enemmänkin aseman luomista tai vahvistamista markkinoilla. Suurimmalle osalle Lontoo oli kuitenkin työn puolesta uusi ympäristö ja siksi haluttiin huomiota herättävän tapahtuman suunnitteluun ja toteuttamiseen osallistumisen kautta luoda jalansijaa markkinoilla.

*Suunnittelijaminuuden ja tunnettuuden esilletuomista, put you on the map.
(Muotoilija)*

Tein tämän projektin koska halusin saavuttaa uuden yleisön, uuden tietoisuuden ja uusia kontakteja. (Muotoilija)

Kolmanneksi muotoilijoiden tavoitteena näyttelyn suhteen oli saada siitä itselle mielenkiintoinen referenssi. Huomiota herättävään ja ainutlaatuiseseen hankkeeseen osallistuminen on pienelle ja nuorelle yritykselle arvokas kokemus ja se poikii mahdollisesti tulevaisuudessa enemmän ja parempia projekteja. Jo referenssin takia monille muotoilijoille oli erittäin tärkeää saada näyttely onnistumaan.

Tapahtumat toimii ikään kuin referenssinä muotoilijalle, vaikka oma nimi ei markkinoinnissa tulisikaan kovin paljon esille, niin aina voi sanoa, että mä olen ollut mukana tässä. (Ohjelmajohtaja)

Yhteenvedona voidaan todeta, että hankkeen tavoitteet olivat erittäin hyvin selvillä jo varhaisessa vaiheessa niin vienninedistämisorganisaatiolla kuin hankkeeseen osallistuvilla muotoilijoilla, joka loi hyvän pohjan hankkeiden tavoitteiden saavuttamiselle.

Toteutus

HEL YES! -näyttelyn suunnitteluvaihe aloitettiin keväällä 2009. Kahden viikon näyttelyn takana oli huolellinen puolentoista vuoden valmistautumisvaihe, johon sisältyi muun muassa näyttelyn suunnittelua, yhteistyökumppaneiden kontaktointia ja muotoilijoiden kouluttamista.

Näkyvyyden saamiseksi Lontoon kilpailuilla markkinoilla haluttiin luoda perinteisestä näyttelystä poikkeava tapahtuma. Lontoon instituutti ja Antto Melasniemi ideoivat yhdessä konseptin, jossa yhdistyy tilapäisravintola ja design. Ideaa lähdettiin kehittämään yhdessä Lontoossa asuvien AD Mia Walleniuksen ja suunnittelija Klaus Haapaniemen kanssa, jotka yhdessä Melasniemen kanssa loivat hankkeen visuaalisen ilmeen ja tunnelman. He ja Lontoon Instituutin ohjelmajohtaja Hanna Harrisin valitsivat muun suunnittelijatiimin, johon kuului kaikkiaan 7 muotoilijaa. Tämän lisäksi yhteistyötä tehtiin myös suomalaisten yritysten kanssa.

Muotoilijoiden välinen yhteistyö oli erittäin tiivistä ja muotoilijat kuvailivat tekemisessä olleen loistava yhteishenki ja tekemisen meininki. Yhteistyön tuloksena syntyi tilapäisravintola, johon oli suunniteltu sisustus ja kalusteet juuri kyseistä näyttelyä varten. Näyttelyarkkitehtuurin taustalla oli legenda, jonka mukaan Tallinnan ja Helsingin välillä, tärkeimpien kauppareittien varrella oli muinoin pystytettynä liikuteltavia teltoja, joissa tarjottiin kuumaa juomaa, kun Siperiasta puhalsi tuuli. Ainutlaatuinen tausta-ajatus yhdistettiin sisustuksessa uusiin ja vanhoihin kalusteklassikoihin. Alvar Aallon vuonna 1932 suunnittelemaat tuolit saivat uuden päällystyksen kun taas valaistuksen suunnitteli uuden suomalaisen muotoilun tekijät. Sisustuksessa käytettiin myös kierrätettyä tavaraa, esimerkiksi ravintolan astiasto oli kerätty lahjoituksina suomalaisista designlautasista.

Erilaisella ja hieman riskaabelillakin näyttelyllä haettiin näkyvyyttä, jollaista ei ehkä perinteisellä staattisella näyttelyllä saataisi aikaan etenkin Lontoon markkinaympäristössä. Muotoilijat kertoivat oman kokemuksensa perusteella, että näyttely, jossa on tuotteita esillä, ei välttämättä enää riitä herättämään mielenkiintoa yleisössä. Tuotteet ja osaaminen haluttiin esittää mielenkiintoisella tavalla ja näyttely syntyikin siitä, mitä keksittiin tuotteiden ympärille. Ideana oli luoda yhtenäinen kokonaisuus, jolla olisi myös sisällöllistä arvoa. Haluttiin, että näyttely herättäisi kävijän tunteet, olivatpa ne positiivisia tai negatiivisia.

Ideana oli sosiaalisuus ja ne kontaktit mitä syntyy kun vieraat syö dinnerillä. Perusajatus oli se, että paljon paremmalta tuntuu istua hyvällä tuolilla ja syödä ruokaa ja tutustua uusiin ihmisiin, kuin katsoa tuolia jollakin jalustalla. (Muotoilija)

Idea oli rakentaa sellaisen staattisen näyttelyn sijaan tällainen toimiva kokonaisuus, joka tavallaan tuntuisi enemmän ja joka herättää sitä mielenkiintoa ja keskustelua ja saa ihmiset kirjoittamaan siitä. (Muotoilija)

Muotoilijoilla oli jopa hieman negatiivinen käsitys suomalaisista muotoilun vientihankkeista, joissa ikään kuin jonkin otsikon alle kerätään hajanainen joukko muotoilijoita ja heidän tuotteitaan. Monet sanoivat, että kokevat julkisten rahojen menen hukkaan tällaisissa hankkeissa, joista puuttuu jokin yhtenäinen idea. Muotoilijat olivat itsekin osallistuneet useampiin tällaisiin hankkeisiin, mutta eivät kokeneet niistä olleen minkäänlaista hyötyä itselle. Tästä syystä kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että haluttiin tehdä jotakin erilaista ja yhtenäistä.

*Idea oli, että ei tehdä vientinäyttelyä, vaan yksi kokonaisuus joka tuntuu jossain.
(Muotoilija)*

Sitä ei tehty valtiollisella vientitasolla vaan mentiin sisältö edellä. (Muotoilija)

Tää oli enemmän tällainen niin kun kokemuksellinen juttu enemmän kuin et olisi esitelty suomalaista designia.” (Muotoilija)

Lontoossa on hyvin tärkeää saada viesti oikeaan paikkaan oikeaan aikaan ja tämä tiedostettiin jo varhain. Lontoon Instituutilla oli tavoitteena päästä London Design Festivalien viestinnän ytimeen. Tämä tarkoitti sitä, että tuli verkostoitua oikeiden henkilöiden kanssa ja saada heidät ymmärtämään, että HEL YES! -näyttelystä on tulossa jotakin erityistä. Myös lehdistötilaisuuksissa tuli saada toimittajat näkemään näyttelyn ainutlaatuisuus. Lontoon Instituutilla oli tavoitteena saada näkyvyyttä ensinnäkin London Design Festivalien aikaan julkaistuissa oppaissa, joissa kovan työn tuloksena HEL YES! pääsi mukaan suositusosioihin.

London Design Festivalien julkaisuiden rinnalla toteutettiin myös oma kampanja, johon liittyi mediakampanja Briteissä, toimittajamatka Suomeen, VIP-avajaiset ja median isännöintiä tapahtuman aikana. Kampanjalle suunniteltiin yhtenäinen visuaalinen ilme, jonka suunnitteli Mia Wallenius. Hän suunnitteli myös markkinointimateriaalit, jotka toteutettiin yhdessä Lontoon instituutin kanssa. Markkinointimateriaaleja olivat verkkosivusto, näyttelykatalogi, tiedotepohja, tapahtuman flyer ja kutsut avajaisiin. Lisäksi tapahtumalle avattiin Facebook- ja Twitter-sivustot.

Toinen päätavoite eli brittiläisten ja suomalaisten design-vaikuttajien ja tekijöiden verkottaminen toteutettiin järjestämällä näyttelyssä useita tilaisuuksia. Lontoon Instituutin organisoimia tilaisuuksia järjestettiin yhteensä viisi, joista kaksi oli ennen näyttelyn avaamista

ja kolme sen aikana. Ennen näyttelyn avaamista järjestettiin VIP-illallinen lontoolaisille design-, taide- ja muotivaikuttajille sekä avajaiscocktail toimittajille, partnereille ja hankkeen muulle kohderyhmälle. Tapahtuman aikana järjestettiin muotoilupartnereiden verkottumislounas yhdessä World Design Capital Helsinki 2012 -säätiön kanssa, brittiläisten ja suomalaisten suunnittelijoiden yhteiset keskustelutilaisuudet design think thank Ok Do:n kanssa sekä ruokatoimittajien ja -bloggaajien illallinen. Lontoon Instituutin organisoimien tilaisuuksien lisäksi tilat tarjosivat puitteet kuudelle muulle tapahtumalle, joiden joukossa oli erilaisia verkottumisillallisia ja muun muassa lasten ”karkkitehtuuri”-workshop yhdessä Helsingin Kaupungin ja Arkkitehtuurikoulu Arkin kanssa. Yksi tilaisuuksista oli Klaus Haapaniemen ja Mia Walleniuksen perustaman tekstiiliyrityksen tuotteiden lanseeraustilaisuus. Ylipäättänsä näyttelyn ideana oli, että näyttely ei ole pelkästään tuotteita varten, vaan sen tuli toimia alustana erilaisille tapahtumille.

Tapahtumien lisäksi myös ravintolan perusidea oli sosiaalisuus ja verkostoituminen hyvän ruoan ääressä ja sen suunnittelu toteutti tätä ideaa erinomaisesti. Pöytiä oli kahdenlaisia: toiset olivat pyöreitä kuuden hengen pöytiä ja toiset pitkiä pöytiä penkkeineen. Ruoka tarjoihtiin yhdeltä isolta tarjoiluastialta illastajille. Samassa pöydässä saattoi istua myös tuntemattomia henkilöitä, joihin oli tarkoitus tutustua illallisen ääressä.

Tulokset

HEL YES! -näyttely onnistui kaikkien haastateltujen mielestä erinomaisesti. Haastatellut kertoivat, että kaikki tavoitteet saavutettiin ja odotukset jopa ylitettiin. Myös vierailijoilta ja lehdistöltä hanke on saanut erinomaisen vastaanoton ja sitä on sanottu jopa yhdeksi parhaista London Design Festivalien tapahtumista. Näyttely herätti paljon kiinnostusta, josta osoituksena oli muun muassa, että illalliset ja brunssit olivat loppuunmyyty jo ennen näyttelyn avajaisia.

Hanketasolla tavoitteet saavutettiin hyvin. Näkyvyys saavutettiin hyvin: Lontoon Instituutissa oltiin tyytyväisiä saatuihin mediaosumiin ja muotoilijat kokivat, että HEL YES! -näyttelystä kirjoitettiin lehdissä enemmän kuin mistään muusta suomalaisesta hankkeesta.

Tapahtumasta todella kirjoitettiin paljon. Yhteensä lehtiartikkeleita julkaistiin 33 ja online-julkaisuja oli 63 kappaletta (Taulukko 4). Muun muassa Helsingin Sanomat ja The Independent olivat julkaisijoiden joukossa. Verkkosivustolla kävi vierailijoita yhteensä

44 000. Hankkeen tavoitteena oli olla viestinnän kärjessä, ja tuloksista päätellen tässä onnistuttiin hyvin. Myös haastateltujen mielestä tapahtuman näkyvyys oli todella hyvä ja tapahtumasta kirjoitettiin paljon.

*Se meni tosi hyvin ja siitä kirjoitettiin paljon ja siellä kävi hirveästi ihmisiä, se oli loppuunmyyty. Että se meni oikeastaan niin hyvin kuin voi mennä.
(Muotoilija)*

Mun mielestä yksikään suomalainen muotoilujuttu ei oo koskaan saanut samanlaista näkyvyyttä. (Muotoilija)

TUNNUSLUVUT

7 suomalaista yritystä mukana hankkeessa
18 suomalaisen muotoilijan töitä esillä näyttelyssä
5 osallistunutta muotoilijaa sai räätälöityä vientikoulutusta
5 verkottumistilaisuutta, johon osallistui yhteensä 210 keskeistä muotoilualan vaikuttajaa
1 avajaiset, johon osallistui 450 kulttuurialan lontoolaistoimittajaa
3 keskustelutilaisuutta, joihin osallistui 190 ihmistä
5000 maksanutta asiakasta ravintolassa/baarissa
1 katalogi
1 internetsivut www.helyes.fi (teaser-versio aukesi 18.5., valmis sivusto aukesi 12.8.)
1 tabloidi (OK Talk at HEL YES!)
6 muotoilualan huipputoimittajaa Suomesta vierailulla
33 lehtiartikkelia ja 63 online-artikkelia/blogikirjoitusta
44 000 kävijää internetsivuilla, 4 000 kävijää päivittäin tapahtuman aikana
1 748 piti Facebook-sivuista
475 seuraajaa Twitterissä
9 640 google-osumaa nimelle HEL YES!

Taulukko 4: HEL YES! -näyttelyn tunnusluvut

Myös verkostoitumiseen oltiin tyytyväisiä. Lontoon Instituutin organisoimiin tapahtumiin osallistui yhteensä 210 muotoilualan avainhenkilöä ja avajaisiin osallistui 450 Lontoolaista toimijaa. Lisäksi ravintolassa vieraili 5000 maksavaa asiakasta. Se mitä tapahtumista ja niissä syntyneistä kontakteista seuraa, jää nähtäväksi jatkossa, mutta yleisesti ottaen Lontoon Instituutissa oltiin erittäin tyytyväisiä tapahtumiin ja siihen, että niihin saatiin juuri oikea kohderyhmä paikalle.

Muotoilijat kokivat, että näyttelystä oli heille myös verkostoitumisen kannalta hyötyä. Uusia kontakteja oli tullut paljon ja monelle myös oli avautunut mahdollisia työtilaisuuksia ja yhteistyömahdollisuuksia näyttelyssä. Kuitenkaan muotoilijoiden on vaikea vielä tässä vaiheessa sanoa, mitä saaduista kontakteista tulevaisuudessa kehkeytyy.

*Erilaisia kontakteja oli paljon, eri portaista tuottajista muotoilijoihin ja näin.
(Muotoilija)*

*Me saatiin tosi hyviä kontakteja sen kautta Lontoossa, joiden kanssa ollaan oltu yhteydessä ja tullaan varmaan jatkossa työskentelemään heidän kanssa.
(Muotoilija)*

Lisäksi kyselyitä lehdistöltä ja muilta tahoilta on tullut paljon muotoilijoille liittyen HEL YES!

-näyttelyn saamaan näkyvyyteen. Näyttely onnistui niin hyvin, että muotoilijat käyttävät sitä mielellään myös referenssinä tulevaisuudessa ja kertovat ylpeydellä olleensa mukana tekemässä näin paljon huomiota saanutta näyttelyä. Lisäksi myös Lontoon Instituutille on tullut paljon jatkokyselyitä HEL YES! -näyttelylle. Oleellista hankkeessa kuitenkin oli, että se oli tehty Lontooseen London Design Festivalien yhteyteen ja Lontoon Instituutin on vaikea nähdä saman konseptin toimivan välttämättä muissa konteksteissa niin hyvin. Kuitenkin HEL YES! toteutettiin esittelymielessä myös Helsingissä tammi-helmikuussa 2011. Hankkeessa oli eri tuottaja ja eri tuotantoryhmä.

Tavoitteisiin liittyneiden tulosten lisäksi HEL YES! ravintola ja sen tarjoilut paransivat arvosteluiden perusteella myös suomalaisen ruoan mainetta. Ravintolassa tarjottiin perinteisiä suomalaisia ruokia, kuten karjalanpaistia, tillillä maustettu punajuurta, sienipyttipannua, janssoninkiusausta ja puolukkapuuroa. Puhtaista, lähiraaka-aineista tehdyt annokset herättivät mielenkiinnon alan lehdistössä positiivisella tavalla.

HEL YES! oli kaikin puolin onnistunut näyttely tavoitteiden saavuttamisen osalta ja haastateltavien oli vaikea keksiä asioita, joissa olisi voinut parantaa. Kuitenkin aina on asioita, jotka olisi voinut tehdä vielä paremmin ja Lontoon Instituutin mukaan tässä näyttelyssä olisi ehkä voinut miettiä vielä tarkemmin näyttelyn päiväkäyttöä. Nythän näyttely toimi lähinnä vain iltaisin ravintolan ja baarin yhdistelmänä ja muuhun aikaan tilassa ei tapahtunut paljoa. Jossain vaiheessa oli suunniteltu myös lounaan tarjoamista, mutta kun illalliset myytiin loppuun, ei resursseja yksinkertaisesti olisi riittänyt lounaan tarjoamiseen. Erään muotoilijan

mielestä tilassa olisi voinut ehkä harkita myös kahvilaa. Yksi vaihtoehto olisi ollut, että tila olisi ollut suljettuna päivisin. Nyt näyttelyyn pääsi päivällä ja paikalla oli aina henkilö, joka pystyi kertomaan tilasta ja antamaan aineistoa kävijöille.

Muotoilijoilta saatiin lisäksi palautetta, että tilassa olisi voitu järjestää enemmänkin yleisölle avoimia tapahtumia. Lisäksi keskustelutilaisuuksiin olisi haluttu myös enemmän opiskelijoita, koska heillä on yleensä mielenkiintoisia näkökulmia. Nyt kuitenkin paikka ei ollut opiskelijoille helposti lähestyttävä siitä johdosta, että näyttelyn pääidea oli illalliset, jotka eivät olleet opiskelijabudjetille sopivia. Opiskelijoita ei myöskään muuten oltu huomioitu mahdollisena kohderyhmänä, koska kohderyhmä oli tarkkaan mietitty ja rajattu.

Lisäksi palautetta tuli siitä, että lähinnä viestinnän ytimessä olivat hankkeen suunnittelijatiimiin kuuluneet muotoilijat, kun taas yhteistyökumppanit jäivät hieman vähemmälle huomiolle. Toisaalta tämä ymmärrettiin myös kumppaniyityksissä, ja loppujen lopuksi myös kumppanit olivat saaneet hyvin näkyvyyttä myös esimerkiksi HEL YES! - verkkosivujen kautta.

Onnistumisen tekijät

HEL YES! -näyttely onnistui kaikin puolin erinomaisesti ja onnistumisen taustalla näyttää olevan useita tekijöitä.

Tärkein onnistumisen tekijä näyttää olevan HEL YES! -näyttelyssä huolellinen valmistelu. Valmistautumisvaihe oli pitkä ja jo varhaisessa vaiheessa tiedettiin tarkalleen mitä projektilla halutaan tavoitella. Näin ollen pystyttiin ajoissa aloittamaan työskentely tavoitteiden saavuttamiseksi. Onnistuminen vaatii valtavasti työtä juuri valmisteluvaiheessa. Ilman huolellista valmistautumista ei oltaisi välttämättä päästy haluttuihin medioihin tai saatu paikalle oikeita muotoilun avainhenkilöitä. Kun tällaiset asiat tiedettiin ajoissa, niihin pystyttiin valmistautumaan ja tekemään niiden asioiden eteen kunnolla töitä. Toinen tärkeä onnistumisen tekijä onkin varmasti selkeät, kaikille yhtenäiset tavoitteet, jotka asetettiin myös hankkeen alkumetreillä. Kun tiedetään mitä halutaan, sen eteen on mahdollista tehdä töitä ja saavuttaa haluamansa tavoitteet.

Kolmanneksi lopputuloksesta tuli hyvä, koska tiimi toimi hyvin yhteen. Kaikki tiimin jäsenet olivat samoilla linjoilla näyttelystä ja henkilökohtaiset kemiat pelasivat hyvin. Tällaisessa

hankkeessa, jossa tarvitaan paljon tiimin jäsenten välistä yhteistyötä, tiimillä on suuri merkitys. Tiimin muotoilijat valittiin yhdessä hankkeen luovan tiimin ja ohjelmajohtajan kanssa, joten näyttely oli erittäin kuratoitu.

*Se oli heti selvää, että pitää olla sellainen tiimi, joka pystyy yhdessä tekemään.
(Muotoilija)*

Oli tosi olennaista, että tiimi oli tiukka. Ja tosi kuratoitu kokonaisuus. Se oli tosi olennainen tekijä siinä, että se (näyttely) onnistui. (Ohjelmajohtaja)

Lisäksi myös tiimin koolla oli merkitystä. Pienen tiimin on helppo toimia yhdessä ja löytää yhteinen sävel tekemiseen. Myös yleisesti näyttelyn pieni koko koettiin erittäin positiivisena asiana ja onnistumiseen vaikuttavana tekijänä. Kokonaisuus oli helppo pitää yhtenäisenä, kun tekijöitä ei ollut valtavasti. Yleisesti ottaen osallistuneet muotoilijat eivät pitäneet suurista vientihankkeista, joissa tekijöitä on paljon. Tällaiset koettiin epäyhtenäisiksi ja vaikeasti hallittavissa oleviksi kokonaisuuksiksi, joissa ei välttämättä esitetä parhaimpia tekijöitä.

Oli siinä mielessä aika erilainen efortti, että tossa oli monta nuorta, pientä yritystä mukana ja nähtiin arvo pienessä toiminnassa. (Muotoilija)

Tossa oli hienoa se, että se oli pieni skaalaltaan. Tällaisista vientijutuista mulle tulee usein mieleen se, että ne on sellaisia valtavia messuja ja että ne lähtee käsistä ja jonne vaan ängetään mukaan. (Muotoilija)

Tietty siitä voidaan olla montaa mieltä onko hyvä noin valikoidusti esittää, mutta mun mielestä se oli aika hieno otos suomalaisista tekijöistä. (Muotoilija)

Neljänneksi näyttelystä teki onnistuneen juurikin sisältö ja sisällön yhtenäisyys. Mielenkiintoinen idea ja yhtenäisesti esitetty viesti olivat edellytys näkyvyyden saavuttamiselle ja kiinnostuksen herättämiselle ja niissä kyllä onnistuttiin hankkeessa hyvin. Sisältö ja yhtenäisyys saavutettiin tietenkin hyvän tiimin ansiosta. Alkuperäisen ja innovatiivisen idean ympärille oli hyvä lähteä kokoamaan yhtenäistä kokonaisuutta. Sisältöön ja sen onnistumiseen liittyy myös riskin otto. Oli uskallettava ottaa riski lähteä tekemään jotakin erilaista, vaikka siitä ei pidettäisikään. Riskin ottaminen osoittautui tässä tapauksessa kannattavaksi.

Lopuksi onnistumisen oleellisena tekijänä voidaan pitää näyttelyn pitämistä oikeaan aikaan oikeassa paikassa. HEL YES! oli suunniteltu juuri Design Festivalien aikaan Lontoossa pidettäväksi ja se ei välttämättä olisi toiminut sellaisena muussa paikassa tai muuna aikana. Sen näkyvyyden saamiseksi, mitä näyttelyllä saatiin, vaadittiin juuri oikeaa paikkaa ja aikaa. Lontoo on ympäristönä niin kilpailtu, että siellä on erottauduttava joukosta mielenkiintoisilla ja erilaisilla ideoilla, sekä hyvin toteutetuilla hankkeilla. Lontoon ympäristössä ei välttämättä toimisi näyttelytyyppinen ratkaisu etenkin jos tavoitellaan näkyvyyttä, koska se on tavallaan jo nähty juttu. Jossain toisessa ympäristössä taas HEL YES! -tyyppinen näyttely ei välttämättä toimisi ollenkaan. Esimerkiksi maissa, joissa ei ole kehittyntä muotoilukulttuuria, tämän tyyppiset hankkeet eivät välttämättä onnistuisi. Ajankohdan puolesta HEL YES! oli suunniteltu pidettäväksi juuri London Design Festivalien aikaan, koska silloin Lontoon huomio kiinnittyy nimenomaan muotoiluun ja alan keskeiset vaikuttajat ovat silloin Lontoossa.

8.3.3 Tokion vientihanke Hirameki Design x Finland

Hirameki Design x Finland järjestettiin Tokiossa loka-marraskuunvaihteessa 2010. Näyttelyssä oli laajasti esillä suomalaista uutta muotoilua, jopa 64 muotoilijan voimin. Tässä luvussa perehdyn Hirameki-näyttelyn tavoitteisiin, toteutukseen, tuloksiin ja onnistumisen tekijöihin.

Tavoitteet

Hirameki Design x Finland näyttelyn yleisenä tavoitteena oli lisätä tietoisuutta uudesta suomalaisesta muotoilusta Japanin markkinoilla. Japanissa on oltu kiinnostuttu Suomesta ja suomalaisesta muotoilusta ja jonkin aikaa ja näyttelylle on ollut vetoa Japanin suunnasta. Koska näyttely järjestettiin ensimmäistä kertaa, haluttiin esitellä mahdollisimman laajasti suomalaista osaamista. Lisäksi näyttelyn tavoitteena oli lisätä suomalaisten muotoilijoiden liiketoimintamahdollisuuksia Japanin markkinoilla.

Hirameki-näyttelyn ensisijaisena tavoitteena vienninedistämishankkeen kannalta oli saada paikalle mahdollisimman paljon kävijöitä. Tähän liittyi kaksi asiaa. Ensinnäkin Hiramekiin oli

tavoitteena saada juuri oikeat kävijät muotoilijoiden kannalta. Tämä tarkoitti, että näyttelyyn haluttiin mahdollisimman paljon henkilöitä, joista Hiramekiin osallistuvat muotoilijat voisivat hyötyä liiketoimintansa kannalta. Tavoitteena oli siis saada paikalle arkkitehteja, jakelijakontakteja kuten design-gallerioita, kauppaketjujen sisäänostajia ja muita jälleenmyyntikontakteja sekä mediakontakteja. Toiseksi Hiramekiin haluttiin mahdollisimman paljon myös tavallisia Japanilaisia vierailijoita, koska haluttiin laajentaa japanilaisten kuluttajien mielikuvaa suomalaisesta muotoilusta.

Viennedistämiseen liittyvien tavoitteiden lisäksi muotoilijoilla oli jonkin verran omia henkilökohtaisia tavoitteita. Monella oli haaveena saada avaus Japanin markkinoille ja löytää sisäänostaja tuotteilleen. Toisilla oli jo tuotteita myynnissä Japanissa pienemmissä määrissä, mutta toivottiin, että näyttely avaisi tien esimerkiksi suurempiin tavarataloihin. Näin ollen monet muotoilijat myös odottivat, että näyttelyyn tulisi juuri niitä oikeita kontakteja ja heitä kiinnostavia henkilöitä.

Ehkä mä odotin sitä, että siellä olisi oikeanlaisia kävijöitä, jotka olisivat kiinnostuneita. Eli kauppojen sisäänostajia ja muotoilufirmoja. (Muotoilija)

Tietysti haaveilin, että tulisi joku hyvä sisäänostaja, joka haluaisi ottaa mun hyllyjä. (Muotoilija)

Jotkut eivät uskaltaneet haaveilla jakelukanavien saamisesta lähinnä siitä syystä, että eivät tienneet Japanin markkinoista ja niiden toiminnasta etukäteen. Tällöin tavoitteena oli lähinnä yksittäisten tilauksien saamisen, mahdollisten yksittäisten asiakkaiden tapaaminen ja lehdistökontaktien saaminen.

Tavoitteena ei ollut edes tavata ostajia, koska ajatteli, että yritys on sellaisessa vaiheessa, ettei millään pysty vastaamaan suuriin tilauksiin. (Muotoilija)

Tavoitteena oli lähinnä saada näkyvyyttä mediassa niin, että yksittäiset ihmiset löytäisi mun sivustot ja sitä kautta voisivat sitten tilata suoraan, tai saada suunnittelijakontakteja, jotka myy suoraan. (Muotoilija)

Joillakin muotoilijoilla ei ollut oikeastaan minkäänlaisia tavoitteita Hiramekin suhteen. Mukaan oli lähdetty katsomaan kuinka näyttely toimii ja mitä viennedistäminen ylipäättänsä

on. Tällaisen asennoitumisen takana oli se, että ei tiennyt mitä näyttelystä ja Japanista haluaa. Jotkut olivat ensimmäistä kertaa mukana vienninedistämishankkeessa, eivätkä siitä johtuen tienneet millainen tilaisuus se on ja kuinka sitä pystyisi hyödyntämään. Joillakin taas saattoi olla liiketoiminta sellaisessa vaiheessa, että ei tiedetty tarkalleen millaisia kontakteja tai millaista näkyvyyttä Japanin markkinoilla halutaan. Tällaiset muotoilijat kuitenkin kokivat, että halusivat lähteä mukaan katsomaan kuinka tällaiset hankkeet toimivat ja olisiko markkinoilla mahdollisuuksia heille. Myös verkostoitumisen kannalta haluttiin lähteä mukaan.

Myös se vaikutti, kun meidän liiketoiminta on muuttumassa, niin oli tosi vaikeaa itsellekin kun ei ollut niin motivoitunut kun olisi halunnut. (Muotoilija)

Ei mulla oikeastaan ollut kauheasti odotuksia, koska tämä oli ensimmäinen tällainen vientihanke mihin osallistuin. Lähdin aikalailla katsomaan millainen se on. (Muotoilija)

Hirameki-hankkeen tavoitteet määriteltiin aikaisessa vaiheessa, mutta tavoitteet olivat melko laajoja. Kaikille muotoilijoille ei ollut selvää, mitkä hanketason tavoitteet olivat. Lisäksi myös muotoilijat olivat vaihtelevasti asettaneet itselleen tavoitteita, joka vaikeuttaa näyttelyn toteutusta ja siinä onnistumista.

Toteutus

Hirameki-näyttelyn suunnittelu ja valmistelu aloitettiin noin kaksi vuotta ennen varsinaista näyttelyä. Design Forum Finlandilla ei ole aikaisemmin ollut vastaavanlaista hanketta Japaniin, joten valmistautuminen aloitettiin puhtaalta pöydältä. Valmistautumiseen kuului rahoittajien keräämistä, konseptin suunnittelua, osallistujien kuratoimista ja kouluttamista, markkinointi ja tiedotus sekä itse tapahtuman tuottaminen.

Hiramekissa oli tarkoituksena esittää laajasti uutta suomalaista designia. Näyttely oli kuratoitu, eli kuraattorit valitsivat osallistujat hakemusten perusteella. Kuraattoreina toimivat muotoilijat Harri Koskinen ja Ilkka Suppanen. Näyttelyyn osallistui yhteensä 64 design alan yritystä ja muotoilijaa. Koska haluttiin levittää tietoisuutta yleisesti suomalaisesta muotoilusta, esillä oli keskenään hyvin erilaisia muotoilijoita muotoilun eri osa-alueilta.

Kuraattorit Harri Koskinen ja Ilkka Suppanen toimivat myös näyttelyarkkitehteina. Koska osallistujia oli niin paljon, haluttiin näyttelyyn yhtenäinen ulkoasu, josta näyttelyarkkitehdit vastasivat. Näyttely järjestettiin Living Design Center Ozonessa Shinjokun kaupunginosassa. Tilat, jossa näyttely järjestettiin, muodostui kolmesta erillisestä huoneesta. Kaksi tiloista oli rakennuksen ensimmäisessä kerroksessa niin, että suurempi tila oli heti sisäänkäynnin yhteydessä olevassa aulassa ja toinen aulan perällä olevassa pienemmässä huoneessa. Suurin tila, jossa suurin osa muotoilijoista oli muotoilijoita esillä, oli rakennuksen kolmannessa kerroksessa. Lisäksi Aalto yliopistolla oli muotoilija-opiskelijoiden töitä näytillä rakennuksen viidennessä kerroksessa. Tilat oli toteutettu näyttelymäiseksi kokonaisuudeksi ja niistä teki yhtenäisen niiden toteutuksessa käytetyt materiaalit ja värit.

Rakennuksessa kulki päivittäin ihmisiä, joten näkyvin näyttelytila oli heti sisäänkäynnin yhteydessä oleva tila. Lisäksi kolmannen kerroksen päänäyttelytilaan oli hyvät opasteet ja sinne ihmiset löysivät helposti. Sen sijaan ensimmäisessä kerroksessa oleva kolmas ja pienin näyttelytila oli ehkä hieman syrjässä niin, että sinne oli vaikea löytää.

Koska tavoitteena oli saada paikalle mahdollisimman paljon kävijöitä ja lisätä näin suomalaisen muotoilun tunnettuutta, erityisen tärkeää oli huolehtia tapahtuman markkinoinnista sekä oikeiden henkilöiden kontaktoimisesta Japanissa. Markkinointi aloitettiin jo varhaisessa vaiheessa tekemällä Hiramekista Japaninkieliset verkkosivut, jossa kerrottiin näyttelystä ja esiteltiin kaikki osallistujat. Valmistautumiseen kuului myös lehdistötilaisuuksien järjestäminen Suomessa.

Myös osa haastatelluista muotoilijoista valmistautui näyttelyyn kutsumalla paikalle omia aikaisemmin saatuja kontakteja tai heitä erityisesti kiinnostavia henkilöitä. Monen mielestä on helppo kutsua suureen näyttelyyn ihmisiä, koska yksittäisen muotoilijan takana seisoo isompi organisaatio ja tukijoukko. Kutsujen lisäksi muotoilijat valmistautuivat tekemällä omat markkinointimateriaalinsa japaniksi.

Muotoilijoille tärkeiden kontaktien saamiseksi näyttelyyn Design Forum Finland palkkasi Japanilaisen yrityksen Team CK:n hoitamaan kontaktointia. Team CK on erikoistunut tarjoamaan ulkomaalaisille yrityksille liiketoimintaa avustavia palveluja markkinoille pääsyn helpottamiseksi. Design Forum Finland palkkasi Team CK:n järjestämään ”matchmaking”-palvelua niin, että suomalaisille muotoilualan yrityksille löytyisi oikeita kumppaneita, joiden kanssa voi lähteä suunnittelemaan yhteistyötä. Matchmaking-palvelu luvattiin tarjota kaikille

hankkeeseen osallistuneille yrityksille ja muotoilijoille niin, että jokaiselle löytyisi vähintään yksi kontakti.

Ennen näyttelyä Team CK haastatteli kaikkia muotoiluyrityksiä saadakseen käsityksen mitä kukin odottaa matchmaking tapaamisilta. Haastattelujen pohjalta jokaiselle pyrittiin löytämään hyödyllisiä kontakteja. Koska muotoilijoita oli niin paljon, heidät jaettiin ryhmiin osaamisalueen mukaan (huonekalut, korut jne.) ja kontaktit jaettiin näille ryhmille. Alkuperäinen suunnitelma oli jakaa kontaktit yrityskohtaisesti, mutta suuren osallistujamäärän johdosta se oli hankalaa.

Paikan päällä näyttelyssä matchmaking toteutettiin niin, että Team CK kokosi kontakteista listan, josta ilmeni ketä mikin yritys oli menossa tapaamaan. Näyttelyssä oli järjestetty kaksi päivää, jolloin Team CK sitten kiersi kontaktien ja tulkkien kanssa näyttelyssä tapaamassa muotoilijoita ja muotoiluyrityksiä. Käytännössä matchmaking oli kuitenkin melko hankala toteuttaa suuren osallistujamäärän vuoksi. Osallistuvia muotoilijoita oli niin paljon ja yritykset olivat niin erilaisia toisistaan, että Team CK:n oli vaikea löytää kontakteja jokaiselle, kuten oli luvattu. Team CK:n järjestämän kontaktoinnin lisäksi paikalla kävi jonkin verran suurien tavaratalojen edustajia tutustumassa tarjontaan.

Näyttely oli siinä mielessä messumaisesti toteutettu, että muotoilijoilla ja yrityksillä oli jokaisella oma pieni näyttelyalue. Suurin osa näyttelyalueista oli myös miehitetty: paikalla oli joko itse suunnittelija tai hänen tai yrityksen edustaja. Ideana olikin, että muotoilijat olisivat mahdollisimman paljon itse paikalla näyttelyssä mahdollisten kontaktien kannalta ja erityisesti päivänä, jolle Team CK oli järjestänyt tapaamisia. Osa muotoilijoista oli tunnollisesti paikalla koko kahden viikon ajan, mutta moni muotoilijoista ei ollut näyttelyssä vaikka olikin Tokiossa näyttelyn aikana.

Näyttelyssä järjestettiin myös tapahtumia, kuten Mitsubishi Heavy Industries seminaari. Mitsubishin sekä Japan Industrial Design Organizationin kanssa yhteistyössä toteutetun seminaarityöskentelyn päämääränä oli kertoa maailman mittakaavassa valtavalle korporaatiolle siitä, miten ainutkertaisen osaavaa suomalainen teollinen muotoilu on. Vastaavasti pyrkimyksenä oli auttaa suomalaisia yrityksiä ymmärtämään, kuinka mittakaavaltaan valtavat yritykset jäsentävät tuotekehitystään ja toimintaansa. Seminaarityöskentely oli Design Forum Finlandin avaus kompetenssipohjaisen viennin toimintamallien kehittämiseksi ja Design Forum Finland pyrkii jatkamaan yhteistyötä Mitsubishi Heavy Industryyn kanssa jatkohankkeiden muodossa. Seminaarin lisäksi

taideteollinen korkeakoulu toteutti muotinäytöksen, jossa esiteltiin 10 nuoren suunnittelijan mallistot. Lisäksi Taideteollisen korkeakoulun muotoilun laitoksen opiskelijoiden näyttely ”Tomorrow at Home” oli esillä Living Design Centerin 7. kerroksessa. Lisäksi näyttelyssä oli melkein päivittäin 20 minuutin mittaisia tilaisuuksia, jossa oli mahdollista tavata näyttelyssä esillä olevia muotoilijoita ja näyttelyn kuraattoreja.

Tulokset

Hirameki-näyttely onnistui monessa mielessä haastateltujen mielestä hyvin. Ensisijainen tavoite näyttelyn suhteen oli saada suomalaista muotoilua tunnetuksi. Suomalaisen muotoilun tunnettuutta japanilaisten keskuudessa on vaikea arvioida, ja se on asia jonka lisäämiseen tarvitaan monien vuosien työ. Kuitenkin Hirameki-näyttely herätti paljon kiinnostusta Japanissa (Taulukko 5).

TUNNUSLUVUT

22 suomalaista yritystä mukana hankkeessa
9 designtoimistoa mukana hankkeessa
33 yksittäistä muotoilijaa mukana hankkeessa
1 avajaiset, johon osallistui 400 vierasta (90 suomalaista, 73 lehdistövierasta, 250 muuta vierasta)
1 muotinäytös, 1 seminaari
36 000 kävijää näyttelyssä
1 katalogi, painos 5 000 kpl
1 esite, painos 15 000 kpl
1 internetsivut www.hiramekidesign.com , 22.10.2009
1 uutisjuttu Japanin televisiossa, Tv Tokyo, 10 minuuttia, 1 radiohaastattelu WAVE MODAI
77 julkaistua artikkelia japanilaisessa mediassa (printti ja online)
31 artikkelia/mainintaa kotimaisessa mediassa
3 tiedotustilaisuutta Suomessa
27 000 kävijää internetsivuilla
478 piti Facebook-sivusta

Taulukko 5: Hirameki Design x Finland tunnusluvut

Tapahtuma sai paljon näkyvyyttä lehdistössä, sillä japanilaisessa online- ja printtimediassa julkaistiin yhteensä 77 artikkelia ja suomalaisessa 31 artikkelia. Pientäkin näkyvyyttä Japanin televisiossa arvostettiin erityisesti järjestäjien osalta paljon, sillä televisionäkyvyyden

saaminen ei ole itsestäänselvyys Japanissa. Vaikka lehdistössä saatiin paljon huomiota, Hirameki-tapahtuma ei herättänyt internetissä niin suurta huomiota kuin olisi voinut odottaa. Ottaen huomioon, että internetsivut aukesivat jo vuosi ennen varsinaista tapahtumaa, kävijöitä sivuilla oli melko vähän (27 000). Lukua voidaan verrata HEL YES! -näyttelyn internetsivuishin, joissa kävijöitä oli 44 000 ja sivusto aukesi vain neljä kuukautta ennen tapahtumaa (täysin valmis versio vasta kuukautta ennen). Toisaalta Japanissa tavoitteena ei ollut saada sellaista näkyvyyttä mitä HEL YES! -hankkeella haettiin, vaikkakin Hirameki-näyttelyn myötä haluttiin lisätä japanilaisten kuluttajien tietoisuutta uudesta suomalaisesta muotoilusta.

Näyttelyn toteutus ja visuaalisuus saivat muotoilijoilta hyvää palautetta. Näyttelyarkkitehtuuri oli monen mielestä tyylikäs ja näyttelyyn sopiva. Toisaalta osan mielestä parempaankin olisi varmasti pystytty. Haasteena oli tehdä näyttelystä yhtenäinen suuren osallistujamäärän johdosta.

Hieno näyttelyarkkitehtuuri, ne ilmapallot oli hauskat. (Muotoilija)

Visuaalisena ihmisenä mua häiritsisi valtavasti jos olisin mukana sellaisessa mikä olisi visuaalisesti kauhea. (Muotoilija)

Olihan siellä niin hirveästi tavaraa ja osallistujia, että olihan se aika hurjan näköinen se yläkerta. En nyt ainakaan ollut silleen ihan villinä, että kuinka hieno. (Muotoilija)

Tavoitteena oli saada näyttelyyn paljon kävijöitä. Hiramekissa vieraili 36 000 ihmistä, joka on enemmän kuin Design Forum Finlandilla odotettiin. Joidenkin muotoilijan mielestä määrä ei kuitenkaan ole niin paljon, kuin olisi voinut toivoa, etenkin Tokion asukasmäärään verrattuna. Joinakin päivinä näyttelyssä oli tuntunut olevan jopa hiljaista.

36000 kävijää, et se oli enemmän mitä odotettiin. (Projektipäällikkö)

Kuvittelin että se on myyntitapahtuma, että myydään jotakin. Siellä ei kuitenkaan ihan hirveästi ollut ostajia. (Muotoilija)

Ei siellä nyt ihan hirveästi sitä porukkaa käynyt niin isoksi kaupungiksi. (Muotoilija)

Näyttelyssä palautetta kävijöiden suhteen sai ensimmäisessä kerroksessa ollut pienempi näyttelytila, jonne kävijät eivät helposti löytäneet tietään. Muotoilijoiden mielestä tila oli huonosti merkitty ja sen verran syrjässä, että ihmiset eivät kulkeneet siitä edes vahingossa ohi.

Että se oli tilana periaatteessa paras, mutta siinä oli ongelmana, että sinne ei ihmisiä löytänyt, että se oli siellä perällä nurkassa. Että en ymmärrä miten sitä ei oltu paremmin merkattu. (Muotoilija)

Yksi tavoitteista oli saada näyttelyyn paljon oikeanlaisia kävijöitä eli muotoilijoille hyödyllisiä kontakteja. Tässä onnistuttiin siinä mielessä hyvin, että kaikki haastatellut muotoilijat olivat saaneet liiketoimintaansa liittyviä kontakteja näyttelyssä tai sen aikana. Suurimman osan mielestä matchmakingin järjestäminen näyttelyssä oli hyvä juttu, sillä se teki näyttelystä erilaisen verrattuna moneen muuhun näyttelyyn, jossa muotoilijat olivat aikaisemmin olleet. Ongelmana matchmaking-palvelun toteuttamisessa oli ensinnäkin se, että informaation kulku Suomen ja Japanin välillä ei aina toivonut odotetunlaisesti. Toiseksi kontaktien löytäminen niin suurelle joukolle muotoilijoita oli haastavaa, josta johtuen kaikille ei ollut varattu tapaamista kontaktien kanssa. Myöskään järjestetty kontakti ei välttämättä ollut sellainen, joka muotoilijaa kiinnosti. Design Forum Finlandilla oltiin kuitenkin tyytyväisiä palvelun lopputulokseen ottaen huomioon siihen liittyneet haasteet.

Muotoilijoiden mielipiteet matchmakingista olivat vaihtelevia. Melkein kaikkien haastateltujen mielestä matchmaking oli järjestetty sekavasti. Tapaamiset ja niistä tehdyt listat aiheuttivat hämmennystä muotoilijoiden keskuudessa ja monet eivät ymmärtäneet ketä kukin yritys oli tulossa tapaamaan. Myös järjestetyt tapaamiset aiheuttivat hämmennystä, jos tapaamiseen järjestetty yritys ei ollut ollenkaan sellainen mitä oli toivottu.

Ei me kyllä mitään saatu siitä match makingista. (Muotoilija)

Mulle kävi sitten niin onnekaasti, että siellä tuli sitten pari ihmistä, jotka halusivat ryhtyä agenteiksi ja ehdotti yhteistyötä. (Muotoilija)

Mulla ei ollut tapaamista niiden yritysten kanssa mutta kun ne oli tullut jotain muuta tapaamaan, niin ne oli huomannut mut, mikä oli kyllä tosi hyvä. (Muotoilija)

Matchmaking ei ollut muotoilijoille kuitenkaan ainoa tapa saada kontakteja näyttelyssä. Jotkut kävivät oma-aloitteisesti tapaamassa yritysten edustajia, joka osoittautui heidän kohdallaan hyväksi menetelmäksi. Japanista yleisesti ajateltiin etukäteen, että kontakteja ei välttämättä voi mennä tapaamaan suoraan, mutta monet menivät kuitenkin, kun näyttelystä ei tuntunut tulevan haluttuja tapaamisia.

Kun alkoi näyttää siltä, että ei niitä tuu käymään siellä, niin mentiin itse käymään niihin kauppoihin ja vietiin meidän materiaalit ja kutsut Hiramekiin. (Muotoilija)

Tuloksissa näytti olevan eroa sen suhteen oliko muotoilija näyttelyssä myymässä tuotteita vai muotoilupalvelua. Suurin osa haastatelluista oli Hiramekissa tuotteiden kanssa, vaikka tekisivätkin pääasiassa suunnittelua. Monen mielestä oli vaikea kuvitella, kuinka näyttelyssä olisi voinut myydä suunnittelupalvelua, eikä muotoilijoilla ollut tietoa palveluiden onnistuneesta myymisestä. Myös niille muotoilijoille, jotka pääasiassa tekevät suunnittelua, ei ollut aivan selvää, mitä oikeastaan edes odottaa palvelun myynnin suhteen. Myös muotoilijoiden mielestä tuotteita ja palveluita ei oltu tarpeeksi hyvin eroteltu toisistaan näyttelyssä, joka heidän mielestään ehkä aiheutti hämmennystä myös ostajissa ja muissa vierailijoissa.

Ainoa yllätys oli se, kuinka vähän muotoilupalveluiden myyntiä oli huomioitu näyttelyn rakentamisessa. (Muotoilija)

Musta se oli väärä tapa viedä suunnittelupalvelua, että tuotteille toi toimii, mutta suunnittelupalvelu pitäisi myydä jollain toisella konstilla. (Muotoilija)

Musta olisi pitänyt jakaa vähän selkeemmin, että ne meni siellä ihan sekasin tilallisesti. (Muotoilija)

Pääsääntöisesti kuitenkin varsinaisia näkyviä ja konkreettisia tuloksia oli hyvin vähän vielä kuukausi tapahtuman jälkeenkin. Vasta kun hanketta on seurattu systemaattisesti vuoden verran, voidaan kertoa, kannattiko suursatsaus Japaniin vai ei.

Onnistumisen tekijät

Tärkein onnistumiseen vaikuttava tekijä näyttää myös Hirameki-hankkeessa olevan huolellinen valmistautuminen. Ensinnäkin tavoitteet tulee määritellä selkeästi heti alussa. Hirameki-näyttelyn kohdalla tavoitteiden asettamisessa oltaisiin voitu olla ehkä vieläkin tarkempia, sillä monelle ulkopuoliselle Hirameki näytti valtavalta hankkeelta, jossa ei ole tarkkoja tavoitteita. Joidenkin näyttelyyn osallistumattomien muotoilijoiden mielestä suurissa vienninedistämishankkeissa on tavoitteena usein esimerkiksi juuri suomalaisen muotoilun tunnettuuden lisääminen, joka on melko yleinen tavoite. Tavoitteiden tulisivatkin olla melko tarkkoja ja hyvin määriteltyjä, jotta ne voidaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisesta lähtee myös valmistautuminen näyttelyyn ja kaikki toimenpiteet riippuvat asetetuista tavoitteista.

Toinen tärkeä tekijä valmistautumisvaiheessa on myös selvittää mitä muotoilijat ja osallistuvat yritykset tavoittelevat näyttelyssä. Erityisen tärkeää näyttää olevan, että hankkeen yleisten tavoitteiden lisäksi jokaisella muotoilijalla on omat tavoitteet näyttelyn suhteen. Hiramekissa erityisesti huomattiin ero niiden muotoilijoiden välillä, jotka tiesivät mitä haluavat saavuttaa ja niiden jotka olivat tulleet vain tutustumaan vienninedistämiseen ja Japanin markkinoihin.

Tavoitteiden asettamisessa tärkeää näyttää olevan rajaaminen. Hirameki oli ensimmäinen Design Forum Finlandin järjestämä näyttely suomalaisesta muotoilusta ja siitä syystä mukana oli niin suuri joukko muotoilijoita. Tulevaisuudessa kuitenkin osaamista kannattaa esitellä pienemmässä mittakaavassa, sillä suuren ja heterogeenisen joukon osaamisen esittäminen yhtenäisessä näyttelyssä on melko haastavaa. Myös matchmakingin suhteen pienemmälle joukolle olisi helpompi löytää kontakteja ja kontaktien olisi helpompi löytää etsimänsä näyttelystä.

Rajaamiseen liittyy myös tapahtuman formaatin valinta. Hiramekissa liikuttiin näyttelyn ja messujen rajamailla. Näyttelymäistä Hiramekissa oli toteutus: näyttelyarkkitehti oli suunnitellut kokonaisuuden ja yhden visuaalisen ilmeen, jonka puitteissa esiteltiin kaikki 64 hyvinkin erilaista muotoilijaa ja muotoiluyritystä. Messumaisen tapahtumasta taas teki se, että muotoilijoiden tai heidän edustajien oli tarkoitus olla paikalla näyttelyssä niin, että muotoilijat voisivat tavata mahdollisimman paljon kontakteja. Formaatti ei ollut siis erityisen selkeä Hiramekissa, joka saattoi myös aiheuttaa hämmennystä muotoilijoiden kohdalla.

Kun kyse on näyttelystä, erittäin tärkeää onnistumisen kannalta on sen visuaalinen toteutus. Muotoilijat haluavat luonnollisesti osallistua johonkin sellaiseen, josta voi ylpeydellä kertoa ja joka sopii heidän omaan identiteettiinsä. Toteutuksessa erottuvuus ja selkeys näyttävät olevan valttikortteja. Hiramekissa näyttelyn visuaalinen toteutus onnistui hyvin, mutta hieman hämmentävää oli ehkä viestinnässä käytettyjen värien jääminen vain viestinnän keinoiksi. Olisi ollut odotettavaa, että värit olisivat toistuneet näyttelyssä jossakin muodossa.

Onnistuneen tapahtumasta teki se, että näyttelyssä oli osattu ottaa huomioon japanilaisten vierailijoiden tarpeet. Esimerkiksi näyttely ei olisi toiminut ilman, että kaikki materiaali olisi ollut japaninkielistä. Yleisesti ottaen näyttelyn suunnittelussa on tärkeää tuntea kohdemarkkinat ja toimintatavat. Kohdemarkkinoiden tuntemus lisääntyy ajan myötä, kun kulttuurin kiemuroihin päästään syvemmälle. Huomioon ottaen, että näyttely oli ensimmäinen laatuaan Japanin markkinoilla, Design Forum Finland onnistui erinomaisesti.

Muotoilijan näkökulmasta näyttelystä onnistuneen teki muotoilijoiden yhteishenki. Muotoilijat verkostoituivat näyttelyssä keskenään ja kokivat jopa ystävyysuhteiden syntyneen hankkeen aikana. Erityisesti muotoilijat kehuivat avoimuutta ja auttavaisuutta, joka muotoilijoiden välillä vallitsi. Monet saivat hyviä kontakteja ja vinkkejä toisilta muotoilijoilta, ja kokeneemmat auttoivat vasta-alkajia uusille markkinoille pääsemisessä. Hankkeeseen mukaan lähteneet muotoilijat kokevat suuressa vientiporukassa menemisen hyväksi asiaksi. Kun oman osaamisen taustalla on suurempi organisaatio ja kollegoiden tukiverkko, on vieraille markkinoille helpompi lähteä.

Jos mä lähden yksin maailmalle kaupittelemaan, niin on se eri kun on se joukkovoima ja suomi siinä tukena, mikä on hyvä asia. (Muotoilija)

Muotoilijan kokemaan onnistumiseen vaikuttaa huomattavasti myös muotoilijoiden oma-aloitteisuus. Muotoilijat, jotka aktiivisesti itse hankkivat kontakteja ja menivät suoraan tapaamaan näitä kokevat varmasti saaneensa paljon enemmän, kuin sellaiset, jotka ovat odottaneet näyttelyssä oikeiden kontaktien saapumista.

Myös järjestetty *matchmaking* teki Hiramekista onnistuneen näyttelyn, sillä ilman sitä näyttely olisi jäänyt vain staattiseksi tuotteiden ja osaamisen esittelyksi näyttelymuodossa. *Matchmaking* toi näyttelyyn uuden ja erilaisen ulottuvuuden, jonka ansiosta muotoilijoilla oli mahdollisuus saada suoraa konkreettista hyötyä hankkeeseen osallistumisesta.

8.4 Viennedistämishankkeiden onnistumisen tekijät

Tässä luvussa tarkastelen aikaisempaan tapauskohtaiseen analyysiin ja teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen viennedistämishankkeiden onnistumisen tekijöitä. Tarkastelen tekijöitä kolmessa osassa: valmistautumisvaiheen, toteutusvaiheen ja seurantavaiheen tekijät. Luvun lopussa esittelen myös muotoilijan kansainvälistymisen menestystekijät.

8.4.1 Valmistautumisvaihe

Valmistautuminen ja pohjatyö ovat erityisen tärkeitä hankkeen onnistumisen kannalta. Suunnittelu on aloitettava jo hyvissä ajoin, jotta suunnitelmat pystytään toteuttamaan vaadittuun päivään mennessä. Seuraavaksi tarkastelen niitä valmistautumisvaiheen osaluokkia, jotka näyttävät tutkimuksen perusteella olevan erityisen tärkeitä hankkeen onnistumiselle.

Tavoitteiden määrittäminen

Ensisijaisen tärkeä tekijä hankkeen onnistumisen kannalta on tavoitteiden määrittäminen jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Hankkeen tavoitteet tulee asettaa niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Hankkeen tavoitteiden lisäksi jokaisen osallistujan tulisi asettaa omat tavoitteensa hankkeen suhteen. Kun tavoitteet on asetettu, pystytään aloittamaan työskentely niiden saavuttamiseksi jo varhaisessa vaiheessa.

Tavoitteiden tulisi olla mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset. Laajoja ja yleisiä tavoitteita tulisi välttää, koska niiden tavoittelemisen hankalaa. Esimerkiksi ”suomalaisen muotoilun edistäminen kohdemarkkinoilla” on liian yleinen ja itsestään selvä tavoite. Yleisten tavoitteiden sijaan hankkeelle tulisi asettaa mahdollisimman hyvin ymmärrettäviä ja realistisia tavoitteita. Tavoitteet voidaan asettaa sekä pitkälle että lyhyelle aikavälille. HEL YES! -hankkeessa tavoitteet oli asetettu erinomaisesti niin lyhyelle kuin pitkälle aikavälille. Hankkeen tavoitteet olivat selkeät ja kaikki osallistujat olivat yhtä mieltä hankkeen tavoitteista. Hirameki-hankkeessa tavoitteet eivät olleet selkeitä kaikille osallistujille, johtuen

osittain luultavasti suuresta osallistujamäärästä. Tavoitteita ei ehkä myöskään oltu kommunikoitu tarpeeksi selkeästi osallistujille.

Muotoilun vienninedistämishankkeiden tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi näkyvyyden ja huomion saamiseen kohdemarkkinoilla, liiketoimintaa hyödyttävien kontaktien saamiseen, kauppojen tekemiseen tai vaikka verkostojen luomiseen. Lisäksi tärkeää olisi, että tavoitteet on konkretisoitu esimerkiksi numeroin tai muilla realistisilla tavoilla. Tämä tarkoittaa, että asetetaan esimerkiksi konkreettinen määrä, kuinka monta artikkelia tapahtumaan liittyen odotetaan julkaistavan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tavoitteiden tulisi olla välttämättä kvantitatiivisia vaan laadulliset tavoitteet toimivat erinomaisesti. Tavoitteiden saavuttamiseksi tulisi määrittää myös keinot, joilla haluttuun lopputulokseen päästään.

E erityisen tärkeää on myös, että osallistujat asettavat itsellensä konkreettiset tavoitteet. Jotta jokainen osallistuja saisi mahdollisimman suuren hyödyn hankkeesta, tulisi jokaisen miettiä mitä hankkeelta haluaa ja milloin omalla kohdalla hanke on onnistunut. Osallistujien tulisi myös miettiä keinoja, kuinka omalla kohdalla voidaan hankkeen tavoitteiden saavuttamisessa onnistua. Hirameki ja HEL YES! hankkeissa huomattiin, että ne osallistujat, jotka olivat asettaneet itsellensä selkeät tavoitteet, yleensä myös pääsivät tavoitteeseensa. Hyvä esimerkki on eräs muotoilija, joka osallistuessaan New Yorkin Straightforward-näyttelyyn päätti, ettei lähde New Yorkista ennen kuin on saanut tuotteilla ostajan. Hän valmistautui hankkeeseen jo Lontoon vientikoulutuksessa ja sai oma-aloitteisuutensa ansiosta ostajaksi suuren sisustustavaratalon. Samaisella muotoilijalla oli kuitenkin ongelmia Tokiossa, sillä hänelle ei ollut selvää mitä näyttelystä ja Japanista haluaa.

Oikeiden osallistujien kuratoiminen

Muotoilun vienninedistämishankkeet ovat useimmiten kuratoituja ja erityisen tärkeää onkin, että hankkeeseen kuratoidaan oikeat osallistujat. Tämä tarkoittaa sitä, että osallistujien tulisi olla hankkeen luonteeseen ja hankkeelle asetettuihin tavoitteisiin sopivia, ja muotoilijan tai muotoiluyrityksen tavoitteet tulisi olla yhteneväiset hankkeen tavoitteiden kanssa.

Ensinnäkin osallistujien vienninedistämishankkeisiin kuratoimisessa on huomattu tärkeäksi, että osallistujat hakevat kuhunkin hankkeeseen tai tapahtumaan hakemuksella. Hakemus toimii ikään kuin motivaatiokirjeenä, jonka perusteella voidaan päätellä hakijoiden sitoutuminen ja motivoituminen hankkeeseen ja vientiin sekä hakijan valmiudet menestyä

vientikohteessa. Hankkeiden projektipäälliköt olivat sitä mieltä, että tulevaisuudessa myös koulutukseen on hyvä päästä vain hakuprosessin kautta, sillä se lisää hakijoiden asennoitumista ja arvostusta koulutusta kohtaan.

Osallistujia tapahtumaan kuratoitaessa tulee pohtia toiseksi tapahtuman laajuutta: Kuinka paljon muotoilijoita ja yrityksiä otetaan mukaan? Pienellä hankkeella on etunsa, mutta myös rajoituksensa. Mitä vähemmän hankkeessa on osallistujia sitä helpompi se on koordinoida. Lisäksi hankkeesta on helpompi rakentaa yhtenäinen. Koordinoinnin helppous ja viestinnän yhtenäisyys voidaan huomata myös HEL YES! -hankkeessa, johon osallistui vain 10 muotoilijaa. Sen sijaan Hirameki oli huomattavasti vaikeammin hallittavissa ja kommunikoitavissa oleva kokonaisuus, joka osaltaan voi vaikuttaa myös tapahtuman huomioarvoon kohdemarkkinoilla. Toisaalta jos tapahtumaan osallistuu vain pieni porukka, ongelmana on se, millainen otos suomalaisesta muotoilusta esitetään julkisen rahoituksen puitteissa.

Kolmanneksi kuratoimisessa tulee miettiä sitä millaisia muotoilijoita tapahtumaan halutaan. Muotoilun alan voidaan nähdä kattavan hyvin laajasti erilaisia osa-alueita: esimerkiksi suunnittelun osa-alueita ovat tilasuunnittelu, graafinen suunnittelu, teollinen muotoilu, kalustesuunnittelu, vaate- ja tekstiilisuunnittelu, korusuunnittelu ja näyttelysuunnittelu. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa on todettu nämä osa-alueet eroavat muun muassa siinä suhteessa onko kyseessä fyysisen tuotteen muotoilu vai palvelumuotoilu. Tuotteiden ja palveluiden viemisessä ja markkinoimisessa on hyvin paljon eroja ja nämä erot tulisi ottaa huomioon jo varhaisessa vaiheessa. Esimerkiksi vientinäyttelyä suunniteltaessa esillepano on hyvin erilaista jos kyseessä on tuote tai palvelu. Tulisikin miettiä halutaanko tapahtumassa esitellä hyvin laaja-alaisesti eri muotoilun osa-alueita vai olisiko hyödyllisempää rajata tapahtuma kattamaan vain tiettyjä osa-alueita. Hiramekissa ongelmana oli muotoilun esittäminen ehkä liiankin laaja-alaisesti aiheuttaen konseptin yhtenäisen imagon puuttumista sekä haasteita hankkeen hallinnassa. Myös palvelun viennin kohdalla Hirameki-näyttelyllä oli ongelmia. Jos halutaan viedä palvelua, tulisi miettiä erityisen tarkasti etukäteen, kuinka siinä onnistutaan. HEL YES! -hanke onnistui erinomaisesti myös muotoiluosaamisen markkinoinnissa, johtuen erityisestä konseptista.

Osallistujien tarpeiden tunnistaminen

Hankkeen valmisteluvaiheessa osallistujien valitsemisen jälkeen on myös tärkeää tunnistaa osallistujien tarpeet viennin suhteen. Useimmiten muotoilijat ovat jo alkujaan hyvin kansainvälisiä, mutta liiketoiminnassa saattaa kuitenkin olla sellaisia alueita, jotka aiheuttavat haasteita erityisesti kansainvälisessä ympäristössä.

Osallistujat voivat olla hyvinkin eri vaiheessa urallaan ja elämässään, joka aiheuttaa erilaisia haasteita kullekin osallistujalle. Toisille voi olla vaikea hahmottaa ihan perusasioita, kuten kontaktien etsimistä internetistä tai kuvauksen kirjoittamista itsestä ja osaamisesta. Toisille taas ongelmat ovat toisenlaisia, kuten tietyn kohdemarkkinan toiminnan ymmärtäminen ja oikeiden kontaktien tavoittaminen.

Osallistuvilla yrityksillä voi olla ensinnäkin yritykseen liittyviä tarpeita kansainvälistymisessä. Tämä tarkoittaa useimmiten resurssien puutetta muotoilualalla, jossa yritykset ovat usein pieniä jopa yhden hengen yrityksiä. Yrityksillä voi olla pulaa esimerkiksi ajasta, rahasta ja työvoimasta. Hankkeen suunnittelussa voidaankin miettiä keinoja, joilla yrityksiä voitaisiin auttaa. Monet yritykset eivät välttämättä tiedä millaisia vaihtoehtoja heillä on oman liiketoimintojen suunnittelussa.

Yritykseen liittyvien tarpeiden lisäksi muotoilijoilla voi olla henkilökohtaisia tarpeita. Nämä voivat liittyä esimerkiksi asenteeseen kansainvälistymistä kohtaan, kokemukseen kansainvälisistä markkinoista, kansainvälisten suhteiden ja verkostojen puuttumiseen tai kommunikointitaitojen heikkouteen.

Yleisesti ottaen haastateltujen kokemia haasteita kansainvälisillä markkinoilla olivat ajallisten, taidollisten ja rahallisten resurssien puute, myynti- ja markkinointi, liiketoimintaosaaminen, oikeiden kontaktien saaminen ja verkostoituminen. Näitä oli huomioitu hankkeissa ja erityisesti vientikoulutuksessa jossain määrin, mutta muotoilijoiden tarpeita ei oltu etukäteen selvitetty, vaan ne oli arvioitu yleisen alan tuntemuksen pohjalta. Jokaisessa hankkeessa osallistujilla on kuitenkin erilaiset tarpeet, jotka tulisi huomioida jokaisessa hankkeessa erikseen.

Kohde- ja kotimarkkinoiden ymmärtäminen

Valmistautumisvaiheessa on hyvä olla perillä myös kohdemarkkinoiden ominaispiirteistä. Jos hankkeen järjestäjällä ei ole kokemusta kohdemarkkinoista, on yhteistyökumppaneiden hyvä olla asiantuntijoita asiassa. Hirameki-hanketta suunniteltaessa Design Forum Finlandilla ei ollut aikaisempaa kokemusta Japanin markkinoista, joten he tekivät yhteistyötä Suomen Japanin Instituutin ja markkinoiden asiantuntijan Team CK:n kanssa. Myös Lontoossa HEL YES!

-hankkeen yhteydessä tehtiin yhteistyötä paikallisen ravintolatoimijan sekä PR-toimiston kanssa, vaikkakin Suomen Lontoon instituutilla on pitkälinen kokemus Lontoon markkinoista. Kuitenkin hankkeeseen haluttiin omien alojensa huiput hoitamaan asioita, jotta itse voitaisiin keskittyä omaan työhön.

Kyllä se täytyy tietää se kulttuuri etukäteen ja ne suhteet ratkaisee. Että tietää ketkä on niitä oikeita henkilöitä ja saa ne sinne paikalle. Siihen pitäisi panostaa. (Ohjelmajohtaja)

Vaikka osa hankkeeseen liittyvistä toiminnoista ulkoistettaisiin yhteistyökumppanille, on erittäin tärkeää, että kohdemarkkinoita ja niiden asettamia vaatimuksia itse tapahtumalle ymmärretään perinpohjaisesti. Ensinnäkin hankkeen suunnitteluvaiheessa on hyvä tietää millainen tapahtumaformaatti toimii kohdeympäristössä parhaiten. Esimerkiksi Lontoossa, jossa haluttiin näkyvyyttä, ei voitu ajatellakaan perinteisen näyttelyn rakentamista. Toisaalta Japanissa ei välttämättä toimisi pienen mittakaavan tapahtuma valtavien markkinoiden takia.

Lisäksi on ymmärrettävä kohdemarkkinoiden toimintaa siinä määrin, että osataan valita tapahtumalle oikea aika ja paikka. Lontoossa on hyvinkin merkittävää missä tapahtuma sijaitsee fyysisesti uskottavuuden ja ihmisten liikkumisen kannalta. Myös Tokiossa näyttelypaikan valinnalla oli merkitystä. Nyt Hirameki-näyttely sijaitsi metropolialueella hyvien kulkuyhteyksien varrella, mutta melko kaukana Design Weekin muista tapahtumista.

Kohdemarkkinoita on tärkeä ymmärtää myös tapahtuman markkinointiin liittyen. Materiaalin on hyvä olla julkaistu myös kohdemaan kielellä. Japanissa ei välttämättä riitä, että omat materiaalit on käännetty japaniksi vaan materiaalin tulisi olla alun perin kirjoitettu japaninkielellä. Lisäksi jokaisessa maassa on omanlaisensa mediakulttuuri, jonka ymmärtäminen on olennaista erityisesti, jos hankkeella haetaan näkyvyyttä mediassa.

Esimerkiksi Lontoossa on tietyt säännöt kuinka median kanssa toimitaan, sillä markkinoilla on valtavasti melua ja huomiohakuisia tapahtumia.

Lisäksi kohdemaan kulttuuria ja käytöstapoja tulisi ymmärtää, erityisesti jos kulttuuri on hyvin erilainen kotimaan kulttuurista. Japanin kulttuurissa esimerkiksi on monia seikkoja, jotka poikkeavat länsimaisesta kulttuurista. Näistä on hyvä tietää jossain määrin etukäteen, mutta kokemuksen kautta kulttuurista tuntuu oppivan parhaiten.

Kohdemarkkinoiden lisäksi olisi hyvä ymmärtää myös kotimarkkinoita: mitkä ovat ne tekijät kotimarkkinoilla, jotka saavat muotoilijat haluamaan kansainvälisille markkinoille? Kotimarkkinat Suomessa ovat pienet ja kilpaillut, joten ulkomailta lähdetään hakemaan uusia projekteja. Lisäksi koetaan, että ulkomaisia referenssejä arvostetaan myös kotimaassa ja tunnettuus ulkomailla lisää mahdollisesti myös tunnettuutta Suomessa. Myös suhteet suomalaisen teollisuuden, yritysten ja muotoilijoiden välillä, tai niiden puuttuminen, voivat ajaa muotoilijat etsimään verkostoja ulkomailta.

Konseptin suunnittelu

Kun hankkeen tavoitteet on määritelty, osallistujat valittu, osallistujien tarpeet kartoitettu ja kohde- ja kotimarkkinoiden erityispiirteet huomioitu, voidaan täysillä ryhtyä konseptin suunnitteluun. Osittain nämä eri vaiheet voivat tapahtua myös samanaikaisesti.

Konseptin suunnitteluvaiheessa tulisi kaikki edellä esitellyt tekijät huomioon ottaen suunnitella hankkeen vaiheet, eli millaisia toimenpiteitä missäkin vaiheessa tulisi toteuttaa, jotta muotoilijat hyötyisivät mahdollisimman hyvin hankkeesta kansainvälistymisessään. Ensinnäkin tulisi miettiä millaisia koulutustarpeita muotoilijoilla on ja mahdollisesti sisällyttää hankkeeseen koulutus vastaamaan näihin tarpeisiin. Mahdollista on myös, että kaikki vienninedistämishankkeisiin osallistuvat muotoilijat osallistuisivat automaattisesti joihinkin koulutuksiin ja erityistarpeiden mukaan lisäkoulutuksiin. Esimerkiksi myyntiin ja kommunikointiin liittyvät koulutukset olisivat varmasti aina hyödyllisiä huolimatta siitä, millainen vienninedistämishanke on kyseessä.

Koulutuksen lisäksi tulisi suunnitella itse tapahtuma ja sen formaatti. Vaihtoehtoja on useita: näyttely, messut, projektivetoinen näyttely tai tapahtuma. Formaatin valinta riippuu hankkeen tavoitteista, osallistujien tarpeista ja kohdemarkkinoista. Kun itse idea formaatille on

syntynyt, voidaan sen ympärille lähteä rakentamaan muita ideoita. Muotoilijoiden yleinen mielipide tuntuu olevan, että he haluaisivat olla mukana erilaisissa ja erottuvissa jutuissa. Perinteiset näyttelyt ja messut tuntuvat monen mielestä hieman turhalta, sillä usein konkreettinen hyöty jää puuttumaan. Haastatelluilla muotoilijoilla on ollut useissa näyttelyissä tuotteita esillä eri maissa ja monet näyttelyt ovat jääneet pelkiksi näyttelyiksi, josta ei ole jäänyt mitään käteen. Muotoilijat voivat kokea jotkin näyttelyt maiden väliseksi kulttuurinvaihdon tai turismin välineeksi. Siksi formaattiin on hyvä lisätä jotakin lisäarvoa, kuten Hirameki-näyttelyssä oltiin tehty kontaktien järjestämisellä muotoilijoille.

Hiramekissa ei tuntunut olevan strategiaa, vaan tuntuu, että se ehkä edistää enemmän matkailua ja muotoilijat on väline matkailun edistämiseen. (Muotoilija)

Hirameki oli mun mielestä vaikeasti kommunikoituva, se ei ollut kokonaisuus vaan niin kun Finland. Se toimii valtion vientijuttuna, mutta oman muotoilun myymisenä ei. (Muotoilija)

Formaatin valinta on myös siitä syystä tärkeää, että tapahtuma toimii ikään kuin alustana muotoilijan omille kansainvälistymistoimille. Tapahtuma on se, johon muotoilija voi viitata kun on kyse kokemuksesta kohdemarkkinoilla. Myös muotoilijan oma-aloitteisuudesta riippuen tapahtuman puitteissa voi mahdollisesti järjestää myös omia promotionaalisia tilaisuuksia tai tapahtumaan voi kutsua omia jo olemassa olevia kontakteja.

Näyttely on jäykkä tapa, asiat voi tehdä hurjemmin ja kiinnostavammin, Hirameki oli vähän messumainen juttu. Itse tekisin ehkä jotain muuta tai kiinnostavampaa. (Muotoilija)

Muotoilijan omien projektien lisäksi näyttely toimii alustana myös monenlaiselle muulle toiminnalle. Esimerkiksi Hiramekin kyljessä järjestettiin vientikoulutuksen ja matchmakingin lisäksi muun muassa luentoja, muotinäytös ja suomalaisen elokuvan festivaali. Lisäksi iso japanilainen tavarataloketju Illums oli valinnut tapahtuman ajaksi suomalaista designia myyntiin testatakseen miten asiakkaat siihen suhtautuvat (Karismo, HS 2010).

Hiramekiin osallistuneet muotoilijat olivat sitä mieltä, että haluaisivat olla mukana myös erilaisemmissa hankkeissa, kuten Lontoon HEL YES! -tyyppisessä projektissa. Kuten jo

aikaisemminkin todettiin, formaatin valintaan vaikuttavat monet seikat. Erilaisia vaihtoehtoja on kuitenkin hyvä pitää mielessä.

Shanghai-näyttelyn yhteydessä meillä oli sellainen Snowbol-projekti. Siinä se tapahtuma rajoittui seminaariin ja siinä verkostoitumiseen. Sen tyyppinen on tietty ihan vartenotettava ja jopa kevyemmin toteutettava kun tommonen näyttely. (Muotoilija)

Siellä oli tehty tällainen Love Hotel, jossa oli eri suunnittelijat tehnyt huoneita ja baarit, se oli aika mielenkiintoinen tapa esittää. Isolla porukalla olisi pystytty tekemään mitä vaan. (Muotoilija)

Konseptin suunnitteluvaiheessa tulee valita myös yhteistyökumppanit. Perinteisten yhteistyökumppaneiden eli muotoilualan toimijoiden lisäksi yhteistyökumppaneiksi voisi harkita myös muita vaihtoehtoja kuten suomalaisen teollisuuden toimijoita tai vientikohteessa menestyneitä yrityksiä, jotta muotoilijat voisivat verkostoitua ja saada esimerkiksi vinkkejä kohdemarkkinoilla toimimiseen.

Muotoilijat voitaisiin ottaa mukaan suunnitteluvaiheeseen, jolloin hankkeeseen syntyisi parempi side jo ennen päätapahtumaa. HEL YES! -näyttely oli toteutettu kokonaisuudessaan muotoilijapainotteisesti ja kaikki kokivat näyttelyn henkilökohtaisesti tärkeäksi, koska siihen oli uhrattu aikaa ja työtunteja. Lisäksi muotoilijoilla oli mahdollisuus hyödyntää HEL YES! -näyttelyn tarjoamaa alustaa esimerkiksi omille tilaisuuksilleen ja tapaamisilleen. Myös muun tyyppisissä näyttelyissä ja hankkeissa muotoilijoille voisi antaa mahdollisuuden osallistua. Tietenkin valtavassa Hiramekin kokoisessa näyttelyssä se voi olla melko haastavaa yhtenäisyyden säilyttämiseksi, mutta pienemmissä hankkeissa muotoilijoiden ideat ja työ voisi olla merkittävä panostus hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa.

8.4.2 Toteutus- ja seurantavaihe

Toteutusvaiheessa haasteena on saada asetetut tavoitteet toteutumaan ja tarjota sellaisia vienninedistämispalveluja muotoilijoille, jotka auttavat heitä kansainvälistymään ja kehittämään kansainvälistymiseen tarvittavia resursseja. Kun valmisteluvaiheessa on selvitetty muotoilijoiden tarpeet ja haasteet kansainvälistymisen suhteen, toteutusvaiheessa

tulisi nämä tarpeet pitää koko ajan mielessä niin, että niihin pystytään vastaamaan. Myös seurantavaihe on erityisen tärkeä jokaisen vienninedistämishankkeen lopussa, jotta pystytään seuraamaan onnistumista ja parantamaan seuraavaan hankkeeseen suoritusta.

Muotoilijoiden kouluttaminen: Tiedolliset resurssit

Koulutuksen tarkoituksena on lisätä osallistujien tiedollisia resursseja sekä parantaa kansainvälistä asennetta ja sitoutumista vientihanketta kohtaan. Erittäin hyödyllistä on, että koulutuksen alussa jokainen osallistuja asettaa itsellensä tavoitteet koulutuksen suhteen. Muotoilijoiden tulisi pohtia, mihin omiin tarpeisiin he hakevat koulutuksesta apua ja miten he haluavat kehittää omia kansainvälistymiseen liittyviä resurssejaan koulutuksessa.

Onnistuneessa koulutuksessa on yhdistelty erilaisia koulutusmenetelmiä niin, että muodostuu osallistujien tarpeisiin suunniteltu koulutuskokonaisuus. Pelkkiin luentoihin ja seminaareihin perustuvat koulutukset koetaan usein tylsiksi. Lisäksi muotoilijat kokevat, että usein koulutusseminaareissa käsitellään jopa liikaa asioita, joita on jälkikäteen vaikea muistaa. Näin ollen voidaan sanoa, että keskittyminen yhteen tai muutamaan aiheeseen vaikuttaa merkittävästi koulutuksen onnistumiseen. Mitä kohdennetumpi seminaari on, sitä parempi. Seminaareja pidetään hyvänä koulutusmuotona, jos puhujana on mielenkiintoisia henkilöitä ja oman alansa asiantuntijoita. Seminaari näyttää toimivan hyvin maakohtaisessa koulutuksessa, jossa tarkoituksena on esitellä kohdemarkkinoiden liiketoimintaympäristöä. Mielekkäimpiä puhujia tällaisessa koulutuksessa ovat asiantuntevat vierailijat kohdemaasta sekä suomalaisten yritysten edustajat, joilla on kokemusta kyseisestä maasta. Seminaarin onnistumiseen vaikuttaa myös puhujien ja kuuntelijoiden vuorovaikutus: erityisesti kuulijat toivoisivat enemmän vuorovaikutusta ja mahdollisuuksia verkostoitua niin muiden kuulijoiden kuin esiintyjien kanssa. Lisäksi seminaari-tyyppinen koulutus näyttää lisäävän osallistujien innostusta ja kiinnostusta kohdemaata kohtaan ja vaikuttaa näin vientiasenteeseen.

Maakohtainen koulutus voidaan järjestää myös vieraillemalla kohdemaassa, kuten tehtiin Lontoon vientikoulutuksen yhteydessä. Vierailu tuntuu koulutettavista ehkä konkreettisemmalta kohdemaahan tutustumiselta kuin kotimaassa järjestetty seminaari. Tällaiseen vierailuun on myös yhdistettävissä monenlaista muuta toimintaa, kuten verkostoitumista ja tapaamisia, jotka koetaan erittäin positiivisina asioina. Kuitenkin ulkomailla järjestetyltä koulutukselta odotetaan vielä enemmän kuin kotimaassa järjestetyltä

ja kynnys lähteä koulutukseen omakohtaisesti voi olla suurempi. Toisaalta monia houkuttaa juuri ulkomailla järjestetty koulutus enemmän kuin kotimaassa jo ulkomaanmatkan takia. Ulkomaan vierailuilla pystytään toisaalta pienentämään itse ulkomaille lähtöön mahdollisesti liittyvää jännitystä, sillä vierailusta saa hyvää kansainvälistä kokemusta kohdemaasta.

Työpaja koettiin erittäin hyödylliseksi koulutusmuodoksi. Muotoilijat kokivat todella oppivansa jotakin konkreettista, kun pääsivät itse tekemään asioita. PR-koulutukseen työpaja sopii erityisen hyvin, mutta työpajoja voitaisiin järjestää myös muista aihealueista, kuten esimerkiksi markkinainformaation etsimisestä, neuvottelutaidoista tai vientiprosessista. Muotoilijat voisivat kokea mielenkiintoiseksi myös esimerkiksi alkeiskielikurssit, jos kohdemaassa ei puhuta englantia. Työpajoissa onnistuneen tekee nimenomaan se, että siellä pystytään todelliseen tarpeeseen saamaan koulutusta ja koulutuksen avulla pystytään kehittämään omaa osaamista tietyllä osa-alueella. Muotoilijan myynti- ja markkinointitaidot koetaan erittäin tärkeäksi kehittämisen alueeksi kansainväliseen markkinaympäristöön lähdettäessä ja tulevaisuudessa työpajoja mahdollisesti järjestetäänkin jatkuvasti. Näin muotoilijoilla on mahdollisuus osallistua koulutukseen, kun hänet on valittu mukaan vienninedistämishankkeeseen.

Yksi onnistumiseen vaikuttava tekijä koulutuksessa oli työpajan jälkeen saatu palaute, jonka muotoilijat kokivat erittäin arvokkaaksi. Henkilökohtaista palautetta voidaan pitää ikään kuin konsultointipalveluna, jossa jokainen saa kehitysideoita omaan toimintaansa ja tekemiseensä. Tällä kertaa palaute liittyi nimenomaan omaan PR-osaamiseen, mutta myös konsultoivia tilaisuuksia voitaisiin järjestää halukkaille myös muihin aiheisiin liittyen. Esimerkiksi asiantuntijan antama maakohtainen konsultaatio olisi erittäin tervetullutta muotoilijoille. Henkilökohtaisella palautteella ja konsultoinnilla voidaan kehittää myös muotoiluyrityksen ominaisuuksia kansainväliseen ympäristöön sopivammaksi.

Työpaja-koulutuksen onnistumiseen vaikutti myös ryhmän pienuus. Pieni ryhmäkoko teki koulutuksesta henkilökohtaista ja yksityisopetuksen-tuntuista sekä sai ryhmähengen muodostumaan koulutettavien välillä. Koulutukseen osallistuneet olivat uransa eri vaiheissa ja osallistumassa eri näyttelyihin, eli ryhmä oli melko heterogeeninen. Tämä koettiin kuitenkin hyväksi asiaksi, sillä näin koulutettavat saivat kontakteja myös oman hankkeen ulkopuolelta. Lisäksi heterogeenisyyden ansiosta koulutuksessa pystyttiin keskittymään olennaiseen asiaan, sillä jos koulutettavat olisivat samasta vienninedistämishankkeesta, koulutus voisi ajautua sivuraiteille esimerkiksi kohdemaan kulttuuriin liittyviin kysymyksiin.

Koulutuksessa hyväksi asiaksi koettiin myös verkostoituminen. Intiimissä työpaja-tyyppisessä koulutustilaisuudessa oli helppo jakaa kokemuksia ja tutustua muihin hankkeeseen osallistuviin muotoilijoihin. Toisaalta suuremmassa seminaarissa verkostoituminen on hankalaa, sillä osallistujat istuvat tilaisuuksissa yleensä jo tuntemiensa ihmisten seurassa. Seminaareissa verkostoitumista voitaisiin erikseen auttaa esimerkiksi ryhmäkeskustelujen avulla. Myös Lontoossa järjestetty illallinen seminaarin päätteeksi oli hyvä keino verkostoitua esiintyjien kanssa.

Koulutuksen ei tule tähdätä vain tiettyyn näyttelyyn tai messuihin vaan sen tulee tarjota muotoilijoille resursseja kansainvälistymiseen ja omien ominaisuuksien kehittämiseen pidemmällä aikavälillä. Varsinaisen koulutuksen lisäksi muotoilijoille voidaan järjestää ennen varsinaista tapahtumaa orientoiva tilaisuus, jonka tarkoituksena ei ole niinkään kouluttaa vaan innostaa ja kannustaa muotoilijoita.

Tapahtuman toteuttaminen: Kokemukselliset resurssit

Koulutuksen lisäksi vienninedistämishankkeeseen kuuluu aina näyttely, messut tai muu vastaava tapahtuma kohdemaassa. Tapahtumia voidaan järjestää monia erilaisia riippuen hankkeen ja osallistujien tavoitteista, mutta tapahtumien pääasiallisena tarkoituksena on tarjota muotoilijoille kokemuksellista resurssipääomaa kohdemaasta ja sen toimintatavoista.

Ensimmäiseksi tapahtuman onnistumiseen vaikuttavaksi tekijäksi voidaan sanoa tapahtuman formaatti, joka todettiin tärkeäksi huomioimisen aihe myös suunnitteluvaiheessa. Messut koetaan melko vanhanaikaiseksi tavaksi viedä muotoilua maailmalle ja perinteisiä messuja ei olekaan vientihankkeiden yhteydessä järjestetty. Myöskään kansainvälisille messuille ei ole osallistuttu. Tällainen messutapahtuma olisi esimerkiksi Milanon messut, jotka haastateltujen muotoilijoiden mukaan tuntuvat ”jo nähdyltä” asialta.

Näyttelyt ovat vienninedistämishankkeiden yleisin tapahtumamuoto ja monet muotoilijat ovat osallistuneet useisiin näyttelyihin. Näyttelyiden ongelmana on, että usein ne jäävät pelkiksi näyttelyiksi eivätkä johda konkreettisiin tuloksiin. Perinteisistä näyttelyistä odotetaan yleensä kiinnostuneita yhteydenottoja ja jopa kauppoja, mutta näyttelyt tuntuvat olevan niin jokapäiväisiä asioita, että ne eivät sellaisenaan riitä herättämään kiinnostusta.

Design Forum Finlandin vuonna 2010 järjestämät näyttelyt Lontoossa ja Tokiossa olivat luonteeltaan perinteisestä näyttelystä eroavia ja onnistuivat antamaan osallistujille myös konkreettisia tuloksia kohdemarkkinoilla. Onnistumiseen vaikutti se, että näyttelyyn oli yhdistetty muita toimintoja niin, että näyttely oli enemmän kuin näyttely. Lontoon näyttely oli toteutettu ravintolan muotoon ja näyttelystä haluttiin tehdä erottuva suuren näkyvyyden aikaansaamiseksi. Tokiossa taas näyttelyyn oli yhdistetty matchmaking-palvelua paikallisen yrityksen kanssa, joka takasi muotoilijoille mielenkiintoisia japanilaisia sisäänostaja-, media- ja muita kontakteja.

Toinen näyttelyn onnistumiseen vaikuttava tekijä näyttääkin olevan näyttelyn sisällöllinen tarjonta. Haluttiinpa herättää huomiota tai saada mahdollisimman paljon kontakteja, tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan rohkeita ideoita ja työtä pelkäämätöntä toteutusta. Uudenlaiset kohdemarkkinoille sopivat formaatit ovat muotoilijoille tervetulleita ja monet haluaisivatkin olla mukana kehittämässä jotakin erilaista.

Kolmanneksi, onnistunut näyttely on selkeä kokonaisuus, joka on viestitty selkeällä tavalla, oikeissa kanavissa ja oikeaan aikaan. Mitä pienempi ja tarkkaan valitumpi ryhmä muotoilijoita on mukana, sitä helpompi tapahtumasta on tehdä yhtenäinen kokonaisuus. Suuren tapahtuman, kuten Hirameki Design x Finland, ongelmana on juuri kommunikoinnin ja koordinaation hankaluus. Kun mukana on hajanainen joukko muotoilijoita, on yhteisen punaisen langan löytäminen tapahtumalle hankalaa. Lisäksi myös tavoitteiden saavuttaminen jokaisen muotoilijan kohdalla muodostuu haastavaksi.

Isoissa näyttelyissä on se, että on tietty hienoa, että monet pääsevät siellä esille ja näin mutta se kokonaisuus, sitä on tosi vaikea kontrolloida. (Muotoilija)

Lisäksi kun muotoilutapahtumasta on kysymys, yksi onnistumiseen vaikuttava tekijä on näyttelyn visuaalisuus. Muotoilua ei voida viedä maailmalle ilman hyvin suunniteltua ja toteutettua visuaalista kokonaisuutta. Tapahtuman visuaalisen ilmeen tulisi olla yhtenäinen muun kokonaisuuden ja viestinnän kanssa. Kuten Hirameki-hankkeessa olikin, suuremmassa hankkeessa on hyvä olla näyttelyarkkitehti, joka vastaa näyttelyn visuaalisesta toteutuksesta.

Neljänneksi tapahtuman tavoitteista riippumatta, onnistumiseen vaikuttaa myös tapahtuman edistämä verkostoituminen. Verkostot tulisikin nähdä sekä päämääränä että keinona saavuttaa päämäärä. Tapahtumassa automaattisesti muotoilijat verkostoituvat keskenään, mutta tämän lisäksi verkostoitumista tulisi tapahtua erityisesti kohdemaan liike-elämän edustajien ja

median kanssa. Myös kotimaisten yritysten kanssa verkostoitumisesta on hyötyä erityisesti jaettujen kokemusten kannalta.

Viidenneksi tapahtuman onnistumiseen toteutusvaiheessa vaikuttaa se, kuinka hyvin kohdemarkkinoihin tutustuttiin etukäteen ja kuinka hyvin tätä tietoa osataan hyödyntää itse tapahtumassa. On tärkeää ymmärtää miten tapahtuman kautta voidaan ymmärtää vielä enemmän kohdemarkkinoista ja esimerkiksi kuluttajista ja muista tärkeistä prospekteista.

Lopuksi erittäin tärkeä tekijä toteutusvaiheessa on osallistujien oma-aloitteisuus ja aktiivisuus. Muotoilijoita tulisikin kannustaa ottamaan itse kontaktia haluamiinsa henkilöihin ja tekemään töitä omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Vienninedistämishanke on kuitenkin vain alusta, joka antaa osallistujille erilaisia mahdollisuuksia. On mahdotonta antaa osallistujille asiat valmiina, vaan onnistuminen vaatii jokaiselta henkilökohtaisia ponnisteluja. Nämä mahdollisuudet tulisikin tunnistaa ja hyödyntää rohkeasti. Näyttelyssä on mahdollista esimerkiksi keskustella paikallisten ihmisten kanssa ja näin arvioida omien tuotteiden tai osaamisen soveltuvuutta markkinoille.

Rahoitukselliset resurssit

Vienninedistämistapahtumaan liittyy yleensä myös jonkinlaista rahallista tukea osallistujille. Hankkeisiin osallistuvia tuetaan muun muassa matkakuluissa, joka koetaan erittäin positiivisena asiana. Osallistuminen ei ole useinkaan täysin ilmaista osallistujille, sillä pieni osallistumismaksu yleensä takaa sitoutumisen hankkeeseen. Osallistumismaksu on yleensä kuitenkin niin pieni, että se ei aiheuta pienillekään yrityksille ongelmia osallistua. Rahoituksellinen tuki on osallistujille siinä mielessä tärkeä, että erityisesti pienillä yrityksillä on usein juuri taloudellisesti mahdotonta lähteä yksin kansainvälisille markkinoille. Vaikka tuki olisikin hyvin pienimuotoista, sillä näyttää olevan ennen kaikkea psykologista vaikutusta osallistujiin ja hankkeeseen sitoutumiseen.

8.4.3 Jälkityö ja seuranta

Vienninedistämishanke ei pääty itse tapahtuman päättymiseen, vaan erittäin tärkeää on osata hyödyntää tapahtumaa vielä sen jälkeenkin. Erityisesti tapahtumissa, joissa on haettu

näkyvyyttä, täytyy tunnistaa ns. ”momentum” eli tapahtumasta kumpuava näkyvyys ja keskustelu. Lisäksi myös tapahtumasta saatuja kontakteja ja suhteita on yritettävä viedä eteenpäin heti tapahtuman jälkeen. Myös tiedusteluille ja niihin vastaamiselle on varattava aikaa tapahtuman jälkeen, sillä tämä on tärkeä jälkimarkkinoinnin osa. Joillekin muotoilijoille yhteydenpito ja jälkimarkkinointi tuntuu erityisen haastavalta ja olisikin mietittävä, kuinka muotoilijoita voidaan tukea tapahtuman jälkeen. Joillekin muotoilijoille voi olla hankaluuksia kirjallisessa viestinnässä saatujen liiketoimintakontaktien kanssa ja kontaktien vastaamattomuus voi aiheuttaa hämminkiä.

Parit meilit lähetettiin, mutta ei sieltä kuulu mitään vastausta. Nimenomaan tää jälkityö, että miten se tapahtuu. (Muotoilija)

Ja myös se follow-up, me voidaan tehdä se hankkeen osalta, mutta jokainen muotoilija vastaa omista tavoitteistaan ja niiden seuraamisesta. (Projektipäällikkö)

Muotoilijat eivät aina tiedä mitä tehdä ennen ja jälkeen. Ihan tällaisia, että on hyvä ottaa yhteyttä etukäteen ja taas ottaa ihmisten yhteystiedot ylös. (Kouluttaja)

Jälkityöhön menee huomattavan paljon aikaa, joka tulee ottaa huomioon jo ennen tapahtumaa. Muotoilijat ovat usein yllättyneitä sähköposteihin vastaamiseen kuluneesta ajasta, joka on pois heidän omalta työskentelyltään. Monen mielestä vienninedistämisorganisaatio voisi hoitaa jälkityön ainakin siihen asti, että kyselyistä karsittaisiin tärkeimmät. Kuitenkin vienninedistämisorganisaationkin resurssit ovat rajalliset, ja kaikkien muotoilijoiden jälkityötä ei pystytä hoitamaan. Siksi muotoilijat täytyisikin valmistaa panostamaan myös tapahtuman jälkeiseen aikaan.

Vienninedistämis Hankkeiden toteutuksessa seuranta on pidettävä yhtä tärkeänä kuin valmisteluja ja toteutusta. Jokaisen hankkeen jälkeen tulisi toteuttaa kattava seurantaoperaatio sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä, jotta pystytään sanomaan päästiinkö tavoitteisiin ja kuinka toimintaa tulisi seuraavassa hankkeessa parantaa. Sekä HEL YES! että Hirameki-hankkeissa seuranta on suoritettu erittäin hyvin ja kattavasti esimerkiksi haastattelemalla osallistujat. Seuranta on siinä mielessä tärkeää, että hankkeesta voi jäädä järjestäjille ja osallistujille todella hyvä mielikuva vaikka todellisuudessa hankkeesta ei olisikaan ollut

paljota konkreettista hyötyä. Siksi toteutusta on hyvä arvioida selkeillä arviointityökaluilla. Kun jokaisen hankkeen jälkeen on suoritettu seuranta, voidaan jonkin ajan kuluttua tuloksia seurata aikajanassa. Seurannan ansiosta tulosten pitäisi myös parantua.

Että jollain saadaan se kuva, että minkä tyyppinen malli vois toimia mahdollisimman monelle osallistujalle ja se et siitä vois johtaa sen millaiset osallistujat sopii tällaiseen tapahtumaan, ketkä tästä hyötyy. (Kouluttaja)

Mittarit voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia. Määrällisten mittareiden ja erityisesti rahallisten mittareiden ongelmana on, että tulokset voivat toteutua vasta hyvinkin pitkällä aikavälillä. Näin ollen seuranta tulisi mahdollisuuksien mukaan suorittaa vielä vuosienkin jälkeen itse tapahtumasta. Lisäksi rahallisten mittareiden, kuten myynnin kasvun, ongelmana on, että vienninedistämishankkeen vaikutusta niihin on vaikea arvioida.

Lyhyellä aikavälillä mitä näkyvyyttä ollaan saatu mediassa, kuinka monta osumaa, mitä uusia mediakontakteja ollaan saatu ja miten niitä pidetään yllä. Meille (organisaatiolle) tulleiden jatkohankkeiden ja kyselyiden määrä. Myös kullekin muotoilijalle tulleiden hankkeiden määrä. (Projektipäällikkö)

Pitkällä aikavälillä (3-5v) tämmöinen strateginen partneroituminen. Miten pitkällä aikavälillä näistä syntyy jatkoduunia ja syntyy myyntiä. (Ohjelmajohtaja)

Tärkein jälkikäteen seurattava asia on tavoitteiden toteutuminen. Kun tavoitteet on huolella määritelty alkuvaiheessa, pystytään helposti jälkikäteen tarkastelemaan niiden toteutumista. Sen lisäksi, että on asetettu yleisiä tavoitteita kuten näkyvyyden saaminen, tulisi määrittellä myös mittarit, jotka määrittävät onnistumista kyseisen tavoitteen suhteen. Näin pystytään myös seuraamaan oikeita asioita.

Tavoitteiden toteutumisen lisäksi osallistujien tyytyväisyys on hyvä arviointityökalu. Toisaalta pitää myös huomioida, että osallistujat voivat vastata jonkin verran puolueellisesti tyytyväisyyskyselyihin, jotta he pääsisivät myös jatkossa mukaan. Tästä syystä kyselyiden tulisi olla toteutettu anonyymisti. Myynnin tai kannattavuuden sijasta muotoilijat kannattavat selkeiden mittareiden käyttöä. Heidän mielestään tulisi yksinkertaisesti arvioida johtiko tapahtuma mihinkään. Tuloksena voi olla saadut kontaktit, kaupat tai vaikka lehtikirjoitukset. Tapahtuman konkreettiset seuraukset tulisi selvittää, jotta pystytään arvioimaan onnistumista.

8.4.4 Muotoiluyrityksen kansainvälistymisen menestystekijät

Muotoiluyrityksen kansainvälistymisen menestystekijöitä näyttää tutkimuksen perusteella olevan monenlaisia liittyen sekä muotoilijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, että muotoiluyritykseen. Pehdytään näihin tekijöihin seuraavaksi tarkemmin.

Muotoilijan asenne ja kansainvälinen visio

Asenne tuntuu olevan yksi tärkeimmistä kansainvälisyyteen vaikuttavista tekijöistä mitä tulee muotoilijoiden kansainvälistymiseen. Muotoilijalla tulee ensinnäkin löytyä halua olla kansainvälinen. Halu syntyy usein jo siitä, että Suomen markkinoilla ei välttämättä ole tarpeeksi kiinnostavia töitä. Haastatellut muotoilijat ovat lähtökohdiltaan melko kansainvälisiä, osa toimii aktiivisesti kansainvälisillä markkinoilla. Kenelläkään muotoilijalla ei tunnu olevan minkäänlaisia pelkoja kansainvälistymisen suhteen. Muotoilijat eivät myöskään koe, että kansainvälistymiseen liittyy erityisempiä riskejä. Enemmän muotoilijat tuntuvat olevan uteliaita uusia markkinoita ja niiden luomia uusia mahdollisuuksia kohtaan.

Se on niin sisäsyntyistä se homma, että ei sitä tarvitse erikseen miettiä että haluttaisiin olla kansainvälisiä ja miten meidän pitäisi muuttua, että me oltaisiin kansainvälisiä. (Muotoilija)

Muotoilijat kokevat, että oikeanlaisella asenteella pääsee jo pitkälle. Asenne hanketta ja uusia markkinoita kohtaan näyttääkin olevan ratkaiseva tekijä onnistumiselle. Päätös ja siihen sitoutuminen saavat muotoilijan työskentelemään kovasti yhden kaupan eteen ja loppujen lopuksi kaupan saatuaan muotoilija on tyytyväinen ja kokee onnistuneensa uuden markkina-alueen avauksessa.

Muotoilijoilta vaaditaan tietynlaista rohkeutta ja avointa asennetta uusia asioita kohtaan, jotta onnistumisia voi syntyä. Esimerkiksi Japanissa ne muotoilijat, jotka kehoituksista huolimatta ovat menneet tapaamaan kiinnostavia kontakteja suoraan, ovat kokeneet onnistuneensa ja saaneet yhteistyön alkuun. Muotoilijoiden mielestä asenne ratkaisee tällaisissa asioissa: Jos on positiivisella asenteella ja käyttäytyy hyvin, pääsee eteenpäin. Myös usko itseensä ja osaamiseensa auttaa eteenpäin.

Positiivisella asenteella saa hirveästi aikaan, ja kun on ennakkoluuloton ja ajattelee puhtaalta pöydältä. (Muotoilija)

Tiettyä itsevarmuutta ja anteeksipyytämättömyyttä. Se että uskoo siihen omaan osaamiseen. Pitää olla realistinen. Ja pitää olla selkeä se usko siihen mitä tekee. (Muotoilija)

Asenne vaikuttaa myös yhteistyöhön eri osapuolten kanssa. Kun asenne on kohdillaan, eli arvostetaan niin omaa osaamista kuin muidenkin panosta, yhteistyö voi onnistua. Koska vienninedistämishankkeissa tehdään paljon yhdessä ja vietetään aikaa kohdemaassa usein tiiviissä porukassa, on tärkeää, että tulee muiden kanssa toimeen ja näkee yhdessä tekemisen arvon. Myös tietynlainen avoimuus muotoilijoiden kesken koetaan hyväksi asiaksi. Tietoa pidetään ikään kuin yhteisenä, ja sitä halutaan jakaa avoimesti. Monet kokevat, että ennen ajateltiin tiedon jakamisen olevan itseltä pois, mutta nykyään tiedon pimittämistä muilta pidetään hieman outona. Mieluummin jaetaan yhdessä niin hyviä kuin huonojakin kokemuksia ja autetaan toisia eteenpäin omassa tekemisessään.

Mikä on tosi tärkeä, että kun yhdessä tehdään, niin se suhde eri toimioihin kuten tuottajaan, partnereihin ja muihin. Se, että miten niiden kanssa pelataan yhteen, ettei tule mitään ikäviä kompromissitilanteita. Niin ehkä niiden yhteistyötaitojen kehittäminen sen motivaation kautta on tosi tärkeä. (Ohjelmajohtaja)

Asenteeseen liittyy myös se, että ollaan valmiita tekemään töitä menestyksen eteen. Haastatellut puhuvat ”tekemisen meaningistä”, joka tarkoittaa sitä, että ei odoteta passiivisesti esimerkiksi kontaktien kävelevän vastaan vaan tehdään itse asian eteen töitä. Vienninedistämishankkeisiin tulisikin jo lähtökohtaisesti valita sellaisia henkilöitä, jotka ovat valmiita panostamaan haluttujen tulosten saavuttamiseksi. Tätä ominaisuutta voidaan kutsua myös yrittäjämäisyydeksi. Kaikki muotoilijat eivät tietenkään ole yhtä yrittäjähenkisiä, mutta kansainvälisillä markkinoilla menestymiselle se näyttää olevan edellytys. Motivaatiota tekemiselle täytyy löytyä.

Ei vaan ajatella, että se on joku kulttuurillinen näyttely johon mä nyt lähdän mukaan. (Projektipäällikkö)

Siihen ei tarvitse mitään suurta ideaa tai yrittäjähaaveilua. Vaan reipasta tekemistä. (Kouluttaja)

Viennedistämishankkeella voidaan vaikuttaa asenteeseen erityisesti koulutuksissa ja yhteisissä tilaisuuksissa. Yhteisöllisyys ja verkostot voivat edistää rohkean ja oma-aloitteisen asenteen syntymistä sekä vientihankkeeseen motivoitumista. Kun muotoilija näkee muidenkin olevan innoissaan ja valmiita tekemään töitä tavoitteiden eteen, myös hän itse asennoituu avoimesti ja positiivisesti hankkeeseen.

Muotoilijan kansainvälinen kokemus ja osaaminen

Taideteollinen koulutus antaa hyvät lähtökohdat kansainvälistymiselle opiskelun kansainvälisen luonteen ansiosta. Taideteollisessa korkeakoulussa on paljon vaihto-opiskelijoita ja opetus on osittain englanninkielistä. Lisäksi suurin osa haastatelluista on osallistunut myös itse opiskelijavaihtoon. Muutenkin muotoiluala on melko kansainvälinen ja muotoilijat matkustavat paljon. Lisäksi useimmilla muotoilijoilla on ollut jonkinlaisia kansainvälisiä projekteja. Kansainvälinen projektikokemus auttaa selkeästi myös viennedistämishankkeen onnistumisessa muotoilijan kohdalla. Kokemusta ei välttämättä tarvitse olla kohdemaasta, mutta ymmärrystä kohdemaan markkinoista täytyy olla.

Kansainvälisestä kokemuksesta näyttää olevan valtavasti hyötyä kansainvälisille markkinoille liiketoimintamielessä lähtevälle. Kielitaito on yksi tärkeä osa-alue, vaikkakin Japanissa japaninkieli vaikuttaa olevan ainoa tie täydelliseen kommunikointiin. Kulttuurien välisiä eroja on myös hyvä ymmärtää, jotta kommunikaatio onnistuu erilaisessakin kulttuurissa. Japanissa toimiminen on hyvinkin erilaista kuin Lontoossa toimiminen. Kielitaidon ja sosiaalisten taitojen lisäksi kansainvälisessä ympäristössä vaaditaan tietynlaista avoimuutta ja rohkeutta. Ihmisten välille muodostuu helpommin yhteys läheisistä kulttuureista olevien henkilöiden välille, mutta hyvät ihmissuhdetaidot auttavat luomaan suhteita myös etäisemmissä kulttuureissa.

Muotoilijan verkostoituminen ja suhteet

Verkostoituminen ja kontaktit ovat yksi tärkeimmistä syistä, miksi muotoilijat yleensä osallistuvat viennedistämishankkeisiin. Myös hankkeiden yksi parhaimmista aneista on juuri verkostoituminen muiden suunnittelijoiden kanssa. Pääasiassa muotoilijat verkostoituvatkin toistensa kanssa, minkä muotoilijat kokevat erinomaisena asiana. Erityisesti

kansainvälisessä ympäristössä muut vientitoverit toimivat usein tukiverkostonä. Parhaimpia puolia verkostoissa on avoimuus ja toisten auttaminen. Kokemuksia jaetaan yhdessä ja kerrotaan omia markkinoihin ja työelämään liittyviä vinkkejä.

*Mutta sosiaaliset suhteethan ovat kaiken a ja o, niin niitä uusia töitä tulee.
(Muotoilija)*

*Luulen, että tällä alalla kaikki toimet tulee sen kautta, että joku suosittelee.
(Muotoilija)*

Kansainvälistymisessä nimenomaan verkostoilla on suuri merkitys. Usein muotoilijat saavat töitä sen kautta, että joku suosittelee tutuillensa ja sana alkaa levitä verkostossa. Myös muotoilijat itse suosittelevat mielellään muita muotoilijoita eteenpäin. Muotoilijoiden muodostamat verkostot voivat auttaa erityisesti kansainvälisten asiakkaiden saamisessa. Lisäksi verkostot näyttävät olevan alku myös uusille ideoille. Esimerkiksi HEL YES! -hankkeen tekijöiden valitsemiseen vaikutti nimenomaan verkostot ja suhteet: tiedettiin ketkä on alansa huippuja ja sen lisäksi ”hyviä tyyppejä”.

Kun ajatellaan esimerkiksi ruotsia, niin luovilla aloilla, niin yhdessä vaiheessa kaikki graafikot oli ruotsalaisia. Mä kiinnitin huomiota tähän ilmiöön. Se on niin yksinkertaista, että ne tukevat toisiaan ja syntyy verkosto jossa ne tutustuttaa toinen toisiaan. (Kouluttaja)

Verkostoituminen usein myös johtaa asioihin, kun joku suosittelee jotain, sit joku kirjoittaa siitä jutun ja se mainitaan ja sitten ehkä löytää asiakkaan tai valmistajan. (Muotoilija)

Voidaan huomata, että erityisesti muotoilupalvelujen kohdalla verkostoitumisesta on hyötyä. Palvelujen vieminen on erilaista kuin tuotteiden ja suunnitteluprojektien saaminen tapahtuukin usein suhteiden ja suosittelun kautta. Siksi osaamisen myymisessä verkostoitumisella on tärkeä rooli. Erityisesti korostuvat suhteet ns. muotoilualan portinvartijoihin. HEL YES! –hankkeessa verkostoituminen oli yksi päätavoitteista, joka palveli hyvin juuri palvelun tarjontaan keskittyneitä muotoilijoita kuten sisustussuunnittelijoita ja graafisia suunnittelijoita. Toki tuotteitakin suunnitteleville

verkostoista on hyötyä, mutta tuotteille tuntuu olevan helpompi saada näkyvyyttä kuin osaamiselle. Tämä oli ainakin mielipide Hiramekiin osallistuneiden muotoilijoiden keskuudessa. Se kuinka hyvin hankkeissa syntyneet verkostot pitävät kotimaassa, selviää tulevaisuudessa.

Sen osaamisen viemisen mittaaminen on tietenkin hankalampaa. Ja korostuu ne portinvartija ja avainhenkilökontaktien saaminen ja ylläpitäminen. (Ohjelmajohtaja)

Hankkeissa verkostoitumista on tapahtunut lähinnä suomalaisten muotoilijoiden keskuudessa ja harva muotoilija kokee verkostoituneensa esimerkiksi ulkomaalaisten muotoilijoiden kanssa. Tämä johtuu tietenkin siitä, että hankkeet ovat olleen suomalaisen muotoilun vientihankkeita ja mukana on ollut lähinnä suomalaisia muotoilijoita. Jonkin verran verkostoitumista on tapahtunut yrityselämän kanssa. Esimerkiksi Hiramekissa, jossa paikalla oli sekä muotoilijoita että muotoiluyrityksiä, oli muotoilijoiden helppo verkostoitua yritysten edustajien kanssa. Kuitenkin verkostoitumista voisi tapahtua enemmänkin yritysten ja teollisuuden kanssa. Erityisesti suomalaisten yritysten kanssa verkostoituminen voisi auttaa muotoilijoita kansainvälisillä markkinoilla, jos yritykset jakaisivat avoimesti kokemuksiaan.

Yksi tärkeä osa on tietenkin rakenteiden vahvistaminen kotimaassa, että mitkä toimijat voi tehdä yhteistyötä. Suomi on pieni maa, että tällaista yhteistyötä kyllä tarvitaan. (Ohjelmajohtaja)

Muotoilijat kokevat, että suomessa on muutenkin hyvin vähän tahoja, jotka pitäisivät koossa muotoilijoiden verkostoja ja jota kautta voisi saada tarpeellisia kontakteja. Tällainen kaikki yhteen kokoava taho voisi auttaa muotoilijoiden verkostoitumisessa jo kotimaassa ja auttaa kansainvälisillä markkinoilla toimimista ilman kohdemarkkinoille matkustamista.

Suomesta puuttuu sellainen niin kun mitä julkinen taho voisi ikään kuin tukea. Olisi ikään kuin joku paikka, jonka kautta saa kontakteja. (Muotoilija)

Et se vähän niin kun galleristilla, että on se joka hoitaa sen sisällön ja sitten se joka laittaa hintalapun ja näin. Et olisi joku sellainen verkosto johon voisi tukeutua. (Muotoilija)

Suomalaisten toimijoiden kanssa verkostoituminen avaisi muotoilijoille uudenlaisia mahdollisuuksia kansainvälisessä markkinaympäristössä toimimiseen. Jos verkostoitumisen kautta on mahdollista saada asiakkaiksi suuria kansainvälisiä yrityksiä, muotoilijankaan kansainvälistyminen ei ole kaukana. Asiakkaan mukana kansainvälistyminen onkin yksi helpoimmista ja yleisesti käytetyistä kansainvälistymiseen käytetyistä strategioista. Suomalaisten toimijoiden verkostoitumisen kautta voi syntyä myös esimerkiksi vientirenkaita, kuten Hiramekissa tapahtui. Verkostoitumista voidaankin pitää yhtenä tärkeimpänä pienen muotoiluyrityksen resurssina sen luomien mahdollisuuksien vuoksi, ja siihen tulisi ensisijaisesti panostaa kaikissa vienninedistämistoimissa. Projektit lähtevät useimmiten liikkeelle muotoilijan henkilökohtaisista verkostoista ja suhteista.

Muotoilijan erikoisosaaminen

Lähtökohta kansainvälistymiselle on se, että muotoilija on oman alansa huippuosaaja. Kaikki haastatellut muotoilijat ovat saaneet muotoilijan koulutuksensa Taideteollisessa korkeakoulussa, joka koettiin hyväksi lähtökohdaksi kansainvälistymiselle. Monet haastatelluista olivat opiskelleet muotoilualaa laajemminkin kuin vain oman erikoistumisalueensa verran. Muotoilijat arvostivat erittäin paljon saamaansa koulutusta, ja kokivat sen olevan arvossaan myös ulkomailla. Erityisesti arvostettiin sitä, että saatu koulutus on ollut melkein yksityisopetusta pienten ryhmäkokojen vuoksi.

Muotoilijat kokevat, että kun heillä on hyvä idea, tuote tai palvelu on jo siitä syystä kiinnostava myös ulkomaisilla markkinoilla. Näin ollen muotoilun kieli koetaan universaaliksi. Myös aikaisemmat projektit ja referenssit auttavat kansainvälisessä ympäristössä. Kuitenkin globaalit markkinat ovat erittäin kilpaillut ja erityisesti innovatiivisuudella ja rohkeudella tuntuu pääsevän pitkälle.

Kansainvälisillä markkinoilla myös erikoistumisella on suuri merkitys menestykselle. Kun muotoilija tietää mihin osa-alueisiin hän on erikoistunut, osaamisesta on myös helpompi viestiä. Monet muotoilijat ovatkin lähteneet kansainvälisille markkinoille aluksi vain yhden tuotteen ja kokoelman kanssa, jolloin tuote ja osaaminen on helpompi myydä. Erikoistuminen yhteen alueeseen viestii myös vahvaa osaamista tällä alueella, kun taas yleistöimistönä toimiminen viestii vähäisempää osaamista usealla alueella.

Muotoilijan myynti- ja markkinointiosaaminen

Muotoilijat suhtautuvat vaihtelevasti myynti- ja markkinointitaitojen tarpeellisuuteen. Jotkut haastateltavat tuntuvat ajattelevan, että hyvä idea myy itse itsensä. Muotoilijoiden käsitys markkinoinnin tarpeellisuudesta voi liittyä myös siihen, että moni kokee herättävänsä kiinnostusta tuotteillaan ja muotoilullaan, vaikka itse ei ole laittanut markkinointiin yhtään aikaa tai rahaa. Toisaalta vaikka osa ei koe markkinointia omaan ajatusmaailmaan sopivaksi, osa haastatelluista tunnistaa selkeästi myynnin ja markkinoinnin tarpeellisuuden omalle liiketoiminnalle. Tarve huomataan yleensä siinä vaiheessa, kun kyselyitä tulee niin paljon, että oma aika ei tahdo riittää vastailuihin. Myöskään aikaa ei haluttaisi antaa niin paljon oman suunnittelutyöhön liittymättömälle työlle.

Ensinnäkään mä en ole senttiäkään uhrannut myyntiin ja markkinointiin rahaa. Ja musta on tehty ihan hirveästi juttuja: on blogikirjoituksia, lehtijuttuja, on kuvattu jotain filmiä ja ihan uskomaton määrä juttuja. Ja se ei ole missään suhteessa mun myyntiin, että mun myynti olisi kasvanut. (Muotoilija)

Mun mielestä se on niin, että kiinnostavat asiat kiinnostaa ja sun ei tarvii mainostaa sitä. (Muotoilija)

Kuitenkin aloittelevalle yritykselle, joka useimmiten koostuu vain yhdestä henkilöstä eli itse muotoilijasta, myyntimaailman ymmärtäminen on todella tärkeää. Suomessa ei ole agenteja, jotka hoitaisivat muotoilijoiden markkinoinnin kokonaisuudessaan. Lähinnä Suomessa olevat agentit tuntevat PR-puolen ja toimivat ikään kuin pressitoimistona muotoilijalle. Jos muotoilija haluaa jonkun hoitamaan myynti- ja markkinointipuolta yritykseensä, se tarkoittaa tällaisen henkilön palkkaamista.

Usein muotoilija itse ei välttämättä ole paras henkilö keskustelemaan tuotteista esimerkiksi asiakkaan kanssa, koska asiakkaalle se voi olla jossain määrin epämiellyttävää. Tästä syystä voisikin olla parempi, että välissä on henkilö, jonka kanssa tuotteesta ja osaamisesta pystytään keskustelemaan neutraalisti. Kuitenkaan harvalla on resursseja palkata henkilöä myyntityöhön.

Kun ei muuta mahdollisuutta ole. Suomessa on tää tilanne, että kuka myy sun puolesta. Toki ois mahtavaa jos olisi ihmisiä, jotka tekisi sen. (Muotoilija)

Pitää olla tosi hyvä tuote, mutta siitä ei ole mitään hyötyä jos sen päällä istuu, vaan pitää osata myydä ja nähdä, että mihin se sopii. Mun mielestä kyllä pitää ymmärtää se maailma. Mutta totta kai se myynti sinänsä on jonkun muun homma. (Muotoilija)

Kyllä moni varmaan toivoisi, että voisi ulkoistamaan, että jäisi sille omalle suunnittelutyölle aikaa, mutta se on resursseista kiinni. (Projektipäällikkö)

Muotoilijat useimmiten karttavat myynti- ja markkinointimaailmaa, mutta kansainvälisessä ympäristössä ja vienninedistämishankkeisiin osallistuessa tulisi kuitenkin ymmärtää taitojen tarpeellisuus. Usein muotoilijoilla on käsitys, että myynti ja markkinointi tarkoittaa jotain tuotteesta tai osaamisesta irrallista. Tärkeää olisikin ymmärtää, että muotoilijoiden tulisi lähinnä osata kertoa itsestään ja osaamisestaan tiiviisti, totuudenmukaisesti ja mielenkiintoisesti.

Kyllä sitten täytyisi olla sellaista mind setiä, et ei se riitä, et sulla on se tuote vaan sun pitää osata myydä se. (Projektipäällikkö)

Kaikki tarvitsee sen idean esittämisen ja viestin kiteyttämisen taidon. (Kouluttaja)

Haastatteluissa tuli ilmi, että usein muotoilijat ajattelevat olevansa erittäin huonoja myymään tai markkinoimaan mitään. Muotoilijat tarvitsevatkin kannustusta tai opastusta viestintään ainakin siinä määrin, että pystyvät kertomaan kenelle tahansa osaamisestaan nopeasti. Monet muotoilijat huomaavat, että eivät olekaan välttämättä niin huonoja myymisessä kuin ovat luulleet ja saavat kannustuksesta lisää pontta omaan myymiseen ja viestintään.

Muotoilijan prosessiosaaminen

Muotoilijoiden prosessiosaamisella tarkoitetaan tässä vientiprosessiin liittyvää osaamista kontaktien etsimisestä lähtien aina tuotteen viemiseen ulkomaille. Muotoilijat kokevat olevansa melko tietämättömiä tällaisista teknisistä asioista ja jo mahdollisten asiakkaiden tai jälleenmyyjien etsiminen internetistä voi tuottaa ongelmia. Kuitenkin kansainvälisessä ympäristössä vaaditaan rohkeutta kokeilla ja tarttua näihin asioihin, jos halutaan menestyä. Internet ja sähköposti ovat ensimmäisiä työkaluja viennin käynnistämiseksi.

Myös vientiprosessin ja kansainvälisen kaupan ymmärtäminen tulleeineen, veroineen ja rahteineen aiheuttaa hankaluuksia muotoilijoille. He kuitenkin kokevat, että asioista olisi hyvä tietää mahdollisesti jo etukäteen. Osa asioista on sellaisia, jotka selviävät samalla kun lähtee viemään tavaraa ulkomaille, mutta halukkaille voitaisiin järjestää jopa työpajoja.

Sellainen konkreettinen tieto olisi kauhean hyvä. Mistä agentteja saa? Miten nämä rahti- ja tullauskoukerot? Mulle tuli esimerkiksi yllätyksenä, että puutuotteilla ei ole tullia Japanissa. (Muotoilija)

Vienninedistämishankkeilla voidaan auttaa muotoilijoita ymmärtämään paremmin vientiprosessiin liittyviä seikkoja. Ongelmana kuitenkin aiheeseen liittyvässä koulutuksessa on, että muotoilijat ovat erilaisia ja tietävät vaihtelevasti näistä asioista. Tärkeämpää kuin itse asioiden opettaminen olisi kannustaa muotoilijoita ottamaan selvää itse asioista. Tällöin muotoilijoita tulisi opastaa oikeiden ja luotettavien lähteiden etsinnässä.

Muotoilijan ajankäytön hallinta

Ajankäytön hallinta liittyy vahvasti muotoilijoiden projektinhallintataitoihin. Tutkimuksessa ilmeni, että muotoilijat omaavat erinomaisia projektinhallintataitoja mitä tulee omiin suunnitteluprojekteihin. Muotoilijat pystyvät esimerkiksi hallitsemaan projekteja useissa maissa samanaikaisesti. Kuitenkin ajankäytön hallinnassa on ongelmia vientihankkeeseen liittyvillä osa-alueilla. Monet muotoilijat kokevat hankkeeseen liittyvien toimien vievän paljon arvokasta työaikaa ja erityisesti etukäteis- ja jälkimarkkinointiin sekä viestintään liittyvien toimien viemä aika yllätti muotoilijat. Esimerkiksi tapahtuman jälkeen muotoilijan tulisi pitää huolta jatkuvasta sähköpostien vaihdosta saatujen kontaktien kanssa. Myös tuleviin kyselyihin olisi vastattava mahdollisimman nopeasti, mikäli niistä halutaan hyötyä.

Koska muotoilutoimistot ovat hyvin pieniä, heillä ei ole varaa ulkoistaa kansainväliseen liiketoimintaan liittyviä toimintoja, vaikka halua siihen löytyisikin. Myöskään vienninedistämisenorganisaation resurssit eivät riitä huolehtimaan kaikkien osallistuvien muotoilijoiden viestinnästä. Muotoilijoiden tulisikin muuttaa suhtautumistaan kansainvälistymistoimien viemään aikaan, jos kansainvälisille markkinoille todella halutaan lähteä. Esimerkiksi yrityksen kansainvälisen vision mielessä pitäminen saattaa auttaa ajankäytössä. Myös vienninedistämisenorganisaation tulisi miettiä keinoja, joilla se pystyisi avustamaan muotoiluyrityksiä ajankäytön hallinnassa.

Yrityksen moninaiset yhteistyön muodot

Kansainvälistyvän muotoiluyrityksen tulisi olla valmis monenlaisiin yhteistyön muotoihin, sillä pienen yrityskoon ja vähäisten resurssien vuoksi yhteistyö ja partnerisuhteet ovat muotoiluyrityksille erityisen arvokkaita. Kansainvälistymisessä ei tulisi tavoitella ainoastaan esimerkiksi jakelijasuhteita vaan yhteistyötä tulisi kehitellä myös muihin mahdollisiin yrityksen sidosryhmiin. Tällaisia ovat muut pienet muotoiluyritykset, suomalaiset suuret muotoilualan yritykset, suomalaiset asiakasyritykset, teollisuus, galleriat ja yliopistot. Erilaisille yhteistyön muodoille tulisi olla avoin, jotta voisi syntyä uudenlaisia innovatiivisia partnerisuhteita ja toiminnan muotoja.

Erityisesti muotoilijat kokivat hyötyvänsä suhteista muihin suomalaisiin toimijoihin, joilla on liiketoimintaa myös kansainvälisillä markkinoilla. Asiakasyrityksen mukana kansainvälistyminen on helppo ensiaskel kansainvälisille markkinoille ja monille muotoilijoille se on myös hyvin luonteva keino kansainvälistyä. Kun muotoiluyritys lähtee asiakkaan kautta ulkomaille, tulisi sen tunnistaa myös muut mahdollisuudet, joita kansainvälisille markkinoille lähteminen asiakkaan mukana tuo tullessaan. Muotoiluyrityksellä on mahdollisuus hyödyntää asiakasyrityksen tietämystä kohdemaasta ja näin ollen saada jalansijaa kyseisillä markkinoilla. Myös muunlaiset yhteistyösuhteet kansainvälisillä markkinoilla toimivien suomalaisten yritysten kanssa voi edistää muotoiluyrityksen kansainvälistymistä. Vienninedistämishankkeilla voitaisiinkin kehittää suomalaisten yritysten ja muotoilijoiden yhteistyön muotoja. Jos esimerkiksi teollisuusyritykset ymmärtäisivät muotoilun arvon, sekä yritys että muotoilija tai muotoiluyritys hyötyisi molemmin puolin yhteistyöstä.

Kuten jo aikaisemmin todettiin muotoilijoiden verkostoituminen ja henkilökohtaiset suhteet ovat erityisen tärkeitä kansainvälistymiselle. Verkostoituminen voi johtaa yhteistyöhön myös muotoilijoiden välillä, jolloin pienillä muotoiluyrityksillä olisi resursseja toimia paremmin myös kansainvälisillä markkinoilla. Yksi esimerkki tällaisesta muotoilijoiden keskinäisestä yhteistyöstä on muotoilijoiden aloittamat vientirenkaat. Vientirenkaisuun osallistuminenkin vaatii kuitenkin melko suurta panostusta yksittäiseltä toimijalta, joten niihin mukaan lähteminen ei aina ole mahdollista pienimmille yrityksille. Se, mikä kaikille yrityksille on mahdollista koosta huolimatta, on erilaisten yhteistyöverkostojen rakentaminen. Vaikka muotoiluyritykset ovat erikoistuneita ja profiloituneita asiantuntijoita tietyllä osaamisalueella, yhteistyöverkostoilla muotoilijat pystyvät tarjoamaan kilpailukykyisiä palveluita laajalla

skaalalla. Yhteistyöverkostojen avulla erityisesti suunnittelupalveluiden markkinointi voisi helpottua, mutta myös tuotteiden. Yhteistyöverkostoja voisi kehittää myös tuotteiden ympärille esimerkiksi niin, että kodin sisustukseen tuotteita suunnittelevat muotoilijat yhdistäisivät voimansa.

Yrityksen erikoistuminen ja selkeä profiilin kommunikointi

Yksi tärkeimmistä yritykseen liittyvistä ominaisuuksista kansainvälistymisessä näyttää olevan yrityksen erikoistuminen ja keskittyminen tiettyyn osaamisalueeseen. Suomalaiset muotoilutoimistot ovat usein niin sanottuja ”yleistoimistoja” eli tekevät muotoilun toimialalla toimeksiantoja hyvinkin laajasti. Tämä tarkoittaa, että muotoilutoimisto osaa vähän kaikkea, mutta ei ole syvällisesti erikoistunut tiettyyn osaamisalueeseen.

Myös monet haastatellut yritykset ovat tällaisia laajan osaamisen toimistoja, mutta kansainvälisille markkinoilla esitellään vain tiettyä osaamisen aluetta. Muotoilijat eivät välttämättä tässä tapauksessa ajattele kuitenkaan strategisesti valinneensa vain tietyn osaamisalueen viemisen, vaan kokevat, että vieraille markkinoille on helpompi esitellä aluksi vahvin tai selkein osaaminen. Jos lähdetäisiin myymään ”kaikkea”, mitään olisi itse asiassa hyvin vaikea saada myydyksi. Selkeä fokuusoituminen tiettyyn tuotteeseen tai palveluun auttaa oikean kohderyhmän löytymistä markkinoilla ja tuotteeseen tai palveluun liittyvää kommunikointia.

Yrityksen erikoistuminen helpottaa myös yrityskuvan rakentamista ja oikeanlaisen viestin välittämistä asiakkaille ja muille kohderyhmille. Kuten aikaisemmin todettiin, muotoilijan tulee omata myynti- ja markkinointitaitoja, jotta hän pystyy viestimään omasta osaamisestaan ja tuotteestaan tai palvelustaan. Sama liittyy myös yritykseen, sillä mielenkiintoisen yrityskuvan luomiseen tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä, kansainvälistä visiota ja viestintätaitoja. Kun yrityskuva on selkeä ja kiinnostusta herättävä, menestyminen kansainvälisillä markkinoilla on helpompaa. Yrityskuvan viestiminen onkin yksi muotoiluyritysten haasteista, sillä yrityksen tarina tulisi osata tiivistää ikään kuin pieneksi, todenmukaiseksi tarinaksi sekä kommunikoida ulkopuolisille sanallisesti ja visuaalisesti.

Kaupallinen tuote tai palvelu

Myynti- ja markkinointitaidot eivät pelkästään riitä vaan tietenkin myös tuotteen tai palvelun on oltava kaupallinen. Usein puhutaan, että suomalaisten muotoilijoiden toteutuksia on vaikea hyödyntää kaupallisesti vaan ne jäävät pieniksi kuriositeeteiksi, toisin kuin ruotsalaisten ja tanskalaisten suunnittelemat ja valmistamat tuotteet ovat hyvinkin kaupallisia. Tätä näkemystä tukee myös se, että suomalaisten design-tuotteiden vienti on vähäisempää kuin niiden tuonti Suomeen. Samalla kun huonekalujen vienti Suomesta on pienentynyt, Ruotsi ja Tanska ovat onnistuneet kasvattamaan vientiä merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Menestyksen taustalla on kaupallinen ajatusmalli, eikä ainoastaan muotoilijan omista intresseistä lähtevä muotoilu.

Muotoilijoilla tuntuu usein olevan käsitys, että erottautuvien tai mielenkiintoisien tuotteiden tai palveluiden suunnittelu riittää, jolloin ne ikään kuin myyvät itse itsensä. Kun puhutaan tuotteesta, tulisi sen suunnittelussa huomioida myös kaupalliset näkökulmat. Esimerkiksi suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä kohderyhmää ja sitä kenen tarpeisiin tuote suunnitellaan. Jos tuote ei ole kansainvälisille markkinoille lähtiessä tuotannossa, tulisi lisäksi miettiä tuotteen tuotantovalmiutta ja tuotannollisia ratkaisuja esimerkiksi, jos kohdemarkkinoilla oleva asiakas haluaa tilata tuotetta suuria määriä. Palvelun kohdalla kaupallisuus on hieman hankalampi asia. Se mikä muotoilupalvelusta tekee kaupallista on kyky tarjota asiakkaan tarpeet täyttävää suunnittelupalvelua sekä kyky viestiä suunnitteluosaamisesta ja asiakkaan tarpeiden täyttämisestä etukäteen. Vienninedistämishankkeilla voidaan auttaa muotoiluyritystä tunnistamaan oman tuotteen tai palvelun kaupalliset vahvuudet sekä korostamaan niitä. Lisäksi vienninedistämishankkeissa tulisi miettiä erityisesti muotoilupalveluiden ja -osaamisen vientiä ja kansainvälistämistä, sillä muotoilijat kokevat sen hankalammaksi kuin tuotteiden viemisen.

Oppiminen ja joustavuus

Oppiminen ja joustavuus nähdään yrityksen resursseina, joita useilla nopeasti kansainvälistyvillä pienillä yrityksillä on. Myös muotoiluyritykset näyttävät omaavan näitä piirteitä ja ne ovat pienelle yritykselle tärkeitä ominaisuuksia kansainvälisillä markkinoilla.

Oppiminen on erityisen tärkeää, sillä vain oppimisen kautta pieni ja nuori yritys voi menestyä kansainvälisillä markkinoilla. Oppimista voi tapahtua vienninedistämishankkeissa sekä oman

tekemisen ja kokemisen kautta tai muita kuuntelemalla ja seuraamalla. Oppiminen liittyy vahvasti myös kansainväliseen kokemukseen, sillä mitä enemmän kokemusta ja oppimista on kertynyt, sitä todennäköisempää on pärjätä kansainvälisillä markkinoilla. Jotta oppimista voi tapahtua, tulee yrityksen sisällä olla halu oppia uutta sekä jakaa opittua tietoa.

”Useimmat osallistujista mainitsivat oppimisen (Japanin kulttuuri ja markkinat) tärkeäksi tavoitteeksi ja oikeastaan kaikille selkiintyi se, miten Japanissa toimitaan ja tehdään kauppaa.”

Vienninedistämishankkeilla voidaan edistää niin tiedollista kuin kokemuksellista oppimista. Hankkeet tulisi nähdä sen lisäksi myös ”oppimaan opettavina”, eli muotoilijoita tulisi kannustaa ottamaan asioista selvää ja rohkaista kokeilemaan siipiään kansainvälisillä markkinoilla. Virheitä ei tulisi pelätä vaan niistä tulisi oppia taas lisää ja sitä kautta vahvistua.

Pienten yritysten etuna on myös joustavuus. Verrattuna suuriin yrityksiin pienet yritykset ovat toiminnassaan ketterämpiä ja pystyvät helpommin mukautumaan vaihteleviin tilanteisiin. Joustavuus on erittäin suuri etu alati muuttuvassa globaalissa markkina-ympäristössä ja projekteissa, joita ei toteuteta kaavojen ja standardien mukaan. Muotoilijat kokevat erityisesti HEL YES! -hankkeen onnistuneen niin hyvin tekijöiden joustavuuden ja eräänlaisen ketteryyden takia. Hankkeeseen pystyttiin sitoutumaan täysillä, vaikka kaikilla on myös muita projekteja käynnissä samaan aikaan, ja muotoilijat pystyivät osallistumaan tekemiseen oman aikataulun mukaan.

Taloudelliset resurssit

Rahallinen pääoma on resurssi, jota pienillä yrityksillä hyvin harvoin on liikaa. Taloudellisista resursseista on pääsääntöisesti aina puutetta, joka saattaa vaikuttaa myös kansainvälistymiseen. Toisaalta kansainvälistymisen kautta yritykselle toivotaan kasvua ja sitä kautta myös enemmän taloudellisia resursseja. Jotkin pienet muotoiluyritykset kokevat rahan puutteen olevan suorastaan este kansainvälistymiselle. Rahalla pääsisi mukaan esimerkiksi vientirinkeihin, joka voisi helpottaa kansainvälistymistä.

Toisaalta voidaan sanoa, että nykypäivänä ei välttämättä tarvita kovin suurta alkupääomaa kansainvälisen liiketoiminnan aloittamiselle. Innovatiivisuus on valttia pienten yritysten kansainvälistymisessä ja muotoiluyrityksiä tulisi kannustaa käyttämään niistä löytyvää

luovuutta myös pienen budjetin kansainvälistymisoperaatioiden tekemiseen. Globaali internet on erinomainen väline kansainvälistymiseen, taloudellisten resurssien ollessa rajalliset.

Vienninedistämishankkeet auttavat osaltaan taloudellisten resurssien puutteesta kärsiviä yrityksiä suoraan rahoituksellisilla ratkaisulla, mutta tarjoamalla myös pääsyn pienellä osallistumismaksulla tapahtumiin, joihin pienillä yrityksillä ei olisi muuten minkäänlaisia mahdollisuuksia. Design Forum Finlandin vienninedistämishankkeisiin osallistuneet muotoiluyritykset kokivat olevansa etuoikeutettuja, kun olivat saaneet hienon ja arvokkaan mahdollisuuden osallistua mukaan hankkeisiin.

Sitoutuminen

Kansainvälistyminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. Jotta yritys voi sitoutua, on sillä oltava edellytykset pitkäaikaiseen toimintaan kansainvälisillä markkinoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että kun sisäiset resurssit ovat kohdillaan, on muotoiluyrityksen mahdollista sitoutua pitkällä aikavälillä kansainvälisiin päämääriinsä ja kansainvälistymiseen. Niin muotoilijan kuin yrityksen ominaisuuksien on oltava sellaiset, että ne mahdollistavat sitoutumisen. Jos yrityksessä koetaan esteitä kansainvälistymiselle, ne ovat myös esteitä sitoutumiselle. Vienninedistämishankkeiden tarkoituksena onkin poistaa näitä mahdollisia esteitä ja auttaa yrityksiä sitoutumaan hankkeisiin ja kansainvälistymiseen pidemmälläkin aikavälillä. Mitä paremmin vienninedistämishanke tässä onnistuu, sitä vähemmän muotoiluyritys kaipaa tukea tulevaisuudessa kansainvälisissä toimissaan.

Kansainvälisyys onkin nähtävä yrityksen ominaisuutena, ei vain kokeiluna tai väliaikaisena projektina. Muotoilijan on oltava motivoitunut kansainvälisyyteen ja oltava valmis työskentelemään sen eteen. Ilman sitoutumista kansainvälistyminen on melkein mahdotonta pitkällä aikavälillä.

9 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitän yhteenvedon tutkimuksesta sekä tutkimuksen johtopäätökset. Aluksi teen tutkimuksen yhteenvedon, muodostan johtopäätökset ja esittelen tutkimuksen rajoitukset sekä ehdotukset jatkotutkimukselle. Tämän jälkeen esittelen muokatun viitekehyksen, eli empiiristen tulosten pohjalta täsmennetyn teoreettisen viitekehyksen. Lopuksi käyn läpi tutkimuksen perusteella tekemäni suositukset vienninedistämisorganisaatiolle.

9.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, mitkä ovat muotoilun vienninedistämissankkeiden onnistumisen tekijät. Tarkastelun kohteena ovat pienet muotoilualan yritykset. Tutkimusongelmaa lähestyttiin aluksi perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Ensimmäiseksi tutustuttiin muotoilualaan ja siitä tehtyyn aikaisempaan tutkimukseen. Tarkoituksena oli selvittää, mitä erityispiirteitä muotoilualalla ja muotoilualan yrityksillä sekä niiden kansainvälistymisellä on Suomessa. Tämän jälkeen selvitettiin pian perustamisensa jälkeen kansainvälistyvien pienten yritysten, eli born global - yritysten ominaispiirteitä ja kansainvälistymisen menestystekijöitä. Luvun tarkoituksena oli tunnistaa sellaisia menestystekijöitä, joita myös muotoilualan yritykset omaavat tai joihin niiden tulisi tähdätä kansainvälisille markkinoille lähtiessä. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi tarkasteltiin vielä vienninedistämissankkeista tehtyjä tutkimuksia. Tarkoituksena oli selvittää millaisia vienninedistämiskeinoja on olemassa, kuinka ne toimivat ja kuinka niiden avulla voidaan edistää muotoiluyritysten kansainvälistymistä.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta kehitettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa muotoilun vienninedistämissankkeet nähtiin yrityksen ulkoisena resurssina. Viitekehyksen mukaan vienninedistämistoimilla voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisiin, kansainvälistymistä edesauttaviin resursseihin, sekä suoraan yrityksen kansainvälistymiseen.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena ja siinä perehdyttiin Design Forum Finlandin vienninedistämissankkeisiin Lontoossa ja Tokiossa, sekä näihin liittyviin vientikoulutuksiin. Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa selvitettiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla vienninedistämissankkeisiin osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä sankkeista ja niiden onnistumisesta. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksen

toteutuksessa hyödynnettiin myös osallistuvaa havainnointia ja tapaukseen liittyviä dokumentteja.

Tutkimuksessa ilmeni, että vienninedistämishankkeet ovat moniulotteisia projekteja, joiden onnistumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Onnistumisen tekijöitä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: vienninedistämisprosessi- ja yrityksen resurssinäkökulmasta. Tarkastellaan ensin onnistumisen tekijöitä vienninedistämisprosessin näkökulmasta. Prosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: valmistautuminen, toteutus ja jälkityö. Onnistuneessa vienninedistämishankkeessa on perusteellinen valmistautumisvaihe, jossa tärkeimmät onnistumiseen vaikuttavat tekijät ovat hankkeen tavoitteiden määrittäminen, oikeiden osallistujien kuratoiminen ja osallistujien tarpeiden tunnistaminen. Hankkeen tavoitteiden selkeys vaikuttaa huomattavasti lopputulokseen, sillä ilman selkeitä tavoitteita mitään tuloksia on vaikea saavuttaa. Erittäin tärkeä huomio on myös se, että osallistujien tulisi määrittää omat tavoitteensa vientihankkeelle mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Onnistumiseen ja hankekokonaisuuteen vaikuttaa myös oikeiden osallistujien kuratoiminen: osallistujien tulee edustaa parasta suomalaista osaamista sekä sitä, mitä hankkeella halutaan viestiä. Jos hankkeeseen kuratoidaan paljon muotoilijoita, onnistumisen haasteena ovat osaamisen epätasalaatuisuus sekä hankkeen koordinoimisen ja kommunikoinnin hankaluus. Onnistuneen kokonaisuuden luomiseksi tärkeää on ottaa huomioon myös osallistuvien muotoilijoiden tarpeet kansainvälistymisen suhteen. Muotoilijoiden kansainvälistymisen haasteena ovat erityisesti resurssien, kuten markkinointiosaamisen ja verkostojen puute, mutta tarpeet vaihtelevat muotoilijoiden välillä. Valmistautumisvaiheessa tulee ottaa huomioon myös kohdemarkkinoiden erityispiirteet, jotka vaikuttavat hyvin paljon hankkeen onnistumiseen. Tutkimuksessa selvisi, että esimerkiksi Lontoon ja Tokion markkinat eroavat hyvin paljon toisistaan, ja hankkeen onnistuminen riippuu hyvin paljon oikean ajankohdan ja paikan valinnasta.

Toteutusvaiheessa on tärkeää pitää huolta siitä, että vienninedistämistoimet tukevat osallistuvien muotoilijoiden ja muotoiluyritysten kansainvälistymistä. Vienninedistämisenorganisaatio voi tarjota tiedollista, kokemuksellista ja rahoituksellista avustusta. Tiedollisia avustuskeinoja ovat koulutukset, seminaarit, työpajat ja konsultoinnit; kokemuksellisia keinoja näyttelyt, messut, projektit ja vierailut; ja rahoituksellisia keinoja ovat puolestaan lainat, verohelpotukset ja vientituet. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että onnistunut hanke tarjoaa niin tiedollista, kokemuksellista kuin rahoituksellista avustusta, sillä

osallistuvilla yrityksillä on usein puutteita näillä kaikilla alueilla. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin tiedollisen avustuksen kohdalla lähinnä vientikoulutuksiin ja kokemuksellisen avustuksen kohdalla näyttelyyn ja projektiin. Myyntikoulutusta arvostettiin paljon muotoilijoiden keskuudessa, ja sen koettiin antavan konkreettisia työkaluja tulevaisuutta ajatellen. Onnistuneen myyntikoulutuksen tekijöiksi paljastuivat ammattitaitoiset kouluttajat, pieni opetusryhmä, selkeät tavoitteet, palautteen saaminen sekä työpajan ja luennon yhdistelmä. myyntikoulutuksen lisäksi maakohtaista koulutusta arvostettiin, mutta koetut hyödyt jäivät pienemmiksi kuin myyntikoulutuksessa. Maakohtaisessa koulutuksessa onnistumiseen vaikuttavat erityisesti mielenkiintoiset esiintyjät sekä mahdollisuus verkostoitua. Kokemuksellisen avustuksen kohdalla perinteiset näyttelyt ja messut eivät kiinnostaneet muotoilijoita kovin paljoa, vaan hankkeilta odotettiin konkreettista hyötyä itselle ja omalle yritykselle, kuten mielenkiintoisia kontakteja ja näkyvyyttä. Tuloksissa ilmeni, kuinka tärkeää on saada osallistujat ymmärtämään oma-aloitteisuuden arvo hankkeessa. Vienninedistämisorganisaatio toimii hankkeessa mahdollistava osapuolena, mutta loppujen lopuksi onnistuminen riippuu osallistujan aktiivisuudesta.

Valmistautumis- ja toteutusvaiheen jälkeen on erittäin tärkeää huolehtia vienninedistämistapahtuman jälkityöstä. Hanke voi herättää keskustelua vielä pitkään tapahtuman jälkeen ja tätä pitäisi osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi vienninedistämisorganisaation ja muotoilijoiden tulisi jatkaa yhteydenpitoa hankkeessa saatuihin kontakteihin, jotta pidempiaikaisia yhteistyökuvioita voisi syntyä. Tutkimuksessa selvisi, että yhteydenpito tapahtuman jälkeen ei ole muotoilijoille itsestään selvää eikä siihen osata varautua riittävästi. Muotoilijoita tulisikin valmistaa paremmin jälkityöhön, sillä kansainvälistymisen voidaan nähdä alkavan vasta hankkeen jälkeen. Jälkityön ohella erittäin tärkeää hankkeen onnistumisen kannalta on tulosten seuranta. Seurannassa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti asetettujen tavoitteiden toteutumiseen sekä osallistujien ja järjestäjien tyytyväisyyteen. Seurantaa tulisi toteuttaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja siinä voidaan käyttää subjektiivisia ja objektiivisia sekä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia mittareita. Seurannassa saatuja tuloksia voidaan hyödyntää seuraavissa vienninedistämissankkeissa.

Vienninedistämisprosessinäkökulman lisäksi vienninedistämissankkeen onnistumista voidaan tarkastella yrityksen resurssinäkökulmasta. Vienninedistämissanke nähdään tutkimuksessa muotoiluyrityksen ulkoisena resurssina, jonka avulla voidaan parantaa yrityksen sisäisiä kansainvälistymisen resursseja. Sisäiset resurssit auttavat yritystä kansainvälistymisessä pitkällä aikavälillä, joka tarkoittaa, että vienninedistämissanke luo yritykselle valmiudet

toimia itsenäisesti kansainvälisessä ympäristössä myös hankkeen jälkeen. Resurssit ovat jaettavissa muotoilijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja yrityksen ominaisuuksiin. Kansainvälistymisen resursseja muotoilijan kohdalla ovat asenne, kansainvälinen visio, kansainvälinen kokemus, verkostot ja suhteet, erikoisosaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen, prosessiosaaminen sekä ajankäytön hallinta. Erityisen tärkeäksi tutkimuksessa korostuivat muotoilijan verkostot, sillä muotoilualalla töitä ja projekteja tulee useimmiten suhteiden kautta. Lisäksi myös asenne ja motivaatio sekä myynti- ja markkinointitaidot korostuivat onnistumiseen vaikuttavina tekijöinä. Muotoilijan asenteella ja oma-aloitteisuudella näyttää olevan suurta merkitystä tavoitteiden saavuttamiselle. Myynti- ja markkinointitaitoja sekä yleisesti viestintätaitoja omaavat muotoilijat erottautuvat edukseen kansainvälisessä ympäristössä toimiessaan. Yrityksen ominaisuuksia puolestaan ovat moninaiset yhteistyön muodot, erikoistuminen, selkeä yritysprofiili, kaupallinen tuote tai palvelu, oppiminen, joustavuus ja taloudelliset resurssit. Näistä erityisen tärkeiksi kansainvälistymisen onnistumisen tekijöiksi osoittautuivat erikoistuminen ja selkeä yritysprofiili. Kansainvälisille markkinoille ei voida lähteä valtavan tuote- tai osaamispaletin kanssa, vaan muotoiluyritysten tulisi löytää fokus tarjontaansa sekä kommunikoida tästä selkeän yritysprofiilin muodossa.

Vienninedistämishankkeiden tulisi avustaa muotoilijaa ja yritystä sisäisten resurssien kehittämisessä, sillä ne lisäävät kansainvälistymisen valmiuksia ja vienninedistämishankkeen onnistumisen mahdollisuuksia. Jos resurssit ovat kansainvälistymiselle suotuisat, on kansainvälistymiseen sitoutuminen mahdollista. Ilman sitoutumista, on kansainvälistyminen pitkällä aikavälillä mahdotonta.

Sen lisäksi, että vienninedistämishanke vaikuttaa yrityksen resursseihin ja sitä kautta kansainvälistymiseen pitkällä aikavälillä, tuloksista ilmeni vienninedistämishankkeella olevan vaikutuksia myös suoraan kansainvälistymiseen lyhyellä aikavälillä. Muotoiluyritys voi saada hankkeen avulla avauksen kohdemarkkinoille esimerkiksi projektien, tilauksen tai jakelijakontaktien muodossa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että muotoilun vienninedistämishankkeessa on monia onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Onnistunut vienninedistämishanke auttaa muotoiluyritystä kehittämään sisäisiä resurssejaan niin, että yrityksen kansainvälistyminen pitkällä aikavälillä on mahdollista. Tärkeimpiä tällaisia resursseja ovat muotoilijan asenne, verkostoituminen, myynti- ja markkinointitaidot, sekä yrityksen erikoistuminen ja selkeä

profiloituminen. Vienninedistämisorganisaatiolta hankkeen onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista ja suunnittelua, johon sisältyy muun muassa osallistujien kuratoiminen, tavoitteiden asettaminen ja osallistujien tarpeiden tunnistaminen. Tärkeää on tarjota osallistuvien yrityksen tarpeisiin sopiva hankekokonaisuus, joka muodostuu tiedollisesta, kokemuksellisesta ja rahoituksellisesta avustuksesta.

Tutkielman tulokset ovat uusia niin liikkeenjohdon kannalta kuin akateemisestikin. Vienninedistämisorganisaatio pystyy tutkielmassa esitettyjen tulosten avulla arvioimaan ja suunnittelemaan paremmin vienninedistämisohjelmakokonaisuuksia ja ottamaan osallistujien tarpeet paremmin huomioon. Vaikka kyseessä on yksittäinen tapaustutkimus, voidaan sanoa, että tulokset ovat teorian avulla jossain määrin yleistettävissä myös muiden vastaavien muotoilun vienninedistämisorganisaatioiden käyttöön. Tapauksena tässä tutkimuksessa tutkittu Design Forum Finland toimii laaja-alaisesti muotoilun viennin edistämiseksi ja sitä voidaan pitää muotoilun vienninedistämisessä esimerkkiorganisaationa. Vienninedistämisorganisaatioiden lisäksi myös muotoilualan yritykset voivat hyötyä tutkimuksen tuloksista. Kansainvälistymistä suunnittelevat pienet muotoiluyritykset saavat tutkimuksesta vinkkejä siihen, millaisia resursseja kansainvälisellä pienellä yrityksellä tulee olla.

Tutkielma onnistuu kuvailemaan vähän tutkittujen aihealueiden keskinäistä suhdetta. Aiempaa tutkimusta muotoilun vienninedistämisohjelmista ei ole juuri tehty. Myöskään muotoilun alasta ei ylipäättänsä ole tehty paljoa tutkimusta, mutta vienninedistämisohjelmia on tutkittu jonkin verran. Kuitenkaan vienninedistämisohjelman onnistumisen tekijöitä ei ole aikaisemmassa tutkimuksessa määritetty. Tämä tutkimus avaa uusia näkökulmia vienninedistämisen onnistumiseen, sillä tarkastelun kohteeksi on valittu nopeasti ja omaehtoisesti kansainvälistyvät born global -yritykset, joilla on selkeitä yhtymäkohtia muotoilualan yritysten kanssa. Tulevaisuudessa aiheetta olisi mielenkiintoista tutkia vielä syvemmin nimenomaan palveluja tarjoavien muotoiluyritysten näkökulmasta, sillä palvelujen vienninedistäminen eroaa tämän tutkimuksen perusteella huomattavasti tuotteita markkinoivien yritysten vienninedistämisestä. Toinen mielenkiintoinen tutkimuksen aihe olisi vienninedistämisohjelmien onnistumisen mittaaminen, sillä ohjelmien arvioinnista on yleisesti tehty hyvin vähän tutkimusta.

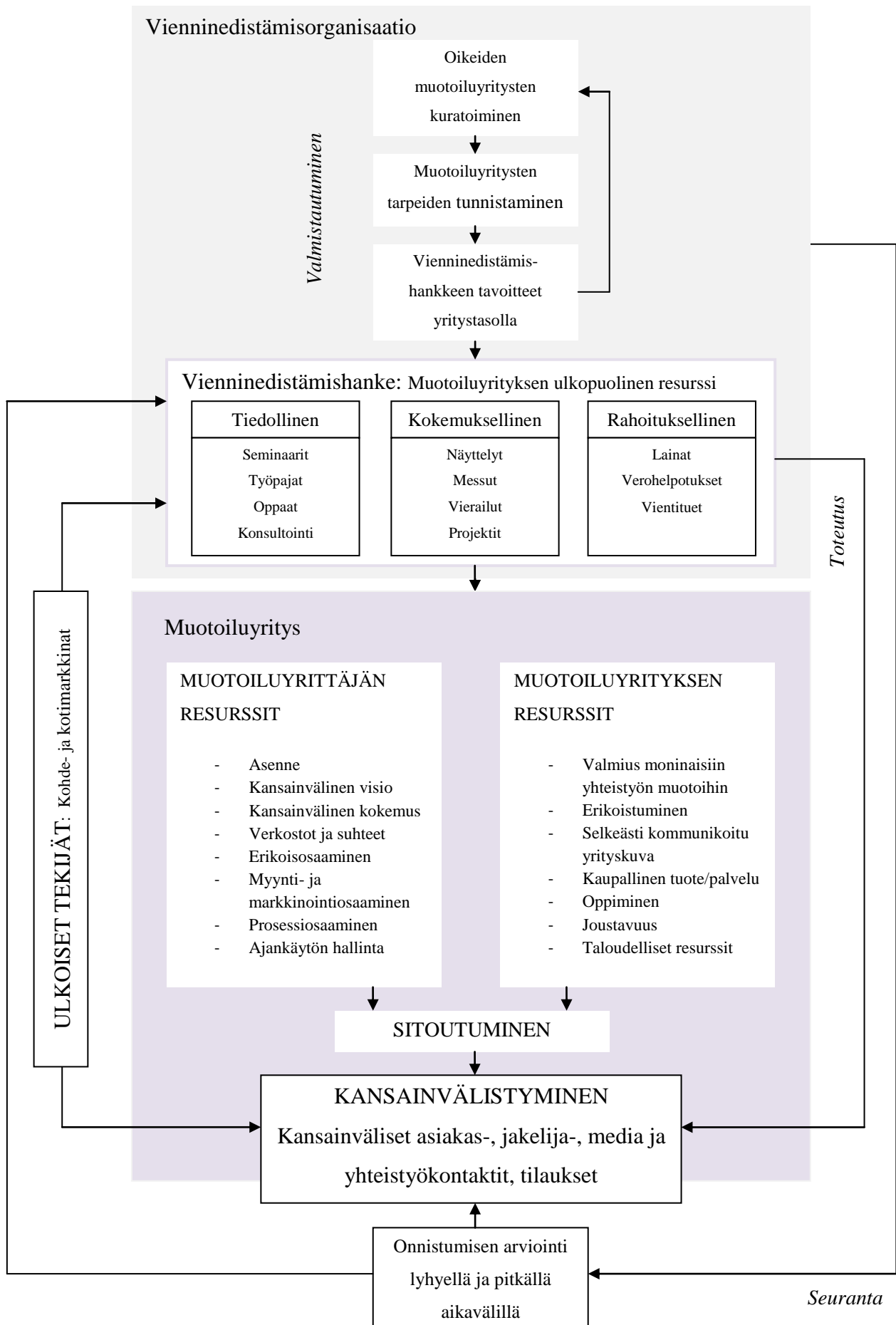
Tutkielmassa tulee huomioida myös muutamia rajoituksia ja puutteita, joita siihen liittyy. Ensinnäkin tutkimuksessa on tutkittu erittäin tarkkaan valittua joukkoa suomalaisia

vienninedistämishankkeisiin osallistuneita yrityksiä. Yrityksissä on eroja, mutta varovaisuutta tulee noudattaa tarkasteltaessa otosta koko suomalaisen muotoilualan edustajana. Muotoilualan yrityksissä on varmasti paljon eroja ja niitä tarkasteltaessa tulee pitää mielessä, että valitut yrityksen saattavat olla alkujaan kansainvälisempiä, kuin muotoilualan yritykset yleensä. Toiseksi muotoiluala on siinä mielessä poikkeuksellinen, että alakohtaista vienninedistämistä on melko paljon. Muotoilualan vienninedistämiskeinot saattavat olla myös poikkeavia muista aloista. Tutkimuksen tuloksia ei tulisikaan yleistää muihin toimialoihin kuin muotoilualaan, sillä muiden toimialojen vienninedistämishankkeet voivat toimia täysin poikkeavalla tavalla.

9.2 Muokattu viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitettiin teoreettinen viitekehys perustuen muotoilualasta, kansainvälistymisestä ja vienninedistämisestä tehtyyn tutkimukseen. Teoreettinen viitekehys esittää vienninedistämishankkeen olevan muotoiluyritykselle ulkopuolinen resurssi, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisiin resursseihin sekä osaltaan myös suoraan kansainvälistymiseen. Yrityksen sisäiset resurssit vaikuttavat vienninedistämishankkeen onnistumiseen pitkällä aikavälillä. Pohjautuen born global -yritysten menestystekijöihin yrityksen sisäiset resurssit jaettiin kahteen ryhmään: muotoiluyrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin sekä muotoiluyrityksen ominaisuuksiin. Nämä ominaisuudet johtavat hankkeeseen sitoutumiseen ja kansainvälistymiseen. Viitekehyksessä esitettiin myös muotoiluyrityksen tarpeiden ja vienninedistämishankkeen tavoitteiden määrittämisen tärkeys vienninedistämishankkeen alkuvaiheessa sekä tulosten arvioinnin tärkeys hankkeen toteutuksen jälkeen.

Tutkimuksen empiiriset tulokset osoittavat, että teoreettisessa osiossa esitetyt muotoilun vienninedistämishankkeen onnistumisen tekijät pitävät pääpiirteissään paikkansa suomalaisten muotoiluyritysten ja vienninedistämishankkeiden kohdalla. Kuitenkin teoreettinen viitekehys kaipaa jonkin verran muokkausta empiiristen tutkimustulosten pohjalta ja muokattu viitekehys esitetään kuviossa 9. Ensinnäkin onnistumisen tekijät ovat jaettavissa vaiheittain valmistautumisvaiheen, toteutusvaiheen ja seurantavaiheen onnistumisen tekijöihin. Lisäksi onnistumisen tekijät voidaan jakaa muotoiluyrityksen resurssien



Kuvio 9: Muokattu viitekehys

kohdalla muotoiluyrittäjän henkilökohtaisiin tekijöihin sekä yrityksen tekijöihin, kuten jo teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin.

Valmistautumisvaihetta kuvaa viitekehyksessä vienninedistämisorganisaation sisällä olevat valmistautumistoimenpiteet, jotka ovat vahvasti osallistujalähtöisiä. Valmistautumisvaiheessa tärkeäksi onnistumisen tekijäksi paljastui muotoiluyritysten tarpeiden tunnistamisen ja vienninedistämisohjelman tavoitteiden määrittämisen lisäksi myös oikeiden osallistujien kuratoiminen. Vienninedistämisohjelman onnistumisen kannalta on tärkeää, että osallistujat ovat motivoituneita ja kohdemarkkinoille sopivia muotoiluyrityksiä. Se, millaiseksi koko vienninedistämisohjelma muokkaantuu ja millaisia tavoitteita vienninedistämisohjelmalle asetetaan yritystasolla, riippuu hyvin paljon ohjelmaan kuratoiduista muotoiluyrityksistä ja heidän tarpeistaan. Toisaalta ohjelman yleiset tavoitteet voidaan määrittää jo ennen osallistujien valitsemista, jolloin tavoitteet vaikuttavat siihen, millaisia osallistujia halutaan ohjelmaan kuratoida. Muotoiluyritysten tarpeita kansainvälistymisen suhteen ei voida yleisellä tasolla määrittää, vaan tarpeet vaihtelevat valittujen yritysten liiketoiminnan vaiheista ja muotoilijasta riippuen. Tästä syystä tarkempi tarpeiden nimeäminen on jätetty viitekehyksestä pois.

Kuten jo alkujaan teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin, osallistujien tarpeiden kartoittamisen ja ohjelman tavoitteiden määrittelemisen jälkeen tulisi suunnitella itse vienninedistämisohjelma ja se, millaisia tiedollisia, kokemuksellisia ja rahallisia avustuskeinoja ohjelmaan käytetään. Empiirisen tutkimuksen pohjalta kokemuksellisiin ohjelmiin lisättiin projektit, jotka eroavat huomattavasti perinteisistä näyttelyistä, messuista ja vierailuista projektien yhtenäisen kokonaisuuden ja yhdessä tekemisen johdosta. Toteutusvaihetta viitekehyksessä kuvaa vienninedistämisohjelma lähtevä nuoli, joka johtaa muotoiluyrityksen kansainvälistymiseen. Nuoli kuvaa toteutusvaiheen kattavan ohjelman toteutuksen sen eri muodoissa muotoiluyrityksen sisäisiä resursseja kehittävänä prosessina.

Empiirinen tutkimus vahvisti sen teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn asian, että vienninedistämisohjelma nähdään ikään kuin yrityksen ulkoisena resurssina, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen sisäisiin resursseihin. Viitekehyksessä esitetyt yrityksen sisäiset resurssit kuitenkin muokkaantuivat ja tarkentuivat jonkin verran empiirisen tutkimuksen pohjalta. Muotoiluyrittäjän ominaisuudet eli kansainvälinen visio, kansainvälinen kokemus sekä verkostot ja suhteet osoittautuivat erittäin tärkeiksi kansainvälistymisen onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi myös empiirisen tutkimuksen perusteella. Näiden lisäksi kuitenkin

tärkeiksi osoittautuivat myös asenne, erikoisosaaminen, myynti- ja markkinointiosaaminen sekä prosessiosaaminen. Teknologiaosaaminen ei tullut sellaisenaan empiirisessä tutkimuksessa esille, mutta sen voidaan katsoa sisältyvän prosessiosaamiseen. Näihin muotoiluyrittäjän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin voidaan vaikuttaa tiedollisilla ja kokemuksellisilla vienninedistämiskeinoilla.

Empiirisen tutkimuksen tulokset tarkensivat myös muotoiluyritykseen liittyviä ominaisuuksia. Yrittäjämäinen organisaatiokulttuuri koettiin liittyvän muotoiluyrittäjän asenteeseen enemmän kuin itse yritykseen, joten se poistettiin kokonaan muotoiluyrityksen ominaisuuksista. Valmius moninaisiin yhteistyön muotoihin, erikoistuminen, oppiminen ja joustavuus muotoiluyrityksen ominaisuuksina vahvistuivat haastatteluissa. Asiakkaiden seuraaminen ei tullut ilmi empiirisessä tutkimuksessa, mutta sen voidaan katsoa liittyvän moninaisiin yhteistyön muotoihin. Näiden lisäksi tärkeiksi yrityksen ominaisuuksiksi osoittautuivat yrityskuvan selkeä kommunikointi sekä tuotteen tai palvelun kaupallisuus. Myös riittävät taloudelliset resurssit näyttävät vaikuttavan muotoiluyrityksen kansainvälistymisen onnistumiseen. Tulokset osoittivat, että niin tiedollisilla, kokemuksellisilla kuin rahoituksellisilla keinoilla voidaan vaikuttaa muotoiluyrityksen ominaisuuksiin.

Lopuksi empiirinen tutkimus tarkensi onnistuneen vienninedistämishankkeen ja kansainvälistymisen merkitsevän muotoiluyrityksille kansainvälisten kontaktien saamista. Tällaisia toivottuja kontakteja ovat kontaktit asiakkaisiin, jakelijoihin, median edustajiin ja muotoilualan avainhenkilöihin. Pidemmällä aikavälillä kansainvälistyminen tarkoittaa muotoiluyrityksille myös tulonlähdettä kansainvälisiltä markkinoilta tai kansainvälisistä projekteista. Kansainvälistymisen tuloksia on tärkeää seurata ja tätä seurantaprosessia kuvaa vienninedistämisenorganisaatiosta lähtevä ja arviointiin johtava nuoli. Seurannan jatkumoa kuvaa taas arvioinnista takaisin vienninedistämishankkeisiin johtava nuoli, joka kuvaa seurannan tärkeyttä tulevien vienninedistämishankkeiden kehittämiseksi.

Yhteenvedona voidaan todeta, että muokattu viitekehys luo kokonaiskuvan onnistuneen vienninedistämishankkeen tekijöistä ja onnistumisen tuloksista vienninedistämishankkeen eri vaiheissa. Viitekehystä voidaan hyödyntää hankkeiden suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa yleisellä tasolla. Jokainen viitekehyyksen osa-alue on itsessään sen verran laaja kokonaisuus, että niistä pystyisi toteuttamaan oman tutkimuksensa. Siksi tätä tutkimusta voidaan pitää kokonaisvaltaisen käsityksen luojana vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijöiden tutkimuksessa.

9.3 Suositukset vienninedistämisorganisaatiolle

Koska tutkimus tehtiin toimeksiantona Design Forum Finlandille, esitän tässä muutamia suosituksia organisaatiolle vienninedistämissuunnitelman suunnitteluun ja toteutukseen. Yleisesti ottaen Design Forum Finlandin vuoden 2010 hankkeet olivat erittäin menestyksekkäitä, ja ne ovat saamassa jatkoa vuonna 2011. Näissä jatkohankkeissa ja yleisesti vienninedistämis-toimissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti huolelliseen valmistautumiseen, kuten tavoitteiden ja niiden saavuttamisen määrittämiseen sekä osallistujien valintaan. Hankkeen perusteellinen suunnittelu näyttää tutkimuksen mukaan johtavan onnistumiseen suurella todennäköisyydellä.

Suunnittelussa tulisi kiinnittää huomiota ensisijaisesti muotoilijoille hyödyllisen vienninedistämissuunnitelman kokonaisuuden luomiseen. Ensinnäkin muotoilijoiden tiedollisten resurssien lisäämiseksi vienninedistämissuunnitelman tulisi pääsääntöisesti sisällyttää vientikoulutus. Nyt ensimmäistä kertaa järjestetty pilottikoulutus onnistui erinomaisesti ja muotoilijat olivat siihen erittäin tyytyväisiä. Tutkimuksen tulokset paljastivat, että erityisesti viestintä- ja myyntikoulutus, jossa keskitytään muotoilijoiden kommunikointi- ja markkinointitaitoihin, ovat tarpeellisia muotoilijoille. Tällaista koulutusta voitaisiinkin tarjota kaikille vienninedistämissuunnitelmiin valituille muotoilijoille niin, että koulutuksessa ryhmäkoot pysyisivät pieninä. Koulutuksen vetäjien asiantuntijuudella on suuri merkitys koulutuksen onnistumiselle, sillä osaavia kouluttajia arvostetaan, jolloin muotoilijat myös panostavat koulutukseen enemmän. Myyntikoulutuksessa hyväksi havaittu muotoilu on luennon ja työpajan yhdistelmä, sillä työpajassa muotoilijat pääsevät konkreettisesti soveltamaan luennolla opittuja asioita, jolloin ne myös jäävät helposti tekemisen kautta muistiin. Lisäksi palautteen annolla on erittäin tärkeä rooli koulutuksessa ja henkilökohtaista palautetta arvostettiin muotoilijoiden kesken todella paljon. Palautteen annon jälkeen olisi kuitenkin hyvä olla vielä yksi koulutustilaisuus, jotta saatua palautetta päästäisiin hyödyntämään käytännössä.

Viestintä- tai myyntikoulutuksen lisäksi kaikille hankkeisiin osallistuneille olisi hyvä järjestää myös maakohtainen koulutus, jossa muotoilijat pääsisivät tutustumaan kohdemaan markkinoilla toimimiseen. Maakohtaisen koulutuksen vaarana on, että muotoilijat kokevat sen turhana ja siksi maakohtaisen koulutuksen kohdalla onkin tärkeää varmistaa, että siitä on konkreettista hyötyä muotoilijalle. Maakohtaista koulutusta voisi hyödyntää esimerkiksi

verkottamiseen niin, että muotoilijat pystyisivät luomaan kontakteja toisiinsa ja yrityksiin jo ennen itse vientitapahtumaa. Parasta antia tällaisessa koulutuksessa olisivat kontaktit kohdemaahan sekä kokemusten jako kohdemaasta ja vientitoiminnasta.

Yksi tärkeä asia, johon koulutuksessa voidaan vaikuttaa, on muotoilijan asenne vientiä ja vientihanketta kohtaan. Muotoilijoiden tulisi ymmärtää jo varhaisessa vaiheessa, että vienninedistämisen organisaatio toimii mahdollisuuksien luojana, mutta ei kykene toimimaan muotoilijoiden puolesta kohdemarkkinoilla. Muotoilijoiden tulisikin olla oma-aloitteisia ja motivoituneita edistämään omaa liiketoimintaansa. Siksi hankkeissa tulisi jo valintavaiheessa ottaa huomioon muotoilijoiden motivoituneisuus hankkeeseen. Oma-aloitteisuus puolestaan edistää muotoilijan omien tavoitteiden saavuttamista. Muotoilijoita tulisikin kehottaa määrittämään omat tavoitteensa vienninedistämishankkeen suhteen, sillä tutkimuksen tulokset osoittivat, että ne muotoilijat, jotka tiesivät selkeästi mitä haluavat, myös onnistuivat paremmin saavuttamaan tavoitteensa ja olivat tyytyväisempiä hankkeeseen.

Muotoilijat kokivat myyntikoulutuksen erittäin hyödyllisenä, ja samantyyllisiä koulutustilaisuuksia tai työpajoja voitaisiin järjestää myös muilla osa-alueilla, riippuen valittujen osallistujien tarpeista. Haastateltujen muotoilijoiden kohdalla vientiprosessin tuntemus koettiin tärkeäksi mutta vähän tunnetuksi alueeksi, ja esimerkiksi tähän liittyvä koulutus voisi olla hyödyllinen. Koulutuksen voisi toteuttaa myös esimerkiksi pienimuotoisena keskustelutilaisuutena, jossa muotoilijoiden ja kokeneiden vientiä harjoittavien yritysten vuoropuhelun avulla muotoilijat saisivat lisää varmuutta viemiseen ja kansainvälistymiseen. Keskustelutilaisuuden hyödyntäminen koulutuksessa lisäisi muotoilijoiden aktiivisuutta ja osallistumista koulutukseen, ja mahdollisesti myös auttaisi heitä verkostoitumaan keskenään.

Vienninedistämishankkeen formaatin valinta ja konseptin kehittäminen on yksi suurimmista hankkeen onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimustuloksissa paljastui, että perinteiset näyttelyt eivät ole erityisen houkuttelevia muotoilijoiden mielestä, koska useimmiten ne eivät johda konkreettisiin tuloksiin. Näin ollen perinteisen näyttelyn ympärille on hyvä kehittää toimintoja, jotka todella auttavat muotoilijoita kansainvälistymään. Tällainen on esimerkiksi Hirameki-näyttelyssä järjestetty matchmaking paikallisten yritysten kanssa. Myös verkostoitumista edistävät tilaisuudet koettiin tutkimuksessa hyvinä ja tällaisia tilaisuuksia tulisi järjestää mahdollisuuksien mukaan myös ennen itse tapahtumaa. Kiitosta siltä osin sai muun muassa Lontoossa järjestetty vientikoulutus, jossa oli mahdollisuus verkostoitua

paikallisten muotoilualan vaikuttajien kanssa. Koska muotoilualalla suurin osa töistä saadaan suhteiden kautta, verkostoitumista pidetään erittäin tärkeänä. Muotoilijat arvostavat verkostoitumista toistensa, muiden suomalaisten yritysten, kohdemaan yritysten, median ja muotoilualan avainhenkilöiden kanssa ja tulevaisuudessa tulisikin pohtia keinoja verkostoitumisen edistämiseksi eri osapuolten kanssa. Verkostoituminen tulisi nähdä hankkeissa sekä päämääränä, että keinona saavuttaa hankkeelle asetetut tavoitteet. Verkostot ovat myös yksi tärkeimmistä muotoiluyritysten sisäisistä kansainvälistymisen resursseista.

Perinteisen näyttelyn sijaan on hyvä miettiä myös muita mahdollisia konsepteja. Lontoon HEL YES! oli tällainen erittäin paljon huomiota herättänyt konsepti, josta osallistuneet muotoilijat hyötyvät jo yksistään saaden siitä itsellensä näyttävän referenssin. Riippuen tietenkin hankkeen tavoitteista ja kohdemarkkinoista, tällaiset erottuvat, muotoilijoiden itsensä luomat konseptit ovat erittäin varteenotettava vaihtoehto vienninedistämistoimena. Niitä voidaan hyödyntää erityisesti osaamisen viennissä, joka on hieman ongelmallista perinteisissä näyttelyissä. Projektityyppisissä hankkeissa tulee muistaa, että muotoilijoiden joukko ei voi olla kovin suuri, jotta tapahtuma saadaan pidettyä yhtenäisenä kokonaisuutena.

Projektityyppisellä HEL YES! -tapahtumalla onnistuttiin erityisen hyvin saamaan muotoilijoiden osaamiselle näkyvyyttä. Muotoilun vienninedistämishankkeissa tulisikin kiinnittää erityishuomiota siihen, lähdetäänkö viemään tuotteita vai osaamista. Hiramekin tyyppinen näyttely sopii erinomaisesti tuotteiden vientiin, ja tuotteita markkinoimassa olleet muotoiluyritykset olivatkin tyytyväisiä hankkeeseen. Kuitenkin osaamisen viemistä hankkeen kohdalla ei ollut mietitty tarpeeksi perusteellisesti, ja osaamistaan markkinoimassa olleet muotoilijat olivat hieman pettyneitä näyttelyyn. Tulevaisuuden hankkeissa onkin hyvä miettiä etenkin osaamisen viemiseen kehitettyjä konsepteja, koska suurin osa muotoilijoista on tuotteiden ohella markkinoimassa myös osaamispääomaansa kansainvälisillä markkinoilla.

Tapahtuman selkeys ja yhtenäisyys onkin yksi asia johon tulee kiinnittää huomiota. HEL YES! onnistuttiin toteuttamaan erinomaisesti yhden tarinan ympärille niin, että kaikki tapahtumaan liittyvä materiaali kietoutui yhteen selkeäksi kokonaisuudeksi. Hiramekissa taas ongelmana oli valtavan hankkeen koossa pitäminen, ja hankkeesta tuntui puuttuvan selkeä viestintästrategia. Jos hankkeella tavoitellaan näkyvyyttä - joka on melkein aina yksi vienninedistämishankkeen tavoitteista - viestinnän täytyy olla selkeää ja yhtenäistä niin kaiken julkaistun materiaalin kuin näyttelyarkkitehtuurin osalta.

LÄHTEET

Aav, Marianne (2003), *Marimekko: Textiles, Fashion, Architecture*, New Haven: Yale University Press.

Ahmed, Zafar U.; Mohamed, Osman; Johnson, James P.; Meng, Leong Yee (2002), "Export promotion programs of Malaysian firms: an international marketing perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 831–843.

Alanen, Aku (2004a), "Mitä kuuluu kulttuuriin?", *Tietoaika*, 10, 17–18.

Alanen, Aku (2004b), "Luovuuden talous haussa", *Tietoaika* 11, 12–15.

Alasuutari, Pertti (1999), *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Vaajakoski.

Ainamo et al. (2004), *The competitiveness and industrial dynamics of the Nordic design industry*, Uppsala University, Uppsala.

Alvarez E., Roberto (2004), "Sources of export success in small- and medium-sized enterprises: the impact of public programs", *International Business Review*, Vol. 13, Issue 3, 383–400.

Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 99–120.

Bell, Jim; McNaughton, Rod; Young, Stephen; Crick, Dave (2003), "Towards an integrative model of small firm internationalization", *Journal of international entrepreneurship*, 1, 339–362.

Bonaccorsi, Andrea (1992), "On the relationship between firm size and export intensity", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 4, 605–635.

Borja De Mozota, Brigitte (2003), *Design management: Using design to build brand value and corporate innovation*, Allworth Press, New York.

Brewer, Paul (2009), "Australia's Export Promotion Program: Is It Effective?", *Australian Journal of Management*, Vol. 34, No. 1, 125–142.

Cabrita, Maria Rosário; Cabrita, Cristina (2010) “The role of creative industries in stimulating intellectual capital in cities and regions”, *Proceedings of the European Conference on Intellectual Capital*, 171–179.

Calonius, Mathias (2004), *Luovan yhteiskunnan, luovat toimialat ja muotoilu*, Etna, Helsinki.

Cardone-Ripordella, Clara; Alvaréz-Gil, Maria José; Lado-Cousté, Nora (2003), “The relative effects of client-following and market-seeking strategies in the internationalization process of financial-service companies: A comparison of Spanish and Finnish entities”, *International Journal of Management*, Vol. 20, No. 3, 384–394.

Cavusgil, S. Tamer; Poh-Lin Yeoh (1994), “Public Sector Promotion of U.S. Export Activity: A Review and Directions for the Future”, *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 13, Issue 1, 76–84.

Cavusgil, S. Tamer; Zou, Shaoming (1994), “Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 1–21.

Chetty, Sylvie; Campbell-Hunt, Colin (2004), “A Strategic Approach to Internationalization: A Traditional Versus a “Born-Global” Approach”, *Journal of International Marketing*, Vol. 12, No. 1, 2004, 57–81.

Coughlin, Cletus C.; Cartwright, Phillip A. (1987), “An examination of state foreign export promotion and manufacturing exports”, *Journal of Regional Science*, Vol. 27, No. 3, 439–449.

Coviello, Nicole E.; Ghauri, Pervez, N.; Martin, Kristina A-M. (1997), “International Competitiveness: Empirical Findings from SME Service Firms”, *Journal of International Marketing*, Vol. 6, No. 2, 8–27.

Cranmer, Rutihinda (2008), “Export barriers and performance of small and medium sized enterprises”, *Journal of International Business Research*, Volume 7, No 2, 57–63.

Crick, Dave (1997) “U.K. SME’s awareness, use and perceptions of selected export assistance programs: An investigation into the effect of the internationalization process”, *International Trade Journal*, Volume XI, No 1, 135–167.

Czinkota, Michael R. (2002), "Export promotion: A Framework for finding opportunity in change", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44, Issue 3, 315–324.

Czinkota, Michael R. (1994), "Executive insights: A national export assistance policy for new and growing businesses", *Journal of International Marketing*, Vol. 2, No. 1, 91–101.

Diamantopoulos, Adamantios (1999), "Export performance measurement: reflective versus formative indicators", *International Marketing Review*, Vol. 16 Issue 6, 444–457.

Dell’Era, Claudio; Verganti; Roberto (2009), "Collaborative strategies in design-intensive industries: knowledge diversity and innovation", *Long Range Planning*, Vol. 43, 123–141.

Design Forum Finland (2006), *Muotoilualan vientistrategia 2007-2012*, Design Forum Finland, Helsinki.

Design Forum Finlandin -verkkosivut, www.designforum.fi, 13.1.2011.

Dubois, Anna; Gadde, Lars-Erik (2002), "Systematic combining: an abductive approach to case research", *Journal of Business Research*, Vol. 55, 553–560.

Eskola, Jari ja Suoranta, Juha (2008), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Vastapaino, Tampere.

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. *Qualitative Methods in Business Research*, SAGE, London.

Evangelista, F.U. (1994), "Export performance and its determinants: Some empirical evidence from Australian manufacturing firms", ks. Lages (2000), *Advances in international marketing*, Greenwich, Conn; JAI Press.

Falay, Zeynep; Salimäki, Markku; Ainamo, Antti; Gabrielsson, Mika (2007), "Design-intensive born globals: a multiple case study of marketing management", *Journal of Marketing Management*, Vol. 23, No. 9-10, 877–899.

Francis, June ja Collins-Dodd, Colleen (2004), "Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance The case of Canadian high-technology SMEs", *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 4/5, 474–495.

Freeman, Susan; Edwards, Ron; Schroder, Bil (2006), "How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization", *Journal of International Marketing*, Vol. 14, No. 3, 33–63

Gençtürk, Esra F. ja Kotabe, Masaaki (2001), "The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation", *Journal of International Marketing*, Vol. 9, 51–72.

Gillespie, K. ja Riddle, Liesl (2004), "Export promotion organization emergence and development", *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 4/5, 462–473.

HEL YES! -hankkeen verkkosivut, www.helyes.fi, 13.1.2011.

Hibbert, Edgar (1998), "Evaluating governments export promotion: Some conceptual and empirical approaches", *The International Trade Journal*, Vol. 7, No. 4, 465–483.

Hirameki Design x Finland -hankkeen verkkosivut, www.hiramekidesign.com, 13.1.2011.

Hirsjärvi, Sirkka ja Hurme, Helena (1995), *Teemahaastattelu*. Yliopistopaino, Helsinki.

Holopainen, Mari; Järvinen, Juha, (2006), *Muotoilun toimialakartoitus 2006*, Kirjapaino Graficolor Ky, Helsinki.

Johanson, Jan; Vahlne, Jan-Erik (1977), "The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol. 8, No. 1, 23–32.

Katsikeas, Constantine S.; Leonidou, Leonidas C.; Morgan, Neil A. (2000) "Firm-level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Issue 4, 493–511.

Katsikeas, Constantine S.; Piercy, Nigel F. ja Ioannidis, Chris (1996), "Determinants of export performance in a European context", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Issue 6, 6–35.

Kedia, Ben L.; Chhokar, Jagdeep S. (1986), "An Empirical Investigation of Export Promotion Programs", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 21, Issue 4, 13–20.

Knight, Gary A.; Cavusgil, S. Tamar (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, No. 2, 124–141.

Knight, Gary A.; Yaprak, Attila (1997), "Emerging patterns of international business: Implications for public policy", *Globalization, the Multinational Firm*, Volume 10, 385–397.

Kocak, Akin; Abimbola, Temi (2009), "The effects of entrepreneurial marketing on born global performance", *International Marketing Review*, Vol. 26, No. 4/5, 439–452.

Koh, A.C. (1991), "Relationship among organizational characteristics, marketing strategy and export performance", *International marketing review*, Vol. 8, No. 3, 46–60.

Korvenmaa, Pekka (1998), *Muotoiltu Etu II – Muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky*, Sitra, Helsinki.

Koskinen, Ilpo; Alasuutari, Pertti, Peltonen, Tuomo (2005), *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*, Vastapaino, Tampere.

Kotabe, Masaaki; Czinkota, Michael R. (1992), "State government promotion of manufacturing exports: A gap analysis", *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Issue 4, 637–658.

La, Vinh Q.; Patterson, Paul G.; Styles, Chris W. (2005), "Determinants of export performance across service types: a conceptual model", *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, Issue 6, 379–391.

Lages, Luis Filipe (2000), "A Conceptual Framework of the Determinants of Export Performance: Reorganizing Key Variables and Shifting Contingencies in Export Marketing", *Journal of Global Marketing*, Vol. 13, Issue 3, 29–51.

Lages, Luis Filipe; Lages, Carmen ja Lages, Cristiana Raquel (2005), "European Managers' Perspective on Export Performance Determinants", *Journal of Euromarketing*, Vol. 15, Issue 2, 75–92.

Leonidou, Leonidas C. (1995), "Export barriers: non-exporters' perceptions", *International Marketing Review*, Vol. 12, No. 1, 4–25.

Leonidou, Leonidas C. (2004), "An analysis of the barriers hindering small business export development", *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, 279–302.

Lindström, Maarit; Nyberg, Martti ja Ylä-Anttila, Pekka (2006), *Ei vain muodon vuoksi – Muotoilu on kilpailuetu*, Elinkeinoelämän tutkimuslaitos ETLA, Taloustieto, Helsinki.

Luostarinen, Reijo; Gabrielsson, Mika (2006), "Globalization and Marketing Strategies of Born Globals in SMOPECs", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 48, Issue 6, 773–801.

McDougal, Patricia Phillips; Oviatt, Benjamin M. (2000), "International Entrepreneurship: The intersection of two research paths", *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, 902–906.

McLeay, Fraser ja Andersen, Hans-Christian (2010), "The art of SME export marketing: A case study", *The Marketing Review*, Vol. 10, No. 3, 239–258.

Moini, A. H. (1998), "Small firms exporting: How effective are government export assistance programs?" *Journal of Small Business Management*, Vol. 1, 1–15.

Müller, Kathrin; Rammer, Christian; Trüby, Johannes (2009), "The role of creative industries in industrial innovation", *Innovation: management, policy and practice*, Volume 11, Issue 2, 148–168.

Naidu G.M.; Rao, T. R. (1993), "Public sector promotion of exports: A need-based approach", *Journal of Business Research*, Vol. 27, 85–101.

Opetusministeriö (2004), *Muotoilu 2005! – ohjelman seurantaryhmän raportti*, Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004, Yliopistopaino, Helsinki.

Patterson, Paul G.; Cicic, Muris; Shoham, Aviv (1997), "Temporal Sequence Model of Satisfaction and Export Intentions of Service Firms", *Journal of Global Marketing*, Vol. 10 Issue 4, 23–42.

Pointon, Tom (1978), "Measuring the gains from government export promotion", *European Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 6, 451–462.

Punnonen, Hanna (2008), *Muotoilun maisemat 2008 – Näkökulmana muotoilutoimistot ja muotoilua hyödyntävät yritykset*, Design Forum Finland, Helsinki.

Rialp, Alex; Rialp, Josep (2006), "Faster and More Successful Exporters: An Exploratory Study of Born Global Firms from the Resource-Based View", *Journal of Euromarketing*, Vol. 16, Issue 1/2, 71–86.

Rialp, Alex; Rialp, Josep; Knight, Gary A. (2005), "The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry?", *International Business Review*, 14, 147–166.

Rindell, Anne (1998), "Suunnittelijanäkökulma muotoilupalvelujen kehittämiseksi", *Muotoiltu Etu II - muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky*, Sitra, Helsinki.

Salimäki, Markku (2003), *Suomalaisen design-teollisuuden kansainvälinen kilpailukyky ja kansainvälistyminen*, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Salimäki, Markku; Ainamo, Antti; Salmenhaara, Kaisa (2004), *Country Report: The Finnish design industry*, Helsinki School of Economics, Helsinki.

Sallis, James E.; Sharma D. Deo. (2009), "Knowledge seeking in going abroad", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 51, No. 5, 441–456.

Schneider, Eric (1989), "Unchaining the value of design", *European Management Journal*, Volume 7, No 3, 320–331.

Seringhaus, F.H. Rolf (1986), "The impact of government export marketing assistance", *International Marketing Review*, Vol. 3, Issue 2, 55–66.

Seringhaus, F. H. Rolf; Rosson, Philip J. (1991), *Export development and promotion: Role of public organizations*. Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London. 1991.

Serita, Virpi ja Pöntiskoski, Erik (2009), *Marketing Finnish Design in Japan*, Helsingin Kauppakorkeakoulun julkaisuja, HSE Print, Helsinki.

Shamsuddoha, A. K., Ali M. Yunus ja Ndubisi Nelson Oly (2009) "A conceptualisation of direct and indirect impact of export promotion programs on export performance of SMEs and entrepreneurial ventures", *International Journal of Entrepreneurship*, Vol. 13, 87–106.

Shamsuddoha, A. K. ja Ali, M. Yunus (2006), "Mediated effects of export promotion programs on firm export performance", *Asia Pacific Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 2, 93–110.

Shoham, Aviv (1998), "Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment", *Journal of International Marketing*, Vol. 6. No. 3, 59–81.

Shoham, Aviv (1996), "Marketing-mix standardization: Determinants of export performance", *Journal of global marketing*, Vol. 10, No. 2, 53–73.

Sichtmann, Christina & von Selasinsky, Maren (2010), "Exporting Services Successfully: Antecedents and Performance Implications of Customer Relationships", *Journal of International Marketing*, Vol. 18, Issue 1, 86–108.

Singer, Thomas Owen; Czinkota, Michael R. (1994), "Factors Associated with Effective Use of Export Assistance", *Journal of International Marketing*, Vol. 2, Issue 1, 53-71.

Smith, David (2006), "A Cross-Cultural Classification of Service Export Performance Using Artificial Neural Networks: Japan, Germany, United States", *Journal of Global Marketing*, Vol. 20, Issue 1, 5–19.

Spence, Martine M. (2003), "Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance", *Small Business Economics*, 20, 83–103.

Sousa, Carlos M.P.; Bradley, Frank (2009), "Effects of export assistance and distributor support on the performance of SMEs: The case of Portuguese export ventures", *International Small Business Journal*, Vol. 27, No. 6, 681–701.

Sousa, Carlos M. P.; Martínez-López, Francisco J.; Coelho, Filipe (2008), "The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, Issue 4, 343–374.

Tammisto, Timo (1994), *Suomalaisten design-alojen vienti ja markkinatilanne Euroopassa*, Helsingin Kauppakorkeakoulun työpapereita, Helsingin Kauppakorkeakoulun Kvalaitos, Helsinki.

Tuovinen, Petra (2001), *Osaamisen ehdot – Selvitys muotoilutoimialasta Suomessa*, Kirjapaino Tieto, Helsinki.

Toivanen, Marja; Patala, Irma; Lith, Pekka; Tuominen, Tiina; Smedlund, Anssi (2009), *Palvelujen kansainvälistymisen muodot ja polut – Selvitys liike-elämän asiantuntijapalvelujen kansainvälistymisestä ja sen merkityksestä yrityksen kasvulle*, Tekes, Helsinki.

Tuomi, Jouni ja Sarajärvi, Anneli (2009), *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

- Valtioneuvosto (2000), *Valtioneuvoston Periaatepäätös Muotoilupolitiikasta 2005*, Helsinki.
- Walters, Peter G. P. ja Samiee, Saeed (1990), "A Model for Assessing Performance in Small U.S. Exporting Firms", *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 15, Issue 2, 33–50.
- Walters, Peter G. P. (1983), "Export information sources – A study of their usage and utility", *International Marketing Review*, Winter, 34-43.
- Weaver, Mark; Berkowitz, David ja Davies, Les (1998), "Increasing the efficiency of national export promotion programs: The case of Norwegian exporters", *Journal of Small Business Management*, Vol. 36, Issue 4, 1–11.
- Welch, Denise E.; Welch, Lawrence S.; Young, Louise C.; Wilkinson, Ian F. (1998), "The Importance of Networks in Export Promotion: Policy Issues", *Journal of International Marketing*, Vol. 6. No. 4, 66–82.
- White, D. Steven; Griffith, David A. ja Cahill, Dennis J. (1998), "Measuring export performance in service industries", *International Marketing Review*, Vol. 15, Issue 3, 188–204.
- Wilkinson, Timothy J. ja Brouthers, Lance Elliot (2000), "An evaluation of state sponsored promotion programs", *Journal of Business Research*, Vol. 47, 229–236.
- Wilkinson, Timothy J. ja Brouthers, Lance Elliot (2006), "Trade promotion and SME export performance", *International Business Review*, Vol. 15, 233–252.
- Yin, Robert K. (2009), *Case study research: design and methods*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Yin, Robert K. (2003), *Applications of case study research*, Thousand Oaks, Sage Publications, London.
- Zahra, Shaker A.; Ireland, R. Duane; Hitt, Michael A. (2000), "International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance", *Academy of Management journal*, Vol. 43, No. 5, 925–950.

Zhou, Lianxi; Wu, Wei-ping; Luo, Xueming (2007), "Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks", *Journal of International Business Studies*, Vol 38, 673–690.

Haastattelut:

24.11.2010 Tuula Pöyhönen

26.11.2010 Tanja Sipilä, Design Machine

2.12.2010 Linda Bergroth

7.12.2010 Hanna Punnonen, Design orum Finland

7.12.2010 Jenna Sutela ja Anni Puolakka, Ok Do

16.12.2010 Katja Lindroos, Idealist Group

17.12.2010 Marita Huurinainen

12.1.2011 Eeva Lithovius, Sisutusarkkitehtuuritoimisto Eeva Lithovius

14.1.2011 Antto Melasniemi, Marrot Oy

18.1.2011 Hanna Harris, Suomen Lontoon Instituutti

Muut tutkimusaineisto, esimerkiksi:

Design Forum Finland (2011), *Hirameki Design x Finland muotoilun vientihanke, Loppuraportti*, Design Forum Finland, Helsinki.

Grant, Animaya; Harris, Hanna (2010), *HEL YES! Design and food from Helsinki*, The Finnish Institute in London, Lontoo.

Karismo, Anna (2010), "Suurin Suomi-designin vientihanke alkaa Tokiossa kuun vaihteessa", *Helsingin Sanomat*, 13.10.2010.

Miettinen, Anssi (2010), "Suomea myydään viinalla ja vilungilla", *Helsingin Sanomat*, 18.9.2010.

Montgomery, Hugh (2010), "Hel freezes over", *The Independent*, 3.10.2010.

Pöppönen, Hannu (2010), "Japani napsi parhaita paloja Suomi-designista", *Helsingin Sanomat*, 16.12.2010

The Finnish Institute in London, (2010), *HEL YES! London Design Festival 2010, Project in brief*, The Finnish Institute in London, Lontoo.

The Finnish Institute in London, (2011), *HEL YES! Food and Design from Helsinki 15.9.-3.10.2010 Londonnewcastle Depot, Lontoo, Loppuraportti*, Suomen Lontoon Instituutti, Lontoo.

LIITE 1

Teemahaastattelulomake: Muotoilija

Teema: Haastateltavan taustatiedot

- Kerro lyhyesti yrityksestäsi sekä liiketoiminnan tulevaisuuden tavoitteista
- Kuvaile yrityksen kansainvälisyyttä ja omaa kansainvälistä kokemusta
- Millaisiin vienninedistämishankkeisiin olet osallistunut?

Teema: Ongelmat ja tarpeet kansainvälistymisessä

- Minkälaisia haasteita koet yrityksesi kansainvälistymisessä olevan?
- Mitä erityispiirteitä muotoilun viennillä mielestäsi on?
- Mitä henkilökohtaisia ominaisuuksia kansainvälisessä liiketoiminnassa tarvitaan?
- Mitä muotoiluyritykseltä vaaditaan kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä?

Teema: Vientikoulutus

- Millaisia odotuksia sinulla oli koulutuksen suhteen? Millaisiin ongelmiin odotit koulutuksen auttavan?
- Mitä koulutuksessa opetettiin?
- Vastasiko koulutus odotuksia?
- Kuinka hyödylliseksi koit koulutuksen? Mitä toivoisit tulevaisuudessa koulutuksilta?

Teema: Näyttely

- Millaisia odotuksia sinulla oli näyttelyn suhteen?
- Vastasiko näyttely odotuksia?
- Miten hyödynsit koulutuksessa saamiasi oppeja näyttelyssä?
- Millaista hyötyä koulutuksesta ja näyttelystä sinulle todellisuudessa oli?

Teema: Vienninedistämishankkeen onnistuminen

- Kuinka koet vienninedistämishankkeen auttaneen
 - a) oma asenne vientiä/kansainvälistymistä kohtaan?
 - b) tietämys vientikohteesta ja vientimaan kulttuurista?
 - c) kansainväliset taidot?
 - d) myynti- ja markkinointitaidot?
 - e) tietämys vientitavoista?
 - f) verkostoituminen?
- Mitkä ovat tärkeimmät hankkeen onnistumiseen vaikuttavat tekijät?
- Miten mielestäsi hankkeen onnistumista voisi mitata? Kuinka pitkällä aikavälillä tuloksia pitäisi tarkkailla?

LIITE 2

Teemahaastattelulomake: Hankkeen vastuhenkilö

Teema: Haastateltavan taustatiedot

- Kerro lyhyesti tehtävästäsi organisaatiossa ja roolistasi vienninedistämishankkeessa
- Millaisissa vientihankkeissa olet ollut mukana?
- Millaisia vienninedistämishankkeita organisaatiolla on?

Teema: Yritysten ongelmat ja tarpeet

- Minkälaisia haasteita muotoiluyrityksillä on kansainvälistymisessä ja liiketoiminnassa?
- Mitä erityispiirteitä muotoilun viennillä mielestäsi on?
- Millaisia muotoilijoiden tietoja ja taitoja vienninedistämishankkeilla halutaan edistää? Mitkä tiedot ja taidot koet tärkeiksi kansainvälistymisessä?

Teema: Vientikoulutuksen onnistuminen

- Mitkä olivat vientikoulutuksen tavoitteet?
- Kuinka tavoitteet yritettiin saavuttaa?
- Kuinka koulutus mielestäsi onnistui? Mikä onnistui/mikä ei?
- Millaista palautetta olet saanut koulutuksesta?

Teema: Näyttelyn onnistuminen

- Mitkä olivat näyttelyn/projektin tavoitteet?
- Kuinka tavoitteet yritettiin saavuttaa?
- Kuinka näyttely mielestäsi onnistui? Mikä onnistui/mikä ei?
- Kuinka koulutus ja näyttely tukivat toisiaan?

Teema: Vienninedistämishankkeiden onnistumisen tekijät

- Mitkä ovat yleisesti ottaen Lontoon instituutin tavoitteet vienninedistämisen suhteen?
- Kerro hankkeiden suunnittelu-, valmistelu, toteutus- ja seurantaprosessista?
- Miten määrittelisit onnistuneen vienninedistämishankkeen?
- Millainen rooli seuraavilla ominaisuuksilla on kv-liiketoiminnassa: Asenne, tietämys vientikohteesta ja kulttuurista, tietämys vientitavoista, myynti ja markkinointitaidot, verkostoituminen, tunnettuus?
- Mitkä ovat tärkeimmät hankkeen onnistumiseen vaikuttavat tekijät?
- Miten mielestäsi hankkeen onnistumista voisi mitata?
Kuinka pitkällä aikavälillä tuloksia pitäisi tarkkailla?