SUOMALAISEN VAATETUSALAN PKT-YRITYKSEN LIIKETOIMINTA-STRATEGIA JA KILPAILUETU

Hyväksytty Markkinoinnin ja johtamisen laitoksen johtajan päätöksellä 10/5 2005
arvosanalla erinomainen 80 pistettä

KTT Mai Anttila ja VTM Päivi-düsa Johansson
SUOMALAISEN VAATETUSALAN PKT-YRITYKSEN
LIIKETOIMINNASTRATEGIA JA KILPAILUETU

Tutkimuksen tavoitteet
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen menestystekijöitä kansainvälisen kilpailun leimaamassa liiketoimintaympäristössä. Keskeistä oli tutkia minkälaisella liiketoimintastrategialla kansainvälistä vertailussa pieni yritys voi näissä kilpailuasetelmissa pärjätä ja mikä on sen kilpailuetu. Tutkimuksessa toimialaa lähestyttiin strateginen ryhmän -teorian näkökulmasta.

Lähdeaineisto ja tutkimustapa

Tulokset

Avainsanat
vaatetusala, pkt-yritys, liiketoimintastrategia, kilpailuetu, ydinmenestystekijä, strateginen ryhmä
SISÄLLYS
TIIVISTELMÄ

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO...................................................................................................................................... 6
  1.2 TUTKIELMAN PÄÄONGELMA JA ALATAVOITTEET.................................................... 7
  1.3 TUTKIELMAN KÄSITTELYTAPA....................................................................................... 8
  1.4 TUTKIELMAN RAJAUKSET................................................................................................. 9
  1.5 TUTKIELMAN KESKEIJÄT KÄSITTEET.......................................................................... 10
  1.6 TUTKIELMAN KULKU........................................................................................................ 12

2 PKT-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN REUNAEHDOT SUOMEN VAATETUSTOIMIALALLA ........................................................................................................ 13
  2.1 SUOMALAISEN VAATETUSTEOLLISUUDEN ELINKAARI......................................... 13
  2.2 MUOTI VS. DESIGNTUOTTEET.................................................................................. 17
  2.3 KULUTTAJAN PÄÄTÖKSENTEN VAATETUSOSTOISSA........................................... 19
  2.4 SUOMALAISEN VAATETUSTEOLLISUUDEN LÄHTÖKOHDAT 2000-LUVUN
     KILPAILUYMPÄRISTÖSSÄ............................................................................................... 21
  2.4.1 Vaatetusteollisuus osana muotoilun ketäitä ja teollisuutta............................... 21
  2.4.2 Ulkomainen alihankinta ja kiinailemiö................................................................ 22
  2.4.3 Vähittäismyymälöiden ketjuantuminen ja kansainväliset vaatetusketjut....... 23
  2.4.4 Vaatetusalan ongelmat ja tulevaisuuden mahdollisuudet.................................... 24

3 LIIKETOIMINTASTRATEGIA PKT-YRITYKSESSÄ ........................................................................ 27
  3.1 STRATEGIA JA SEN MERKITYS YRITYKSESSÄ........................................................... 27
    3.1.1 Ydinmenestystekijät........................................................................................... 28
    3.1.2 Kilpailuetu.......................................................................................................... 30
  3.2 VAATETUSALAN PKT-YRITYKSEN KILPAILUYMPÄRISTÖ...................................... 31
    3.2.1 Toimialan viiden kilpailuvoiman malli................................................................ 33
    3.2.2 Vaatetustaalisen strategiset ryhmät..................................................................... 37
  3.3 ASIAKASLÄHTÖINEN VS. RESURSSILÄHTÖINEN STRATEGIAN MUODOSTUS... 39
  3.4 LIIKETOIMINTASTRATEGIAT.......................................................................................... 43
    3.4.1 Suuntausstrategiat.................................................................................................. 44
    3.4.2 Geneeriset kilpailustrategiat................................................................................. 44
      3.4.2.1. Kustannusjohtajuus....................................................................................... 46
      3.4.2.2. Differointi....................................................................................................... 46
      3.4.2.3. Fokusointi....................................................................................................... 49
      3.4.2.4. Differointi ja fokusointi vaatetusalalla....................................................... 50
    3.4.3 Tuote- ja markkinstrategiat................................................................................... 51
  3.5 YRITYKSEN KOON VAIKUTUS STRATEGIAAN.......................................................... 52

4 KILPAILUETU JA STRATEGIAN TOTEUTUS VAATETUSALAN PKT-
   YRITYKSESSÄ....................................................................................................................... 55
  4.1 KILPAILUEDUN LUOMISEN LÄHTÖKOHDAT................................................................. 55
LIITE 2. YRITYSTEN PERUSTIEDOT -LOMAKE ............................................................... 143
LIITE 3. TEEMAASTATTELURUNKO ........................................................................... 144
LIITE 4. YRITYSTEN PERUSTIETOJA ........................................................................ 145
LIITE 5. MENESTYSTEKIJÄT, RESURSSIT JA KILPAILUEDUT .................................... 146
KUVIEN LUETTELO

Kuva 2. Teva-viennin ja tuonnin arvo vuosina 1992 - 2002 ............................................................. 16
Kuva 3. Menestyvän strategian peruselementit ............................................................................. 27
Kuva 4. Toimialan viiden kilpailuvoiman malli ............................................................................ 33
Kuva 5. Resurssipohjainen strategian muodostus ........................................................................ 41
Kuva 6. Liiketoimintastrategian päätöksentekорakene ja -vaihtoehdot ........................................ 43
Kuva 7. Differoinnin ja kustannusjohtajuuden strategiat ............................................................... 45
Kuva 8. Asiakkaan arvohierarkia .................................................................................................. 48
Kuva 9. Fokusointistrategia geneeristen strategioiden kentässä ..................................................... 50
Kuva 10. Tuote-markkinayhdistelmien erikoistumisvaihtoehdot ..................................................... 51
Kuva 11. Arvoketju .......................................................................................................................... 56
Kuva 12. Design management arvoketjussa .................................................................................. 60
Kuva 13. Suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategian viitekehysmalli ....... 74
Kuva 14. Perinteisten vaatetusyritysten liiketoimintastrategian viitekehysmalli ......................... 124
Kuva 15. Suunnittelijavetoisten brandien liiketoimintastrategian viitekehysmalli ................. 127
Taulukoiden luettelo

Taulukko 1. Differoinnin keinot vaatetusalalla ........................................................................... 59
Taulukko 2. Tapausyritysten sijoitus strategisiin ryhmiin .......................................................... 78
Taulukko 3. Tapausyritysten perustiedot ja tunnusluvut .......................................................... 82
Taulukko 4. Tapausyritysten tuotetarjonta ja kohdesegmentti ................................................... 95
Taulukko 5. Tapausyritysten viennin määrä ja vientimaat ......................................................... 97
Taulukko 6. Tapausyritysten kilpailuedun osa-alueet vs. teorian kilpailuedun osa-alueet ....... 99
Taulukko 7. Ulkomaisen valmistuksen osuus tuotannosta ja valmistusmaat ............................ 106
Taulukko 10. Tapausyritysten kannattavuus, kasvu ja kasvustrategiat ................................. 111
1 Johdanto

1.1 Onko suomalaisella vaatetusalan pkt-yrityksellä tulevaisuutta?


Tässä tutkielmassa halutaan selvittää, mitkä ovat suomalaisen vaatetustoeellisuuden menestystekijöitä kansainvälisen kilpailun leimaamassa liiketoimintaympäristössä. Keskeistä on selvittää minkälaisella strategialla kansainvälisessä vertailussa pieni yritys voi näissä kilpailuasetelmissa pärjätä ja mikä on sen kilpailuetu. Tutkimus tehdään suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen näkökulmasta.
1.2 Tutkielman pääongelma ja alatavoitteet


Tutkielman päätavoitteena onkin tutkia millaisin strategioin ja kilpailueduun suomalaiset vaatetusalan pkt-yritykset kilpailevat kansainvälisten ketjujen läsnäolostaan kilpailuympäristössä.

Pääongelmaan liittyvänä alatavoitteina on selvittää:

1. Minkälainen kilpailutilanne vaatetalalla on Suomessa?
2. Mitä ovat toimialan kilpailuvoimat ja strategiset ryhmät?
3. Mitkä ovat liiketoimintastrategian osa-alueita?
4. Mitkä ovat vaatetustoimialan kriittiset menestystekijät?
5. Mita asiakaslähtöisyyys ja resurssit palvelevat strategian suunnittelussa?
6. Mitä rajoituksia pkt-yrityksen lähtökohtat asettavat strategian muodostukselle?
7. Minkälaisia strategioita vaatetustoimialalla esiintyy?
8. Mitkä kilpailuedun osatekijät ovat tärkeitä vaatetysryäksen kannalta?
9. Mikä on kotimaisen vaatetusalan pkt-yrityksen kilpailuetu ja kilpailustrategia?
10. Mitä on menestyminen vaatetusalan pkt-yrityksessä?

Vastaukset pääongelmaan ja alatavoitteisiin pyritään saamaan kirjallisen teorian ja teemahaastatteluihin pohjautuvan empirian avulla.
1.3 Tutkielman käsitettelytapa


1.4 Tutkielman rajaukset


1.5 Tutkielman keskeiset käsitteet

Vaatetusyritys – Tässä työssä vaatetusyrityksillä ja vaatetusvalmistajilla viitataan kaikkiin yrityksiin, jotka joko omasta tuotantonaan tai alihihankintana valmistavat ja markkinoida oman tuotemerkkinsä tuotteita.

Vaatetusteollisuus – Vaatetusteollisuuden yhteydessä, tai sen sijasta, puhutaan usein teva- tai tevanake-teollisuudesta, jotka ovat vaatetusteollisuuden yläkäsitteitä. Ensimmäisellä viitataan tekstiili- ja vaatetusteollisuuteen, ja jälkimmäinen määritelmä pitää
Strategia – Strategia-sanalla tarkoitetaan tässä työssä pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaa, joka määrittää millä liiketoiminnan alueella yritys toimii ja mikä on yrityksen menestyksen edellytys eli kilpailuetu tällä liiketoiminnan alueella. (Porter 1985, 13–15)


yrityksistä noin 96 %. Tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n jäsenyrityksistä yli 75 % (314 kpl) työllistävät alle 50 henkilöä, eli ne ovat näin ollen ns. pieniä yrityksiä. Melkein kolmannes jäsenyrityksistä työllistää alle 10 henkilöä eli on näin ollen mikroyrityksiä. Suuryrityksiä eli yli 250 henkilöä työllistäviä on jäsenyrityksistä vain 12 kappaletta (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003, 23; Yrittäjyystilastoja 2004)

1.6 Tutkielman kulku

Tutkielma jakautuu teoria- ja empiriaosan. Teoriaosassa tutkimusaihetta tarkastellaan kirjallisuuden avulla ja empiriaosassa aiheen analyysia jatketaan teemahaastattelujen avulla.

Tutkielma alkaa johdannolla. Johdantoa seuraa luku 2, jossa otetaan katsaus toimialaan ja siihen vaikuttaviin ilmiöihin lehtiartikkelien ja alan liiton tietojen pohjalta. Luvussa 3 käsitellään aiheen kannalta keskeiset strategiateorioiden elementit ja suuntaukset. Luvussa 4 esitellään, kuinka kilpailuetu vaatetusalan pkt-yrityksessä muodostuu, tutkitaan kilpailustrategian toteutusta ja menestystä teorian pohjalta, ja muodostetaan viitekehysmalli.

Empiriaosa alkaa luvulla 5, jossa esitellään tutkimusmenetelmä, kuvataan tutkimuksen toteutus, aineiston keruutapa ja tutkimuksen luotettavuus. Luvussa 6 esitellään tutkimustulokset ja luvussa 7 arvioidaan viitekehysmallin toimivuus. Luvussa 8 annetaan toimenpidesuosituksia suomalaisille vaatetusalan pkt-yrityksille kilpailuedun kehittämiseksi. Luvussa 9 käsitellään tutkimuksen kontribuutiota ja yleistettävyyttä vaatetusalalle ja akateemiselle tutkimukselle.
2 PKT-YRITYKSEN LIIKETÖIMINNAN REUNAEOHDOT
SUOMEN VAATETUSTOIMIALALLA


2.1 Suomalaisen vaatetustoteollisuuden elinkaari


Lähde: Tikkanen 1994, 5


Ajallinen kulku on vuosikymmeniä jäljessä esimerkiksi Ruotsin vaatetusalan elinkaaren vaiheita; Ruotsin vaatetustuotanto kääntyi laskuun jo 1960-luvun puolivälissä kun taas Suomessa se tapahtui vasta 20 vuotta myöhemmin, kun vaatetusteollisuus saavutti kypsyysvaiheen. (Lahti 1985, 120, 249; Tikkanen 1994, 5)


Kuva 2. Teva-viennin ja tuonnin arvo vuosina 1992 - 2002


2.2 Muoti vs. designtuotteet

Muoti ja vaatetusala kulkevat käsi kädessä. Muoti on pohjana mallistojen uusiutumiselle ja liiketoiminnan logiikan keskeinen tekijä. Kaikki alan yritykset eivät kuitenkaan seuraa muotia orjallisesti. Seuraavassa esitellään mitä muoti on, kuinka se syntyy ja leviää ja mikä on sen merkitys vaatetusalalla.


Muodon ennakoiminen on vaatetusalaalla tärkeä, mutta samalla vajea osa liiketoimintaa. Monet ostajat ja suunnittelijat tietävät intuitiivisesti missä elinkaaren vaiheessa muoti tietyllä hetkellä

jossa sen alullepanijoita ovat monet ihmiset. Tässä prosessissa monet tyyli kilpailevat kuluttajien hyväksynnästä, ja tyyli, jotka parhaiten heijastavat kuluttajien sen hetkisiä makumieltymyksiä, kasvattavat suosioitaan ja muuttuvat muodikkaaksi. (Sproles 1981)

Vaihtoehtona trendien orjalliselle seuraamiselle ja ennustamiselle on pyrkiä olemaan juuri se innovatiivinen yritys, joka on uusien muotien alullepanija tai vaihtoehtoisesti lähestyä vaatetustalaa muotoilun näkökulmasta ja luoda muodin historiallisia linjauksia seurailevaa tai tietystä sosiaalista luokkaa puhuttelevaa klassista muotoilua, joka kestää useammankin sesongin vaihtelut. Tällöin suunnittelijan ei tarvitse kurinalaisesti seurata pintamuodon muutoksia, vaikka muodin suuriin linjauksiin onkin syytä kiinnittää huomion. IVANAhelsingin suunnittelija Paola Suhonen uskoo, että suomalainen vaatetusteollisuus voi löytää identiteettinsä ja menestyksen omaperäisenä suunnittelun ja designin kautta. Suomalaisen vaatetusyrityksen mahdollisuuksia voi olla panostus vaatteisiin, jotka ovat vastapainona niin sanotulle vaatteiden pikaruokakulttuurille, ja joilla on arvoa vuosien jälkeen. (Salminen 2004, 26)

2.3 Kuluttajan päätöksenteko vaatetusostoissa


Näin ollen vaatteen rooli on hyvin henkilökohtainen ja tilannesidonnainen, mikä tekee vaatteen ostopäättöksenä monimutkaisen prosessin.


Kun kyseessä on korkean sitoutuneisuuden tuote, liittyy ostomotiivi keskeisesti yksilön identiteettiin ja ostopäättöksen katsotaan olevan melko riskialtis päätös muun muassa sosiaalisesti. Ostoprosessi on silloin laajemmetun ongelmanratkaisun prosessi (extended problem-solving), jossa ostoa edeltää laaja tiedonhaku ja jossa monet kriteerit vaikuttavat ostopäättöksen syntymiseen. Laajassa ongelmanratkaisun prosessissa kuluttaja arvioi tuotteiden ominaisuuksia.
tarkoin, kiertää tarpeen vaatiessa monissa myymälöissä ennen lopullisen päätöksen tekoa ja suhtautuu usein myönteisesti asiakaspalveluun. (Solomon et al. 1999, 209–210)


2.4 Suomalaisen vaatetusteollisuuden lähtökohdat 2000-luvun kilpailuympäristössä


2.4.1 Vaatetusteollisuus osana muotoilun kenttää ja teollisuutta

Suomen vaatetustoimialan ongelmaksi on koettu sen sijoittuminen taiteen, teollisuuden ja muotoilun välimaastoon. Taideteollisuuteen viittaa sarja lyhyet sarjat, työvoimavaltaisuus, käsityömäiset piirteet ja alaan assosioidut haute couture-suunnittelijat. Toisaalta vaatetustoimiala täyttää selkeästi teollisuuden määritelmän erätuotantonsa ja massavalmistuksensa
tähden, mutta "pehmeän" käsityöluonteensa vuoksi sitä ei assosioiida raskaisiin, miehisiin teollisuudenaloihin, jotka Suomessa ovat perinteisesti olleet synonyymeja teollisuudelle. Muotoilun näkökulmasta vaate onrajatapaus sen lyhytkäisyyden ja muotiulottuvuuden vuoksi.

Alan toimijoiden mielestä suomalaisen vaatetusteollisuuden mieltäminen juuri osaksi kotimaista muotoiluteollisuutta olisi kuitenkin keino edistää vientiä ja turvata alan säilyminen Suomessa. Vaatesuunnittelijat Ilona Pelli ja Paola Suhonen ovat yhtä mieltä siitä, että kansainvälistymispyrkimyksissä suomalaisten ei pitäisi painottaa suomalaista muotia, jota ei maailmalla tunneta, vaan suomalaista muotoilua, joka on hyvin arvostettua maailmalla. Ongelmana onkin, että kotimaassa suomalaista vaatetta ei nähdä muotoilutuotteena kuten muualla maailmalla. (Lampinen 2001, 4; Salminen 2004, 26)

2.4.2 Ulkomainen alihankinta ja kiinailmiö


Sen sijaan Suomessa vaatetuksen tuonnin arvo on melkein viisinkertainen verrattuna vaatetusvientiin, minkä vuoksi halpatuonnin kasvu Aasiasta voi olla todellinen uhka kotimaiselle teva-teollisuuden tuotantolle (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetusteollisuudesta 2003, 18). Toisaalta kotimaiset yritykset ovat jo pitkään osanneet varautua tuontikiintiöiden poistumiseen (Järventie, haastattelu).

2.4.3 Vähittäismyymälöiden ketjuuntuminen ja kansainväliset vaatetusketjut


Kansainvälisten ketjujen menestys perustuu tarkkaan konseptiin, näkyvään mainontaan, vaatteiden nopeaan siirtoon ja edullisiin hintoihin (Tervola 2004). Myös logistisen ketjun hallinta, yhteistyön tiivistäminen tavarantoimittajien kanssa, selkeät brandit ja hiotut tuotekonsepti ovat olleet keskeisiä menestymisen tekijöitä (Kilgast 2003). Suomalaisen ketjujen, kuten Seppälän, on ollut pakko tarkistaa konseptiaan ja muuttua tehostuneen kilpailun

2.4.4 Vaatetusalan ongelmat ja tulevaisuuden mahdollisuudet


Myös innovatiivisuus ja nopea toimituskyky ovat jatkossa entistä tärkeämpiä (Menestyminen on... 1999). Sellaisissa maissa kuten Suomi, joissa teva-alojen toimijoista valtaosa ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, on keskeinen strategiavaihtoehto erikoistuminen, johon liittyv panostus tuoteinnovaatioihin ja vientimarkkinoihin. (Lahti 1985, 227–228)
3 LIIKETOIMINTASTRATEGIA PKT-YRITYKSESSÄ

Seuraavissa luvuissa käydään läpi liiketoimintastrategian merkitys yritykselle, ydinmenestystekijöiden käsite ja kilpailuedun merkitys liiketoimintastrategialle. Sen jälkeen käsitellään vaatetusalan valmistajaryrityksen kilpailuypäräistön elementtejä, asiakas- ja resurssilähtöisyyttä strategian muodostuksessa, liiketoimintastrategian osa-alueteita ja lopuksi yrityksen koon vaikutusta strategiaan.

3.1 Strategia ja sen merkitys yrityksessä


Kuva 3. Menestyvän strategian peruselementit

Lähde: Grant 1998, 3


Seuraavissa alaluvuissa käsitellään ydinmenestystekijöiden ja kilpailuedun merkitystä ja niiden suhdetta liiketoimintastrategian muodostukseen.

3.1.1 Ydinmenestystekijät

Toimialan ydinmenestystekijät eli kriittiset menestystekijät (key success factors) ovat osaamisen ja toiminnan tason minimivaatimuksia, jotka yrityksen tulee kyetä täyttämään pystyäkseen toimimaan tietyllä toimialalla (Ketelhöhn 1998). Ketelhöhn (1998) käyttää ammattiyhdehluu analogiana toimialakohtaisille ydinmenestystekijöille; pikajuoksija ei menesty tenniksessä eikä mäkihyppääjä ole hyvä uimari, sillä lajien ydinmenestystekijät eli vaadittavat kyyvyt, taidot ja
osaaminen vaihtelevat lajien välillä. Ydinmenestystekijöiden hallinta eli esimerkiksi tenniksen perusharjoittelu ei takaa menestystä lajissa, mutta se on välttämätön minimivaatimus, jotta lajissa voi kilpailua.


Vaikka ydinmenestystekijät vaihtelevat strategisten ryhmien välillä, voidaan sanoa, että kotimaisella vaatetusalan yleisestä valmistajarytymisen ydinmenestystekijät ovat logistiikka, brandit ja johtaminen (Järventie, haastattelu; Menestyminen on... 1999). Myös luvussa kaksi esitetyn perusteella voidaan katsoa, että edullinen ja joustava tuotanto sekä tarvittavan laaja selektiivinen jakelu ovat keskeisiä tekijöitä, jotta alalla voi Suomessa kilpailua.

3.1.2 Kilpailuetu


Ylivoimaisuudella kilpailuedun käsitteessä tarkoitetaan sitä, että yrityksen tulee kohderyhmän arvostamassa asiassa saada aikaan sellainen seikka tai toiminnan taso, johon kilpailueleva yritys ei pysty. Uskottavaus markkinoinnilla on keskeistä, jolloin kilpailuetukijän toimivuuden ratkaisee se, uskooko kohderyhmä sen olemassaolon ja ylivoimaisuuteen. Täytyy myös ottaa huomioon, että kilpailuedun realisoituminen markkinoinnilla vaatii sen kilpailuetuomaisuuden yhtenevääsyttää yrityksen ja tuotteen habituksen kanssa. Näin ollen kilpailuetu vaatii, että tuotteen ja yrityksen imago ja muut toiminnat tukevat haluttua ylivoimaisuuden mielikuvaa kohderyhmän silmissä. (Rope 2003, 93–95) Jotta kilpailuedusta saataisiin voittoja, tulisi kilpailuedun olla myös kestävä. Nykyään teknologiaan pohjaavat kilpailuedut voivat olla nopeasti menetettävät, kun taas brandin tai yrityksen maine on kestävämpi ja mukautuu helpommin aiikojen muutoksiin. Mitä vaikeampaa kilpailuetua on siirtää ja kopioida, sitä pitkäikäisempi se on. Organisaatioon kytkeytyvät ovat vaikeammin siirrettävät ja kopioitavia kuin esimerkiksi teknologia tai koneet, ja ne luovat näin ollen kestävämpää kilpailuetua. (Grant 1998, 129–131)


3.2 Vaatetusalan pkt-yrityksen kilpailuypäristö


Kilpailustrategian määrittelyssä keskeistä on yrityksen suhteuttaminen toimialan ympäristöön, sillä toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät ja niiden voimakkuus määrittelevät alan pitkän aikavälin voittopotentiaalin. (Porter 1987, 23) Porterin mukaan toimialan rakenneanalyysissä, jossa identifioidaan toimialan viisi kilpailuvoimaa, on keskeinen lähtökohtana kilpailustrategian kehitykselle. Toimialan viisi kilpailuvoimaa yhdessä määráavat alan kilpailun intensiivisyyden ja kannattavuuden. Alasta riippuu, mitkä tekijät ovat avainasemassa kunkin alan kilpailussa. (mt. 24–26)


Seuraavissa alaluvuissa käsitelläänkin ensin porterilaiasta viiden kilpailuvoimanmallia vaatetustoimialan kannalta, jonka jälkeen käydään läpi strategisen ryhmän teoriaa suhteessa vaatetustoimialaan.
3.2.1 Toimialan viiden kilpailuvoiman malli


Kuva 4. Toimialan viiden kilpailuvoiman malli

Lähde: Porter 1987, 24, mukailtu

_Mahdollisten tulokkaiden uhka_ riippuu alalle pääsyn esteistä (Porter 1987, 27). Jos alalle pääsyn esteet ovat matalia, uusien kilpailijoiden uhka pitää toimialan kilpailijoiden hinnat kilpailukykyisellä tasolla, mutta esteiden ollessa korkeita myös hinnat kohoavat kilpailukykyistä astetta korkeammiksi. Mitä korkeampia alalle tulon esteet ovat, sitä suurempia ovat myös alan katteet. (Grant 1998, 59–61) Keskeisimpää alalle pääsyn esteitä ovat alan yritysten taloudellinen koko ja skaalaeut, tuotedifferoinnin aiheuttama asiakasuskollisuus ja brandin tunnettavuus, pääomavaatimuksien, vaihtoehto-kustannuksien, pääsy jakeluankäynnin, valtiovallan noudattama politiikka ja alan kilpailijoiden vastatoimet tulokasta kohden (Porter 1987, 27–34). Pääomakeskeisyys ja mainostaminen ovat keskeisiä alalle tulon esteiden kohottajia. Toisaalta, jos yrityksellä on jo valmiiksi alalla tarvittavia kykyjä ja mainetta, se pyrkii alalle...


Kolmas horisontaalinen voima on substituutin uhka. Substituutituoitteet rajoittavat alan hinnanasettamaan ja potentiaalisia tuottoja asettamalla hintakaton alan yrityksien hinnoittelulle (Porter 1987, 44). Substituutin uhan vaikutus on sitä pienempi, mitä kompleksimpia tarpeita tuotteella pyritään tyydyttämään ja mitä vaikeampaa tuotteiden toiminnallisten erojen arviointi on (Grant 1998, 58).

Vaatetusalalla substituutin uhka ei ole kovin suuri, sillä vaatetuksella ei sinänsä ole suoria substituuttia sen täyttäessä yhden ihmisen perustarpeesta. Toisaalta, jos ajatellaan vaatetta hedonistisena, voidaan substituutteina nähdä muun muassa kosmetiikka, viihe, musiikki, sisustus, autot ja matkustaminen. Toisaalta kaikki nämä tuotteet voidaan myös nähdä luksusuotteina, joidenkulutus on suhdanneherkkää. Näin ollen niiden kaikkien tulojoukon on hyvin elastinen, joten talouden suhdanteet ja tulojen muutokset vaikuttavat niihin kaikkiin samansuuntaisesti, mikä vähentää niiden merkitystä toistensa substituutteina (Sloman 1997, 68).


Vaatetusalalla vahvat brandit lisäävät ostajien tarjonnan laatua, joten ne vähentävät ostajien hintaherkkyyttää. Toisaalta pienet, merkkipaikkaista myyvät vaatetusliikkeet, joilla perinteisesti on ollut heikko neuvotteluvalmasta, vähenevät koko ajan (Home 2002). Ostajien eli vähittäiskauppojen suhteellinen neuvotteluvalmasta vaatetusalalla onkin melko suuri, sillä vaatetusketjuilla, jotka tuottavat omia merkkejään edullisilla valmistajilla, on kasvava voima markkinoinnilla. Ostajien vaikutusvallan kasvu näkyy sisäänostajien ostotottumusten muutoksessa, jonka seurauksena varastointikustannukset ovat siirtyneet vähittäiskaupalta valmistajille.

Toinen vertikaalinen voima on tavarantoimittajien vaikutusvalta. Toimittajien vaikutusvaltaan pätevät samat lait kuin ostajien vaikutusvaltaan, paitsi että alalla kilpailevan yrityksen rooli muuttuu toimittajasta ostajaksi. Huomionarvoista on, että vaikka keskitetyt ostot palvelevat kustannusrakennetta lisäen skaalaatua, lisää ostojen keskittäminen muttaa toimittajiin tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa. Toisaalta, mitä merkittävämpi asiakas valmistaja toimittajalle on, sitä vahvempi on valmistajan neuvotteluvoima. (Grant 1998, 64–65)


Vaikka viiden kilpailuvoiman malli on strategioiden ja strategiatutkimuksen keskeinen elementti, on mallia kuitenkin kritisoitu sen puutteista. Mallissa teollisuudenalan rakenteet nähdään staattisina, vaikka kilpailu jo määritlemää mukaan on dynaaminen prosessi. Malli ei myöskään ota huomioon yritysverkostoja, yrityssuhteita ja yritysyyhteistyötä, joissa erilaiset riippuvuudet ja luottamus tasoittavat kilpailun armottomuutta. (Grant 1998, 70–72) Toisaalta Porter (1984, 24) painottaa kilpailuvoimien rakenneanalyysin merkitystä yrityksen omien kriittisten vahvojen ja heikkojen puolien määrittelyssä sekä sellaisten alueiden löytämisessä, joilla strategiamuutokset johtavat suurimpana tulokseen. Malli antaa lähtökohtana kilpailuympäristön analysointiin, jota syvennetään ottamalla huomioon mm. yritysyyhteistyön vaikutus.
3.2.2 Vaatetustoimialan strategiset ryhmät

Viisi kilpailuvoimaa kuvaavat toimialan yleisät kilpailuun vaikuttavia tekijöitä. Koko toimialan kilpailijoita tärkeämpä vertaisryhmä yritykselle on kuitenkin se joukko kilpailijoita, joka eniten vaikuttaa yrityksen kilpailuasemaan. Tätä joukkoa kutsutaan strategiseksi ryhmäksi.


Mascarenhas ja Aaker (1989) korostavat strategisen ryhmän määrittelyssä ryhmien välisiä liikkuvuusesteitä toiminnallisten strategioiden sijaan. Heidän mukaansa liikkuvuusesteet, jotka vaikuttavat strategiseen ryhmään liittymiseen ja siitä poistumiseen, ovat samanlaisia strategisen ryhmän jäsenten välillä ja ne kuvaavat paljon paremmin yrityksien ja niiden resurseja kuin toimintoja kuvaavat strategiat. Liikkuvuusesteitä voivat olla kilpailuvalitut, kuten brandinimia ja lojaali asiakaskunta, tai kyvyt, kuten omaleimainen tuotesuunnittelu (ma.). Nämä esteet vaikeuttavat alan tiettyyn strategiseen ryhmään liittymistä, ja ne koskevat sekä toimialan


3.3 Asiakaslähtöinen vs. resurssilähtöinen strategian muodostus

Teollistumisen alkuaikoina yritykset tuottivat hyödykkeitä, joiden kysyntä ylitti tarjonnan, joten toiminta oli tuotantolähtöistä. Pikkuhiljaa tuotannon ja kilpailun kasvaessa syntyi ylitarjonta, mikä on pakottanut yritykset suuntaamaan katseensa markkinoille ja tuottamaan hyödykkeitä, joita asiakkaat haluavat. Viime vuosikymmenen aikana resurssinäkökulma on esittänyt, että resurssit, eivätkä niinkään markkinat, määrittelisivät yrityksen tuotannon suunnan. Tässä luvussa perehdymme sekä markkina- että resurssipohjaiseen näkökulmaan strategian määrittäjänä.


yrityksen kilpailuedun perusta ja keskeinen kannattavuuden määrittää. Sen mukaan kannattavuuden saavuttamiseen ei riitä, että toimitaan houkuttelevalla teollisuudennalalla ja seurataan sopivaa geneeristä strategiaa, vaan se vaatii yritysten erilaisuuden hyväksikäyttöä. (Barney 2001)


Kuva 5. Resurssipohjainen strategian muodostus

Lähde: Grant 1998, 113

Resurssipohjainen strategian muodostus voisi Suomen vaatetusteollisuuden olosuhteissa johtaa teknologian entistä suurempaan käyttöön ja tuotannon keskittymiseen talvivaatteiden valmistukseen. (Menestyminen on... 1999) Myös skandinaavisen muotoilun vahvoja perinteitä ja korkeatasoista vaatesuunnittelukoulutusta tulisi tämän näkökulman mukaan hyödyntää entistä enemmän.


Markkinalähtöisyys ja resurssinäkökulma tukevat strategian muodostusta auttamalla löytämään ne ainekset, joista kilpailuetu voi muodostua. Seuraavassa luvussa strategiaa lähestytään kasvupäättösten, geneeristen kilpailustrategioiden sekä tuote- ja markkinstrategioiden kautta.
3.4 Liiketoimintastrategiat


Kuva 6. Liiketoimintastrategian päätöksentekorakenne ja -vaihtoehdot

Lähde: Porter; Rope; Kotler 2003, 183, mukailtu

3.4.1 Suuntausstrategiat


3.4.2 Geneeriset kilpailustrategiat

Yritys voi saavuttaa kilpailijaa korkeampia voittoja joko myymällä standardituotetta edullisemmalla hinnalla tai myymällä erilaistettua tuotetta, josta asiakas on valmis maksamaan korkean hinnan. (Grant 1998, 189) Tähän logiikkaan perustuvat geneeriset kilpailustrategiat, joita ovat kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja fokusointi. Eri geneeriset strategiat vaativat yritykseltä erilaisia resursseja ja kyvykkyyksiä. Myös organisatoriset vaatimukset vaihtelevat strategioiden välillä. Kustannusjohtajuuden strategiassa korostuvat pääomainvestoinnit ja struktuuroitu ja kontrolloitu organisaatio, kun taas differointistrategia painottaa markkinointia, tuotesuunnittelua, luovuutta ja funktioiden välistä yhteistyötä. (Porter 1987, 64)
Kuva 7. Differoinnin ja kustannusjohtajuuden strategiat


Seuraavissa alaluvuissa käsitellään näitä kolmea geneeristä strategiaa tarkemmin vaatetusteollisuuden näkökulmasta.
3.4.2.1. Kustannusjohtajuus


3.4.2.2. Differointi

asiakkaiden preferenssien erilaisuudesta ja brandien tuoteominaisuksien monipuolisuudesta (Sharp & Dawes 2001). Differoinnissa keskeisiä strategian elementtejä ovat brandin luonti, mainostaminen, suunnittelu, laatu ja palvelu. (Grant 1998, 191)


Kuva 8. Asiakkaan arvohierarkia

Lähde: Kotler 1998, 213; Levitt 1980


Strateginen innovaation ytimenä onkin pyrkiä käyttämään yrityksen ydinkyvykkyyksiä maksimaalisesti hyväkseen. (mt. 179–180)


3.4.2.3. Fokusointi

Kuva 9. Fokusointistrategia geneeristen strategioiden kentässä

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kilpailu</th>
<th>Alhaiset kustannukset</th>
<th>Differointi</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Laaja kohdealue</td>
<td>Kustannusjohtajuus</td>
<td>Differointi</td>
</tr>
<tr>
<td>Kapaa kohdealue</td>
<td>Fokusointi</td>
<td>Fokusointi</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Lähde: Porter 1985, 25, muokattu


3.4.2.4. Differointi ja fokusointi vaatetusalalla

menestystä kohdistaessaan differoidut tuotteensa kapealle markkinasegmentille. Tuulenmäen (1992, 50) tutkimuksessa kapealle kohdealueelle differoiduilla tuotteilla keskittyneiden teva-alan yrityksien kannattavuus oli alan keskitasoa tai sitä parempi.


3.4.3 Tuote- ja markkinastrategiat

Tuote- ja markkinastrategian valinnan keskeinen osa on markkinoiden segmenttien arviointi ja yrityksen tavoitteisiin ja resurssseihin sopivan kohdesegmentin tai -segmenttien valinta (Kotler 2003, 181).

Kuva 10. Tuote-markkinayhdistelmien erikoistumisvaihtoehdot

Kotler (2003, 183) listaa viisi mahdollista tuote-markkinayhdistelmien perusvaihtoehtoa, jotka on esitelty kuvassa 10. Kohdesegmenttiin keskittymisen strategia sopii pieniresurssiselle yritykselle, jonka tuoteosaaminen soveltuu kapealle markkinasegmentille toimialalla, jolla suuria toimijoita on paljon. Tämä erikoisalue vaatii vahvan osaamisen ja erikoistumisen sellaisella tuotteella ja segmentillä, johon suuremmat toimijat alalla eivät halua panostaa. Tuote- erikoistumisen strategiassa yhdellä tuoteratkaisulla pyritään palvelemaan montaa...


3.5 Yrityksen koon vaikutus strategiaan


Kotimaisessa teva-teollisuudessa suurin osa yrityksistä on pieniä, yrittäjävetoisista perheyrityksistä (Järventie, haastattelu). Suomalaisten vaatetusalan yritysten tutkimuksessa on kuitenkin usein jätetty huomiotta yritysten rakenteen ja perheyrityslähtökohtien vaikutus liiketoimintaan ja


Pk-yritys ei myöskään välttämättä rakenna kilpailutueaan järjestelmällisesti kilpailuypyristön analyysin pohjalta, kuten teoriassa kehotetaan (ks. luku 3.2; Grant 1998, 52–53), vaan sen kilpailuetu ikään kuin nousee sattuman kautta olosuhteista, joissa yritys toimii. Pk-yrityksen vähäisistä resursseista johtuen yrityksen liiketoimintastrategia ei inninkaan pyri ennustamaan ja kontrolloimaan liiketoimintaoppristöään, vaan strategisen johtamisen avulla pk-yritys pyrkii
sopentumaan toimintaympäristön muutoksiin mahdollisimman nopeasti ja maksimoimaan lyhyen tähtäimen voittoja. Juuri lyhyen tähtäimen toiminta onkin leimallista pk-yrityksille. (Jennings & Beaver 1997)

4 KILPAILUETU JA STRATEGIAN TOTEUTUS
VAATETUSALAN PKT-YRITYKSESSÄ


4.1 Kilpailuedun luomisen lähtökohdat

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin arvoketjua kilpailuedun muodostamisessa ja segmentointitapoja, jotka ovat erityisen merkitseviä vaatetusalalla.

4.1.1 Arvoketju


4.1.2 Segmentointi


Segmentoinnin lähtökohtana on markkinapotentialin heterogeenisyyssä ostamisen suhteen (Rope 2003, 257). Toimiva segmentointi lähtee liikkeelle tarpeista ja asiakkaan etsimistä hyödyistä, joiden perusteella segmentit muodostetaan. Segmentointiperusteita voivat olla maantieteellinen sijainti, demografiat, psykologinen profiili ja/tai käyttäytymistekijät (Kotler 2003, 174–175). Vaatetuslalalla maantieteellinen sijainti on tärkeää ottaa huomioon vähittäiskaupassa ja demografiat ovat tärkeitä mm. maksukyvyn ja mitoituksen vuoksi, mutta erityisen tärkeäksi segmentointitekijäksi nousee psykologinen profiili, johon keskittytäänkin seuraavaksi.


Valittaessa kohdesegmenttiä tai kohdesegmenttejä yrityksen on syytä ottaa huomioon segmentin taloudellinen kiinnostavuus ja segmenttiin sijoittamisen järkevyys yrityksen omien tavoitteiden ja resurssien kannalta. Kohdesegmentin täyttym sopia yhteen yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden kanssa muun muassa kokonsa, tuottomahdollisuutensa, kehitysvaiheensä ja

4.2 Kilpailuetu differointistrategiassa


Seuraavissa alaluvuissa perehdymme taulukossa 1 mainittuihin differoinnin osa-alueisiin, jotka katsotaan tässä tutkimuksessa keskeisiksi vaatetusyryksen differoinnin kannalta. Vaikka differoinnin logiikkaa perustuu siihen, että differoinnin avulla yritys voi pyytää tuotteistaan kilpailijoitaan korkeampaa hintaa ja muun muassa Sharpin ja Dawesin (2001) mielestä hintaa ei pitäisi erottaa tuotteet muista ominaisuuksista differoinnin ollessa kyseessä, rajataan tuotteen hinnoittelu sen merkityksestä huolimatta tämän työn ulkopuolelle. Muut markkinointimixin osa-alueet (tuote, paikka, promootio) katetaan; markkinointimixin elementeistä tuote ja promootio yhdistyvät design managementin alla, ja paikkaan viitataan sekä tuotanto- että jakeluluvussa.

4.2.1 Design management


Kuva 12. Design management arvoketjussa

Lähteet: Porter 1985, 55; Aaker 1995, 78, mukailtu


4.2.1.1. Muotoilu

Tutkimuksen perusteella muotoilun tärkein panos yrityksen menestykselle koostuu sen vaikutuksesta tuotteen arvoon, imagoon, tuotekehitysprosessiin ja tuotantoon. Kuluttajatuotteissa vaikutus arvoon ja imagoon ovat keskeisiä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat


Mutta mitä muotoilulla tarkoitetaan vaatetusalalla, sillä vaatteen muotoillulla on luonnollisesti keskeinen osa vaatteen suunnittelussa? Tämä työssä asiaa lähestytään muotoilun strategisen merkityksen näkökulmasta. Vaatetusalalla on tutkijan mukaan nähtävissä kahdenlaista lähestymistapaa muotoilun merkitykseen lopputuotteelle: toisaalla on muotoilulähtöiset yritykset, jotka todella pyrkivät erilaistamaan tuotteet muista tarjolla olevista mallistoista juuri omaleimaisen designin avulla, ja toisaalla taas yritykset, jotka esimerkiksi
seuraamalla muotia ja valtavirtaa näkevät suunnittelun osana tuotteen kehitystä ja tuotteen valmistusprosessia, mutteivät strategisesti keskeisenä differointitekijänä. Alan keskeisistä kotimaisista toimijoista mm. Marimekko olisi tuskin saavuttanut asemaansa ilman omaleimaista designiaan.

4.2.1.2. Brandi

"Heinekenin vahvuus ei ole yksin sen kyky panna olutta, vaan ihmiset ympäri maailman, jotka haluavat juoda Heinekenia." Toisin sanoen yrityksen todellinen arvo ei ole yrityksessä itsessään vaan ostajien mielissä, brandimieliikuvissa. (Kapferer 1998, 15-16)


markkinoille vahvoja, kotimaisia merkkituotteita ostavia ketjui. Ketjubrandien lisäksi myös niin sanotusta personal brandingistä eli suunnittelijoiden brandayksestä on tullut tärkeä brandin rakennuksen tekijä niiden yritysten kohdalla, jotka rakentavat merkkiään omaleimaisella designilla.


Suomalaisista pk-yrityksistä kohdalla tulisikin ehdottoman ohittaa valmistajan tuote- ja valmistajan markkineihin brandeina, vaikka ne eivät sitä sitä sanan varsinaisessa merkityksessä olisikaan.

Kuten edellä mainittiin, brandin keskeinen osa-alue on kuluttajan kokema imago. Imagon välittämiseen tarvitaan taas viestintää. Seuraavissa luvuissa käsitellään identiteettiä, imagoa ja niiden suhdetta toisiinsa että niiden merkitystä brandin rakennuksessa.

4.2.1.3. Identiteetti ja imago


Muotoilun asiantuntija Jordan (2000, 6-12) puhuu samoista asioista sanoessaan käytettävyyden ja mielihyvän olevan tuotteen keskeisiä tekijöitä. Jordan korostaa tuotteen emotionaalista puolta


4.2.1.4. Viestintä


4.2.2 Jakelu


4.2.3 Tuotanto ja tuotannon sijoitus


Moni vaattetusalan yritys onkin ulkoisesta tuotantonsa nopeiden logististen yhteyksien päähän Viron. Tilastojen valossa se on ymmärrettävää, sillä vuonna 2002 virolaisen teollisuuden palkat ja työvoimakustannukset olivat viidenneksen Suomen kustannuksista. Tästä johtuen yli puola Viron vaattetustuotantoa on ulkomaille (Tilastotietoja tekstiili- ja vaatetustuotannosta 2003, 39). Tällä hetkellä alihankinnan osuus Viron vaattetustuotannosta on 59 %. Kokonaisuutena Viron teva-teollisuudella menee hyvin, mutta sielläkin vaateala on joutunut jo kohtamaan saneerauksia ja tappiollisia tuloksia, sillä vaattetustuotanto on Viroa edullisempaa sekä Intiassa että Kiinassa myös lähempänä Turkissa ja Valko-Venäjällä. (Lotila 2004, 8)

4.2.4 Verkostot

2000-luvun tultaessa keskeisiä aiheita strategiakirjallisuudessa ovat olleet mm. yhteistyö­strategioiden ja uusien organisaationmuotojen kehitys. (Grant 1998, 17) Yhteistyön logiikka perustuu siihen, että erilaiset sidokset yrityksen sisäisten toimintojen ja yksikköjen välillä, ja kahden tai useamman yrityksen välillä voivat olla kilpailuedun lähtökohtia. Nämä kilpailuedun lähteet voivat olla esimerkiksi synergiat jakeluverkostoissa tai yritysten yhteisten hankintaverkostojen luominen. (Ensign 2001) Myös vaatetus­alalla verkostoitumisen strateginen merkitys on kasvanut. Kansainvälistä yrityksistä esipaljain Zara on rakentanut kilpailuetunsa juuri verkostoitumisen pohjalta (Bonnin 2002). Italiassakin vaatetus- ja tekstiiliteollisuuden erikoistuminen on viety hyvin pitkälle; tuotanto on jaettu osiin usealle yritykselle ja kilpailuetu synty niiden erityisosaamisen yhdistelmänä. Myös Suomessa on viime vuosina omaksuttu tuotannon verkostoitumista. (Järventie, haastattelu)

4.3 Strategian implementointi


4.4 Kaupallinen menestyminen ja sen dimensiot


4.5 Suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategian viitekehysmalli

Kuvassa 13 esitetään edellä esitetyihin teorialukuihin pohjaava tutkimuksen viitekehysmalli. Seuraavassa kuvailaan mallin eri osien merkitystä ja suhdetta vaatetusalan pkt-yrityksen strategian muodostukseen.
Kuten kaikki yritykset, myös suomalaiset vaatetusalan pkt-yritykset toimivat makroymppäristössä, jossa vaikuttavia voimia ovat taloudelliset, poliittiset, fyysiset, sosiaaliset ja teknologiset realiteetit, joista keskeisiä tällä hetkellä ovat globalisaatio ja kaupan vapautuminen.


Tässä työssä Porteria (1979, 223), Lahtea (1983) ja Salimäkeää (2003, 163) mukaillen on kotimaisen vaatetusalan pkt-yrityksen ainoaksi mahdolliseksi liiketoimintastrategiaaksi katsottu pienelle segmentille kohdistettu differointistrategia. Tuote- ja markkinastrategia on sen sijaan yrityksestä riippuvainen, ja se voi perustua joko kohdesegmenttiin keskittymiseen, tuoteerikoistumiseen tai markkinaerikoistumiseen. Strategian ja tuotetarjonnan täytyy kuitenkin olla...
myös asiakaslähtöisiä, joten liiketoimintastrategialle täytyy valita kohdesegmentti. Keskeistä kohdesegmentin huomioonottamisessa ovat sen tarpeet, segmentointikriteerit kuten elämäntyylityyli ja arvot sekä kohdesegmentin yhteensopivuus yrityksen tavoitteisiin eli sen maksuvalmius. (Kotler 2003, 174–182)


Luvussa 6 pyritään empirian tuloksia peilaamaan tähän viitekehysmalliin ja selvittämään, muodostuuko yrityksen liiketoimintastrategia mallin mukaisesti.
Kuva 13. Suomalaisen vaatetusalan pkt-yrityksen liiketoimintastrategian viitekehysmalli

Makroymympäristö

Mikroymympäristö – suomalainen vaatetustoimiala

OSTAJAT

Strateginen ryhmä

Pkt-yrityksen liiketoimintastrategia

KILPAILUYMPÄRISTÖN YMMÄRTÄMINEN

YDINMENESTYSTEKIJÄT
- johdon tuki & osaaminen, tehokas tuotanto, design & brändi, logistiikka, jakelu

RESURSSIT
- konkreettiset, abstraktit, henkilöstö, pääomma

PITKÄN AIKAVÄLIN TAVOITE
- suuntausstrategiat

DIFFERENTISTRAATEGIA

TUOTE- JA MARKKINASTRAATEGIA

KOHDESEGMENTTI
- tarpeet (tarpeiden täyttö nopeus) - lifestyle, arvot
- maksukyky/halu

KILPAILUETU

DESIGN MANAGEMENT
- muotoilu
- merkkihuote
- viestintä, asemointi
- identiteetti ja imago

JAKELU
- selektiivisyys
- logistiikka
- omat liikkeet

TUOTANTO
- toimitusvarmuus
- sijainti
- joustavuus
- ajanmukaisuus

VERKOSTOT
- ketjut
- ostoyhteistyö
- designyhteisöt

STRATEGIAN TOTEUTUS

VUOSIBUDJETTI

MARKKINA-ASEMA

STRATEGIAN TOTEUTUS

VUOSIBUDJETTI

MARKKINA-ASEMA
5 TUTKIMUSMENETELMÄ

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi empirisen tutkimuksen tutkimusote, case-tutkimusmenetelmä, haastateltavien ja tapausyristysten valinta sekä teemahaastattelurungon laadinta, aineiston keruu ja tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu.

5.1 Tutkimusote


Kun kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämiseen, on kvantitatiivisen tutkimusotteen päämääränä ilmiöiden selittäminen ja ennustaminen. Tälle otteelle tyypillisiä tutkimusmenetelmiä ovat mm. systemaattiset observoinnit ja strukturoidut kysely- ja haastattelumenetelmät. Kvantitatiivinen tutkimusote keskittyi ulkoisesti havaittiaviin ilmiöihin ja sen metodisena ihanteena toimii eksaktinen luonnontieteiden metodi. (Hirsjärvi & Hurme 1980,
76


Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu, sillä sen tuottama tieto antaa syvällisen kuvan kohdeilmiöstä. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun aihepiirit ovat ennalta tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys ovat avoimia. (Hirsjärvi & Hurme 1980, 49–51)

5.2 Case-analyysi


5.3 Haastateltavien ja tapausyritysten valinta ja sijoitus strategisiin ryhmiin

Taulukko 2. Tapausyritysten sijoitus strategisiin ryhmiin

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perinteiset vaatetusyritykset</th>
<th>Suunnittelijavetoiset brandit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Voglia</td>
<td>IVANAhelsinki</td>
</tr>
<tr>
<td>Naisten Pukutehdas</td>
<td>Lustwear</td>
</tr>
<tr>
<td>Soilituote</td>
<td>HANNASARÉN (Ultimate design)</td>
</tr>
<tr>
<td>Pola</td>
<td>Andiata</td>
</tr>
<tr>
<td>Modelia</td>
<td>Vuokko</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Anne Linnonmaa</td>
</tr>
</tbody>
</table>


5.4 Teemahaastattelurungon laadinta

5.5 Aineiston analysointimenetelmät


5.6 Aineiston keruu


5.7 Tutkimuksen luotettavuus

haastattelu on luonteeltaan vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija saa epätäydellisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Sen vuoksi keskeisiin haastattelumenetelmämiin virhelähteisiin kuuluu mahdollisuus, että jotkut haastattelutavista eivät välttämättä ole vastanneet totuudenmukaisesti tai ovat jättäneet osan tiedoistaan kertomatta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41,182) Erityisesti keskusteltaessa aihealueesta, joka on yritykselle strategisesti ja sitä kautta taloudellisesti merkittävä, on hyvinkin mahdollista, että haastateltavat ovat kokeneet jotkut seikat liikesalaisuuksiksi ja siten jättäneet ne kertomatta.


6 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Tutkimuksen empiria käsittlee kotimaisen vaatetusalan pkt-yrityksiä. Haastattelun kuusi tapausyritystä on jaettu kahteen strategiseen ryhmään luvussa 5.3 esitellyn strategisen ryhmäjan mukaan. Ryhmäjaosta ei mainittu tapausyritysten edustajille, sillä sen ei katsottu olevan merkityksellistä vastausten kannalta; päinvastoin se olisi voinut vaikuttaa yritysten edustajien antamiin vastauksiin rajaamalla heidän ajatuksensa koskemaan yksinomaan mainittua strategista ryhmää.


6.1 Tutkimuksen tapausyritysten esittely

Seuraavassa esitellään tarkemmin tutkimuksen tapausyritykset. Taulukko 3 on koottu tapausyrityksen keskeiset tiedot ja tunnusluvut henkilöstön määrän mukaisessa laskevassa suuruusjärjestyksessä.

Taulukko 3. Tapausyritysten perustiedot ja tunnusluvut

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perinteiset vaatetusyritykset</th>
<th>Kotipaikka-kunta</th>
<th>Perustettu</th>
<th>Koko</th>
<th>Henkilöstön määrä 2004</th>
<th>Liikevaihto M€ 2004</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Voglia</td>
<td>Lammi</td>
<td>1983</td>
<td>keskikoko</td>
<td>152</td>
<td>7,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Naisten pukutehdas</td>
<td>Hollola</td>
<td>1919</td>
<td>keskikoko</td>
<td>55</td>
<td>9,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Soillitulote</td>
<td>Lahti</td>
<td>1967</td>
<td>pieni</td>
<td>16</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Suunnittelijavetoiset brandit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IVANA Helsinki</td>
<td>Helsinki</td>
<td>1998</td>
<td>pieni</td>
<td>10</td>
<td>1,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ultimate Design (HANNASARÉN)</td>
<td>Helsinki</td>
<td>2000</td>
<td>mikro</td>
<td>2</td>
<td>0,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Lustwear</td>
<td>Lohja</td>
<td>2000</td>
<td>mikro</td>
<td>3</td>
<td>0,15</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Perinteiset vaatetusyritykset

Voglian toiminta-ajatus on valmistaa koordinoitua asukokonaisuuksia skandinaaviselle naiselle nopeat toimitusajat ja joustavan tuotannon huomioonottaa. Yrityksen toiminta alko 1983


Suunnittelijavetoiset brandit


6.2 Kilpailijat ja kilpailuympäristö strategisissa ryhmissä


Kilpailijanäkemys

Ulkomainen kilpailu koettiin kaikkien haastateltavien kesken kotimaista kilpailua haastavammaksi. Perinteisten vaatetusryritysten joukossa korostettiin kuitenkin enemmän kilpailevia merkkejä, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien joukossa nähtiin kilpailu toimialaa laajempana kokonaisuutena.

En mä oo huolissani siitä mitä meidän kotimaiset colleget tekee, että seurataan tietysti, mutta heillä on oma linja ja meillä on oma linja, että ala kehittyy mitä enemmän on kilpailua ja mitä enemmän kiinnitetään huomiota pukeutumiseen. (MV, Voglia)

Kaikki Perinteiset vaatetusyritykset kokivat kotimaan merkkien välillä kilpailun vähäisemmäksi kuin suhteessa ulkomaisiin merkkeihin ja ketjuihin. Ulkomainen kilpailu sekä kotimaan että ulkomaan markkinoilla koettiinkin todelliseksi uhkaksi.

**Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa näkemys kilpailijoista oli Perinteisiä vaatetusyrityksia laaja-alaisempi.** Pirjo Suhonen ei nimeä yritykselleen koti- tai ulkomaisia kilpailivia vaatemerkkejä, mutta mainitsee yrityksen kilpailijoita olevan designtuotemyymälät. Hän kuitenkin kiistää IVANAhelsingin sopivan perinteisiin kilpailun malleihin, ja sanoo sen kilpailijoiden olevan paljon laajempi toimijoiden joukko kuin naistenvaatevalmistajat.

Me ei voida katsoa, että vaikka meidän päätuotteet on naisten vaatteet, että me kilpaillaan vaatealan yritysten kanssa ... tai vaatetuotemerkkien kanssa, vaan pikemminkin se on hirveen paljon laajempi, oikeestaan kilpailijoita ja asioita, joiden kanssa me kilpaillaan... Meidän tuotteet on sellaisia, että jos hän (kuluttaja) menee sellaisen pyynnöstä, jossa täällä meidän myymälän sisäänkäynti, meneekö hän ravintola Demoon syömään illallista, tuleeko hän meille ostamaan hameen, meneekö hän Aeroin sisustusmyymälällä ostamaan jonkun Steltonin keramikko-sokerikko-setin, eli se on hirveen paljon laajempi oikeestaan sektori tällässä viihteen, itseläiseltä, sen keskeisistä ongelmista. (PS, IVANAhelsinki)

merkeistä Tiilikka mainitsee Dieselin, Filippa K:n ja French Connectionin, jotka kaikki kuuluvat HANNASARÉNin ohella erään helsinkiäisen muotiliikkeen tarjontaan.

Tiilikkaa mukaillen Lustwearin Hanna-Mari Mettinen näkee merkin kilpailijoiksi samoilla messuilla myytyvät brandit sekä esimerkiksi Stockmannilla fyysisesti merkin lähellä sijoitetut brandit. Tällöin kilpailijoina voidaan nähdä myös kaikki vaateketjut, joissa Lustwearin asiakas asioi. Mettinen näkee kilpailun kuitenkin pelkkää vaatetustoimialaa paljon laajemmin, ja pääasiallinen kilpailu tulee hänen mielestään muualta:

Meidän merkittävimmät kilpailijat on tällä hetkellä esimerkiksi asuntolainat tai tietoliikennetyhteys, et se mihin tää asiakas kääkee muuhun käyttää tätä rahaa. ... Et periaatteessa mihin ihmiset käyttävät rahaa muuhun kuin pukeutumiseen on meidän kilpailijoita.

(HM, Lustwear)

Kilpailutilanteen muutokset


Yks vaihe oli, että yritykset kasvatti kokoelmia uusilla merkeillä, ja nyt on taas se tilanne, että yritykset tiivistää, keskitää siihen tärkeimpään merkkiin, vähennettäen niitä haaroja, joita aikasemmi on rakennettu, niitä poistetaan nyt. ... Keskitetään siihen olennaiseen.

(KK, Soilituote)

Muutoksia havaittiin myös kuluttajien ostokäyttäytymisessä ja vähittäiskauppojen rakenteessa. Edullisten ulkomaisten vaateketjujen tulon väitetään vaikuttaneen erityisesti nuorten kuluttajien
ostokäyttäytymiseen. Perinteisten vaatettajien keskuudessa on myös huomattu kuinka marketitkin ovat nykyään tärkeitä vaatteiden vähittäismyyjä massatuotemarkkinoilla. Vaikka yritykset itse eivät koe toimivansa tässä segmentissä, uudesta vähittäiskaupan portaasta seuraa se, että ”sitä kakkaa on jakamassa entistä useampi” (MV). Myös uusi liikepaikkarakentaminen eli uudet ostoskeskukset, joiden merkitys on viime vuosina kasvanut keskustaliikkeiden kustannuksella, on vähentänyt perinteisten vaatetusritysten asiakasliikkeiden määrää.

Toinen iso haaste kaupalle on tää uusi liikepaikkarakentaminen. Jos ennen omisti Varkauden keskustassa kivitalon kulman, jossa oli kauppa 40 vuotta, niin yht’ åkkiä huomas, että siihen tuli kauppakeskus siihen pellolle mitä isoisä viljeli ja sinne siirtyy aika paljon. (MV, Voglia)

Ulkoaistien toimijoiden mukanaan tuomat hintapaineet mainittiin myös yhdeksi uudeksi tekijäksi, minkä seurauksena tuotantoa on siirretty ulkomaille. Luvussa 2.4.2 kuvailtuja WTO:n tuontikiintiöiden vapautusta ei sellaisenaan koettu suureksi ongelmaksi, mutta se on yksi syy, miksi Kaukoitä on entistä kiinnostavampi tuotantoalue myös Suomessa. Erittäisesti Perinteisten vaatetusritysten suurin viejä Naisten Pukutehdas koki tuotannonsiirto paineista suurin.

Ison muutos uuteen meillä on ollut tää hintapaine, että jotta kilpailukykyä on pidetty yllä, niin meillähän on täällä valmistus siirretty viimeisen kahden vuoden aikana Kaukoitään... Se johtuu markkinatalouteesta ja kilpailutaloussesta ja se tulee vientimarkkinoilla (vastaan)... et joissakin maissa se vaatimus on tosi kova. Sitten tietyt miten kilpailijat on reagoineet; meillähän on nää saksalaisen ja tanskalaisen ja muutamat ruotsalaiset on reagoineet, et (me) on heidän toimintaansa reagoineet ja se on osaltaan vaikuttanut siihen, että entistä parempia tuotteita, entistä laadukkaampia tuotteita pitää pystyä tuottamaan entistä edullisemmin.(RR, Naisten Pukutehdas)

Messuja ja pieniä designliikkeitä jakelukanavinaan käyttävien Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa toimintaympäristössä on koettu hyvin erilaisia muutoksia verrattuna edellä esitettyyn. Muutoksia toimialan viidessä kilpailuvuomassa oli havaittu ostajien ja uusien tulokkaiden osalta kuten Perinteisten vaatetusritystenkkin joukossa, mutta muutokset olivat koettu pääasiassa positiivisina, toisin sanoen vaikka kertaostojen määrän koettiin supistuneen, oli ostajien määrä lisäntynyt. Alalla toimivien pienten brandien määrän koetaan kasvaneen, mikä on huomattu erityisesti kansainvälistä messuilla. Myös suomalaisia uusia merkkejä on tullut paljon markkinoille. Lisääntyyvä merkkituotteiden määrää ei kuitenkin koeta negatiivisena, vaan sen nähdään olevan voimavara kaikille merkeille ja myös alalle.

Viis vuotta sitten kun me oltiin ensimmäistä kertaa Tanskassa messuilla, CPH Vision -messuilla, niin siellä ei ollut ketään muita suomalaisia, mut nyt helmiocsussa siellä olivat 14 suomalaisia yrityksiä, jotka on talläisiä pieniä design-alaan, vaatealan yrityksiä. Mut tietyllä tavalla se ei oo mun mielestä negatiivista, et sitä ei pidä nähden niin, että apua, kilpailu kiristyy, pikemmmin niin, että se on kaikkien etu, että siltöön on enemmän valikoimaa kuluttajille. Se on semmonen liiketoiminnan ala, että siitä puhutaan enemmän, siitä on
kirjoitettu enemmän lehdissä... Elikkä tietyllä tavalla mitä enemmän on mistä kirjottaa, mihin kohdistaa huomiota, niin tietyllä tavalla se on kiinnostavampi. (PS, IVANAhelsinki)

Perinteisistä vaatetusryhystä poiketen myöskään vähittäismyyntipisteiden ei koeta vähentyneen vaan päinvastoin lisääntyneen varsinkin Helsingissä. Lustwearin Mettinen on kuitenkin huomannut, kuinka kohdesegmentissä lisääntynyt yksilöllisyyden tavoittelu on johtanut vähittäisostajien ostokäyttäytymisen muutokseen; jotta asiakkaalle voidaan tarjota yksilöllisyyttä, ei liikkeessä voi olla liikaa yhden brandin vaatteita, mikä on johtanut ostajat hankkimaan useampia merkkejä ja niitä pienempiä määriä. Perinteisten vaatetusryhysten keskuudessa näkemys asiasta oli taas päinvastainen: Naisten pukutehtaan Rosendahlin mukaan trendi on sen suuntainen, että pienissä liikkeissä on entistä vähemmän merkkejä, sillä kymmenien merkkien sisäänosto vaatii valtavasti voimavaroja ja osaamista. Nämämenen ero kertoakin todennäköisesti sekä strategisten ryhmien asiakkaiden eli vähittäisliikkeiden että loppukuluttajien tarpeista ja arvoista. HANNASARÉNin Tiilikka kokee toimialamuuutoksia koskevien erilaisten mielipiteiden selittyvän vähittäisliikkeiden ostosstrategioilla ja rooleilla, joita eri tuotemerkit näyttelivät myymälöiden liiketoiminnassa:

6.3 Kriittiset menestystekijät nyt ja tulevaisuudessa

Kriittiset menestystekijät

Haastateltavia pyydettiin kertomaan mitkä heidän mielestäään ovat alan kriittisiä menestystekijät eli mikä on alalla toimivalta yritykseltä vaadittava vähimmäisosaamisen taso. Perinteiset vaatetusyritykset korostivat vastauksissaan tuotetta, jakelua ja tuotantoa, kun taas Suunnittelijavetoisten brandien joukossa korostui suunnittelun, markkinoinnin ja liiketoiminnan osaaminen.

Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä kriittisiksi menestystekijöiksi koettiin mielenkiintoinen tuote, jolla on selkeä kuluttajakunta. Haastateltavien mukaan myös suhteiden ylläpito vähittäiskauppaan ja hyvän toimittajan maineen ollessa oleminen eli toimitusaikojen ja laadun kunnossapito ovat kriittisiä menestykselle. Siksi myös tehokas tuotanto on välttämättömyys.

Suuri osa Perinteisten vaatetusyritysten tuotannosta on myös kustannussystävirkaan siirretty ulkomaille, joten alhaisten tuotantokustannusten voidaan katsoa olevan strategisessa ryhmässä tärkeitä (vrt. Grant 1998, 87).

Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa mielipiteet kriittisistä menestystekijöistä olivat keskenään hyvin samansuuntaisia. Suunnittelijaoisaamisen ja näkemyksen lisäksi markkinoinnin osaaminen ja markkinoinnin sopivuus tuotteelle katsottiin tärkeäksi seikoiksi. Myös kaupallinen osaaminen, toisin sanoen riskien ymmärrys, hinnoittelu ja perusliiketoiminnan hallinta ovat myös haastateltavien mukaan osa alalla vaadittua osaamista. Suhon IVANAhelsingiltä toi esille edelläkävijyyden merkityksen, rohkeuden viedä suunnittelijan näkemys markkinoille asti, mutta toisaalta HANNASARÈNilla korostettiin myös malliston rakentamisessa muodin, liiketoiminnan kentän ja kilpailijoiden toimien seuraamisen merkitystä.

Tulevaisuuden menestystekijät

vastauksissaan vahvuksiin ja ongelmiin, joita he ovat kokeneet omassa liiketoiminnassaan. Ryhmien väliset vastausten erot olivatkin hyvin selviä.


mukaan massatuotebrandien ajat alkavat olla ohi, ja hän nosti malliesimerkiksi tanskalaiset, jotka ovat ymmärtäneet, että mielikänsee olla suuri toimija markkinoilla, on yrityksellä oltava monta eri tuotemerkkia eri sisällöillä, eri arvomaailmalla ja eri visuaalisella tyyillä eri kohderyhmille. Yhden tuotemerkin tekijöiden on hänen mukaansa tyydyttävä nichemarkkinoihin ja pienempään liikkeen johtoon.

6.4 Tavoitteet ja resurssit


Kansainvälisten suuryritysten hallitsemalla alalla toimiminen onkin ollut usein yleisesti helppoa. Suurten kasvutavoitteiden ja markkinaaajennusten este on usein rahastorahoituskysy. Alkuun lähtee kaikki kivasti, mut sitten tulee se tilanne, että pitää ruveta investoimaan tuotantoon, tiloihin, ja samalla pitää rahoittaa esimerkiksi meidän alalla sitä myyntiä, niin siinä vaiheessa ollaan tosi tiukoilla, että vaikka ... yritys kasvaa, niin ei oo rahaa mihinkään ja siihen kasvustoa. Että tää on se sama syy, että sitä vois lähettää viemään Englantiin ja Saksaan, on me sinne tehty kauppoja, mut siihin ei oo mitään, että palkataan agentti ja ruvetaan odottamaan mitä tapahtuu, vaan sinne pitää hakata rahaa vuositoilkulla ja olla toisissaan ja se sitten rupea näkymään pitkän ajan päästä. Että sitä mietit miikä olisi muiden tahoiden ja jolla pääsis järkeväämin eteenpäin. (MV, Voglia)


Tavoitteet
Keskeiset tavoitteet Perinteisten vaatetysyritysten ryhmässä oli hallittu kasvu ja Suunnittelijavetoisilla brandeilla kasvu. Tulorahoitus koettiinkin haastavaksi, mutta tärkeäksi, jotta pää töksentekko pysyisi yrityksen vallassa. Toisaalta ulkopuolinen rahoitus koettiin kasvua tavoittelevien joukossa kiinnostavaksi.


Kun ajatellaan tällästä perheyritystä, niin on aina kaikenlaista uudistuksia mitä haluaisi tehdä, mut aina mietti, että mikä on tän elämän tärkeimpiä, että ottaa isoja riskejä ja kasvattaa vaan sen takia, että olisi isoampi, vai että pitää hallittu kasvu ja ajatella että tää me klaarataan ja että tasapaino säilyy. (MV, Voglia)

Resurssit


Suunnittelijavetoiset brandit arvostavat henkilöstössään suunnittelun, kaavoituksen ja tuotekehityksen osaamista, ja myös markkinoinnin osaamista pidetään tärkeinä. IVANAhelsinkin yrityksistä ainoa, jolla on oma tuotantova, ja näin myös he pitävät laajaa konekantaa tärkeänä. Kaikissa yrityksissä resurssista kumpuava keskeinen kyvykkyyys on suunnittelun osaaminen. IVANAhelsingillä myös markkinoinnin osaaminen oli tutkijan mielestä kilpailijoista poikkeava kyvykkyyys. Suunnittelijavetoississa yrityksissä yrityksen koon haittapuoliksi koettiin se, että suuri osa ajasta menee operatiivisen toiminnan pyörittämiseen, jolloin suunnittelulle ja strategisten suuntaviivojen vetämiseen jää liian vähän aikaa.
6.5 Differointistrategia ja tuote- ja markkinastrategia


Alla käydään tarkemmin läpi empiriset tutkimustulokset tuotteiden, kohdesegmenttien ja markkinoiden suhteen.
Tuotetarjonta, kohdesegmentti ja muodin merkitys


Taulukko 4. Tapausyritysten tuotetarjonta ja kohdesegmentti

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tarjonta</th>
<th>Kohdesegmentti</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Voglia</td>
<td>Voglia-mallisto, joka jaetti työ- ja iltapukeutumiseen, Cliff-takkimallisto, Pronta moda – välimallistot Aikuinen työssäkäyvä nainen</td>
</tr>
<tr>
<td>Naisten Pukutehdas</td>
<td>NP – tuotemerkki, 10 teemaa, kuten casual, sport, housut (5 eri istuvuutta) päätuotelinja, koot 34 – 54, 3000–4000 tuotetta/mallisto Aikuinen nainen</td>
</tr>
<tr>
<td>Soilituote</td>
<td>Classic, casual ja eleganssi – kokoelmat, suuret koot ja mitoitus, 150 tuotetta/mallisto Aikuinen suurikokoinen nainen</td>
</tr>
<tr>
<td>IVANAhelsinki</td>
<td>Naisten vaatteet, miesten vaatteet (n. 20 %), asusteet, kodintuotteet, koot 32–42 Muoti-ihmiset, muotoiluihmiset ja eettiset kuluttajat, teini-ikäisistä 65-vuotiaisiin</td>
</tr>
<tr>
<td>HANNASARÉN</td>
<td>Kengät, laukut, naisten vaatteet, 50–80 tuotetta/mallisto Työssäkäyvä kaupunkilainen nainen</td>
</tr>
<tr>
<td>Lustwear</td>
<td>Naisten vaatteet, miesten vaatteet, asusteet, kodintuotteet Laatua ja yksilöllisyyttä arkipukeutumisessa arvostavia työssäkäyviä naisia ja miehiä</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Perinteisten vaatetusyritysten kohderyhmä sekä kokoelmat ovat keskenään hyvin samantyyppisiä; mallistoja tehdään aikuisille naisille ja ne on jaettu kokonaisuusosiksi käyttöajankohdan mukaan. Ryhmyset tekevät vaatteita tilannesidonnaisiin tarpeisiin. Ryhmän ryhynset poikkeavat toisistaan vain siinä, että Solitude on keskittynyt muita suurempiin kokoihin, Naisten Pukutehtaan erityisosaamisalue on istuvuus ja housut, joita on tarjolla viidelle eri vartalotyypille, ja Voglialla on perusmallistojen lisäksi uusi Cliff-takkimallisto sekä ”välimallisto” Pronta Moda, joka on kesken sesonkia kauppoihin tuotava uusimman muodon mukainen mallisto.


Suunnittelijavetoisten brandien kohderyhmät ja mallistot poikkesivat toisistaan Perinteisten vaatetusyritysten ryhmää enemmän. HANNASARÉN tekee naisille vaatteita, laukkuja sekä kenkiä, kun taas IVANAhelsingin ja Lustwearin mallistot muistuttavat toisiaan siinä, että molemmat tekevät vaatteita sekä naisille että miehille; Lustwear individualisteille ja IVANAhelsinkin muoti- ja muotoiluhammisille sekä eettisille kulttuurille. Tämän lisäksi molempien tarjontaan kuuluvat myös asusteet ja kodintuotteet. Mallistot eivät ulkoisilta ominaisuuksiltaan kuitenkaan juurikaan muistuta toisiaan, sillä IVANAhelskin muodinmukaisuus on 70-luvun maailmastakin ja Lustwear tekee moderneja muotoja. HANNASARÉN taas suunnittelee naisellisia muodikkaita vaatteita, ja onkin ryhmän jäsenistä ainoa, joka sanoo muodon olevan merkittävä tekijä uusissa mallistossa. Muotoiluryrityksiksi itsensä mieltävät IVANAhelskin ja Lustwear taas luovat omaa muotokielteään, jossakin suurempina vaikuttimina ovat suunnittelijoiden omat visiot. Yrityksiä yhdistävää tekijä on se, että tuotteet kuuluvat ns. mielihyvätuotteisiin, joita ei osteta tarpeen vaan halun ja itsensä palkitsemisen vuoksi.

Vientimaat ja viennin merkitys

Taulukossa 5 nähdään tapausyritysten viennin prosenttiosuus liikevaihdosta sekä maat, joihin yritykset tuotteitaan vievät. Viinnin osuus ja vientimaat vaihtelivat jonkin verran ryhmien sisällä. Perinteisille vaatetusyrityksille viinnin osuus liikevaihdosta oli kuitenkin keskimäärin pienempi kuin Suunnittelijavetoisille brändeille, ja myös niiden viinnin kohdemaat sijaitsevat
fyysisesti lähempänä kuin Suunnittelijavetoisten brandien ryhmässä. Viennin strateginen
merkitys ei Perinteisissä vaatetusyrityksissä rajoitunut pelkkään entisistä laajempaan markkina-
alueeseen, vaan yrityksissä viennin katsottiin lisäävän liiketoiminnan tehokkuutta.
Suunnittelijavetoisien brandien vientimaat eivät taas niinkään johdu strategisesta
päätöksenteosta vaan ne ovat seurausta vähittäiskaupan ostajien päätöksistä.

Taulukko 5. Tapausyritysten viennin määrä ja vientimaat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Voglia</th>
<th>Naisten Pukutehdas</th>
<th>Soilituote Helsinki</th>
<th>IVANASARÉN</th>
<th>Lustwear</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Viennin osuus</td>
<td>16 %</td>
<td>70 %</td>
<td>5 %</td>
<td>70 - 80 %</td>
</tr>
</tbody>
</table>
| Vientimaat    | Ruotsi, Norja, Venäjä | Ruotsi, Venäjä, Ruotsi | Länsi- ja Keski-
|               |                    |                     | Eurooppa, Etelä-Korea, Japani, | Aasia, Eurooppa, Yhdysvallat |
|               | Ruotsi, Norja, Venäjä | UK, Saksa, Hollanti, | Japani, Hongkong, Yhdysvallat | Japani, Italia, Ranska, Saksa, Englanti, Hollanti, Tanska, Kuwait, Norja |
|               |                    | Belgia, Sveitsi, Itävalta, mut |                     |           |         |

Perinteisillä vaatetusyrityksillä viennin keskeisiä kohdemaata ovat naapurimaamme Ruotsi ja
Venäjä. Viennin osuus liikevaihdosta vaihtelee kuitenkin paljon ryhmän sisällä, kuten taulukosta
5 voidaan nähdä. Voglian liiketoiminnan kasvettua kotimaassa viennin osuus liikevaihdosta on
tippunut viimeisen kolmen vuoden aikana alle 20 prosentin. Soilituotteella taas viiden prosentin
vientiosuus on pysynyt samansuuruisena jo pitkään. Naisten Pukutehdas on sen sijaan onnistunut
kasvattamaan vientinsä 70 prosenttiin liikevaihdosta. Viimeisin markkinalaajennus on ollut
Ukrainaan, mutta tällä hetkellä yritys pyrkii kehittämään toimintaansa nykyisellä markkina-
alueella. Soilituotteella ei myöskään ole markkinalaajennussuunnitelmia, eikä Vogliakaan
sellaisista kerro. Vientitoimintaa ei koeta yrityksissä helpoksi.

Se on meidän alalla kyllä, se on meidän monen muunkin suomalaisen suurin ongelma, et
tuolla Eurooppassakin ja muualla siellä täytyy huuttaa tosi lujaa ja kauan, että esimerkiksi
vaatepuolella pääsisit läpi, se on pitkä tie. (MV, Voglia)

Huomion saamisen vaikeuden lisäksi yritykset kokivat, että vientiasiakkaiden maksukyvyissä
olisi parantamisen varaan. Tästä huolimatta vienti koetaan tärkeäksi osaksi liiketoimintaa sen
organisaatiota kehittävän vaikutuksen vuoksi:

Viennistä on aina ollut se etu, että mitä tiukemmilla ja kovemmilla markkinoinilla toimitaan,
niin sitä paremmassa kunnossa organisation pitäisi olla. Että kotimaan markkinoinilla pärjäisi
helpommin eikä niin kauheesti tarvis miettiä, mutta kun mennään Ruotsiin ja Norjaan, täytyy
osata jo vähän enemmän ja Keski-Euroopassa vielä enemmän, että se koko ajan kehittää
organisaatiota. (RR, Naisten Pukutehdas)
Viennin voidaan katsoa olevan Suunnittelijavetoisille brandeille elintärkeää. Kuten taulukosta 5 voidaan nähä, IVANAhelsingin ja HANNASARÈNin mallistoista valtaosa menee vienteihin, ja Lustwearinkin viennin määrä on laskenut alle 50 prosentin vasta viime vuosina yrityksen kasvatettua suunnittelutoimintaansa Suomessa. Pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta yritysten vientimaat ovat hyvin pitkälle samoja; Länsi-Eurooppa ja Aasia, ja siellä tärkeämpänä Japani. Lisäksi IVANAhelsinki ja HANNASARÈN vievät myös Yhdysvaltoihin, ja yksi Lustwearin vientimaista sijaitsee Lähi-idässä. Perinteisistä vaatetusyrityksistä poiketen yhdelläkään yrityksistä ei ole vientiä Venäjälle, mutta alueen markkinoita kuitenkin seurataan:

Siellä on tulossa aika mielenkiintonen luova luokka, äärimmäisen lahjakkaita suunnittelijoita ja tällä mukavalla suunnittelumarkkinoilla on myös suuria, viettoja ihmisissä, jotka kehittyvät vielä aika kauan ennen kuin ne on oikeesti siinä pisteessä, että niillä ois rahaa kulutettavaksi. (PS, IVANAhelsinki)

Vientimaat eivät Suunnittelijavetoisilla brandeilla ole kuitenkaan yhtä selkeä yrityskohtainen strateginen päätös kuin Perinteisillä vaatetusyrityksillä, vaan niiden määrä ja vaihtelu riippuu vahvasti ostajasta:

Me käydään tuolla New Yorkissa, Pariisissa ja Kööpenhaminassa (muotimessuilla), sillä yhdessä Milanossa, et me ole mielissäni markkinat. Sitten me myydään siellä asiakkaille, jotka tulevat myyntiä maailmaan, et osa ostaa näkemään ostaja Etelä-Koreasta, niin sitten me myydään jonnekin Etelä-Koreaan, mut jos se on jotenkin tulla ensesongilla Pariisissa, niin sillä se on enää tulemassa. (JT, HANNASARÈN)

Kaikilla Suunnittelijavetoisilla brandeilla on ollut vientiä toiminnan alkuajoista asti. Nämä yritykset eivät myöskään koe vientiä hankalaksi, vaan päinvastoin Lustwearin Mettisen sanoo, että ulkomaiset asiakkaat ovat kotimaisia nopeampia maksaajiä. Mutta toisin kuin Perinteisille vaatetusyrityksille, on vienti Suunnittelijavetoisille brandeille myös elinehto:

Suomi on liian pieni markkina-alue, et se olis oikeastaan se alkuperäinen lähtöysäys, kun kansainvälistä messuilla lähettiin. Haluttu nähdä sitä kasvaa muualta, koska se on realiteetti, että Suomessa tätä pystyisi engaamiaan, mut liiketoiminta vaatii muita markkinoita. (PS, IVANAhelsinki)

6.6 Kilpailuetu ja sen osa-alueet

Yritysten kilpailuetua selvitettiin kysymällä edustajilta suoraan mitä he pitävät kilpailuetunaan. Nämä vastaukset on koottu teoriassa käsiteltynä seikkojen suhteen taulukkoon 6. Muotoilun (tuotteet), brandin, identiteettiin pohjaaavan imagon, viestinnän, jakelun ja tuotannon lisäksi myös monia muita tekijöitä mainittiin. Tutkijan näkökulmasta yllättävän harva vastaajista nimesi taulukossa 6 mainittuja ja luvun 4.2 alaluvuissa esiintuvia tekijöitä kilpailuedukseen. Toisaalta, kun vastaajilta kysyttiin myöhemmin näiden teorialuvuissa tärkeiksi katsottujen osa-

Taulukko 6. Tapausyritysten kilpailuedun osa-alueet vs. teorian kilpailuedun osa-alueet

<table>
<thead>
<tr>
<th>Muotoilu (tuote)</th>
<th>Brandi</th>
<th>Identiteetti pohjaava imago</th>
<th>Viestintä</th>
<th>Jakelu</th>
<th>Tuotanto</th>
<th>Verkostot</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Voglia</td>
<td>(x)</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>NP</td>
<td>(x)</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td>x</td>
</tr>
<tr>
<td>Solituote</td>
<td>(x)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>IVANAhelsinki</td>
<td>x</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>HANNASARÉN</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Lustwear</td>
<td>x</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>


Kilpailuetu

Muotoilu ja tuote nähtiin molemmissa ryhmissä keskeisimpänä kilpailuetuna. Haastateltavien vastaukset myös heijastelevat ryhmien nimiä siinä, että kaikki Perinteiset vaatetusyritykset mainitsivat tärkeäksi kilpailueduksi tuotteen, kun taas Suunnittelijavetoiset yritykset lähestyivät asiaa suunnittelun kautta, ja painottivat muotoilun, designin merkitystä. Muotoilun ja tuotteen merkitys on luonnollisesti oleellista liiketoiminnassa, jossa menestys määrityy sen mukaan pitääkö kuluttaja tuotteen eri aspektista ja pystytäänkö tämä tuotteen ja muotoilun toimivuuden taso säilyttämään myös seuraavassa sesongissa.


**Design managementin osa-alueiden merkitys tapausyrityksille**

Design managementin osa-alueita tässä tutkimuksessa olivat muotoilu, brandi, identiteetti ja imago sekä viestintä. Kuten teoriassa, myös haastatteluissa osa-alueiden käsitteely oli melko limittäistä, joten osa-alueita tullaan käsittelemään tässä yhtenä yksikön kokonaisuutena.

Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa ulkonäkö ja laatu ovat toiminnan ehdottomia edellytyksiä. Laatu on tärkeä osa tuotetta ja muotoilua, ja sen hallinnasta tekee haasteellisen alati vaihtuva mallisto ja materiaali.

Mikä se standardi, taso sitten on sellaisella tuotteella, joissa vaihtuu materiaali ja mallisto. Että sen hallinta on hankalaa, jokapäiväistä työtä... Että jos laatu ei oo kunnossa, niin sitä ei tule parjäämään, että sitä voi vuodessa pilata koko markkinansa jos tulee (laatu)oppäyksiä. (RR, Naisten Pukutehdas)


Me annetaan ihmisille mielihyvää siinä, että ne saa hyvän ja laadukkaan tuotteen jota ne pystyvät arvostamaan, jonka jälkeen ne sitä kautta saa omaa itsetuntoaan sen tuotteen kautta. (HM, Lustwear)

Myös Suhonen IVANAhelsingiltä katsoo tuotteidensa kilpailevan mielihyvän segmentissä.


Viestinnän kanavista yleisimpiä Suunnittelijavetoisille brandeille ovat messut ja PR-toimistot, jotka ovat myynnin lisäksi tärkeitä myös uskottavuuden ja imagon rakentamisen kannalta. Uskottavuus kohderyhmän piirissä onkin tärkeää, sillä se ratkaisee myös kilpailuedun toimivuuden (Rope 2003, 93–95). Ryhmän yrityksistä ainoastaan IVANAhelsingillä on myös kuluttajamainontaa, mutta muuten kaikki mainonta kohdistetaan myyntikanaville. Syynä on pääosin rahoitus, sillä kuluttajamainonta on kallista. Lustwear kuitenkin pyrkii tulevaisuudessa...
lisäämään kuluttajamainontaansa uusien innovatiivisien kanavien kautta. IVANAhelsinkin on lähtenyt viestinnässään liikkeelle ajatuksesta, että perinteistä markkinointia ei tehdä. Sen sijaan tärkeitä ovat erilaiset interaktiiviset tapahtumat ja toimialarajat ylittävää yhteistyöä. IVANAhelsinki onkin onnistunut pitämään imagoaan vahvasta ohjennosta viestinnän kanaville, mikä Aakerin (1996, 71) mukaan on tärkeää brandimielikuvien luonnissa; yritys on järjestänyt yhteisiä tempauksia ja tapahtumia Luomu-messujen, Artekin, keramiikkarytymys Tonfisk Designin, Lontoon suurlähetystön ja teatterin edustajien kanssa. Monet tapahtumista on myös suunnattu sekä jakelukanaville että kuluttajille, mutta tahoille järjestetään myös erillisiä tapahtumia. IVANAhelsingillä on myös oma lippulaivaliike Helsingissä, ja myös Lustwear sekä HANNASARÉN ovat harkitsemassa lippulaivaliikkeen perustamista. Lustwearin Mettinen näkee lippulaivayrityksen tärkeänä sekä myynnin että imagon kannalta:

Se on markkinoinnillisesti erittäin tärkeä asia, että asiakkaalla pitäisi olla joku semmonen kohde mihin hän pääsis katsomaan sitä sydäntä, yrityksen sielua. (HM, Lustwear)

Jakelukanavat

muista Perinteisistä vaatetusrityksistä jakelukanaviensa puolesta niin, että puolet sen kotimaan myynnistä tehdään yrityksen omien 11 myymälän kautta. Ensimmäiset liikkeet perustettiin 90-luvulla, ja Voglian voidaankin katsoa olevan strategisen ryhmänä edelläkävijänä jakelun suhteen, sillä myös ryhmän muut yritykset näkevät omat jakelukanavat tärkeiksi tulevaisuudessa. Voglian Virtanenkin pitää niitä vahvuutena:

Jakelukanavahan on tänä päivänä se oleellinen asia tässä vaatebusineksessä. Et jos sä seuraa mitä tapahtuu Suomessakin, et tänne tulee Zarat ja Mango tulee nyt Suomeen, niin eihän heillä kuulu strategiaan että he myisivät tuotteitaan vähittäiskaupan kautta, vaan he laittavat sen kaupan itse pystyyn. Ja me ollaan siitä sekoitus, meidän lähtökohta on se, että jos sä ajattelet Suurhelsinkiä, ja jos siellä avataan kauppakeskus Sello, johon meille tulee seuraava myymälä, niin on hyvin todennäköistä, että sinne ei tuu yhtään vaatekauppaan, joka olis meidän mahdollinen asiakas. (MV, Voglia)

Omat myymälät ovatkin tällä hetkellä yrityksen parhaiten kehitettyä liiketoiminnan alue. Oma myymäläverkosto on vaatinut myös panostusta tuotteen sisältöön ja vaatinut miettimään mallistoa kokonaisuutena, mikä on vahvistanut koko tuotemerkkiä. Yrityksen tuotteita myydään yhteensä noin 300 myyntipisteessä.


HANNASARÉNilla että Lustwearilla. Parhaat jakelukanavat vaihtelevat yritysten ja sesonkien välillä; joskus ulkomaiset tavaratalot tekevät suurimmat ostot, mutta esimerkiksi yksi Lustwearin tuottelaimmista asiakkaista on tällä hetkellä outlawlainen vaatteiden konseptiliike. IVANAhelsingin tuotteita myydään noin 60:ssä, HANNASARÉNin mallistoa noin 100:ssa ja Lustwearin tuotteita 30 myymälässä ympäri maailmaa.


Tällainen perinteinen vaatemessu on kuollut, et mittä me ollaan löytetty noille mielekkäät messut vielä, niin ne elää, mut tällainen perinteinen tapa olla messuilla, niin se ei enää ole tätä päivää, se ei yksin kannata. (HM, Lustwear)

Messujen lisäksi IVANAhelsinkin ryhmän suurimpana yrityksenä tavoittelee oman toimijan saamista Yhdysvaltoihin. Suhonen prefereoi kuitenkin esimerkiksi keskusjakelijaa agentin sijasta.

Tuotanto ja valmistusmaat

### Taulukko 7. Ulkomaisen valmistuksen osuus tuotannosta ja valmistusmaat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Valmistusmaat</th>
<th>Voglia</th>
<th>Naisten Pukutehdas</th>
<th>Soilituote</th>
<th>IVANA-helsinki</th>
<th>HANNA-SARÉN</th>
<th>Lustwea</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Ulkomaisen valmistuksen osuus tuotannosta</td>
<td>20%</td>
<td>100%</td>
<td>65%</td>
<td>0%</td>
<td>80%</td>
<td>30%</td>
</tr>
<tr>
<td>Valmistusmaat</td>
<td>Suomi, Viro, (Italia, Singapore)</td>
<td>Baltia, Kaukoitė</td>
<td>Suomi, Viro, Latvia</td>
<td>Suomi, Viro, Japani</td>
<td>Suomi, Viro</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Perinteisistä vaatetusryhtymistä

Suomalainen kuluttaja ei ole tänään päivänä valmis maksamaan suomalaisesta tuotteesta yhtään sen enempää kuin tuontituotteesta. Suomalaisten kuluttajista on aina vaatimanaa suurten markkinointi- ja tuotantostrategioiden. Tutkimuksen Suunnittelijavetoisista brändistä IVANAhelsinkin ainoa, jolla on omia tuotantoja. Sen osuus on noin 50% tuotannosta. Syy, miksi yritys haluaa pitää suuren osan tuotannosta itsellään, on toimitusvarmuus. Yritys on myös ainoa ryhmässä, jolla koko tuotanto valmistetaan Suomessa. IVANAhelsingillä kotimaisen valmistuksen myötä ovat eettiset toimintatavat, mutta Suhteen myöntää, että tästä syystä yrityksen saamat katteet ovat alan yleisiä katteita, mutta yrityksen saamat katteet ovat alan yleisiä katteita, mutta yrityksen saamat katteet ovat alan yleisiä katteita. Myös Lustwearilla oli koko tuotanto Suomessa Wiime vuoteen asti, kunnes Vuomesta ei enää löytynyt tasokkaita tekijöitä yrityksen tuotteille, jolloin yrityksen alihankintaan oli siirrettävä Viroon. HANNASARÉNilla tuotannon sijoittamiseen on taas vaikutunut laatu ja osaaminen; vaatteet ja laukut tehdään Virossa, puukengät valmistetaan.
Suomessa ja nahkakengät Japanissa. Vaikka Suhonen epäilee, että Kaukoidän tuotannossa voisi laatu ja toimitusvarmuus kärsiä, on Tiilikka HANNASARÈNilta asiasta toista mieltä. Tiilikka sanoo, että jos yrityksen volymit kasvavat, olisivat myös he kiinnostuneita siirtämään tuotantoon Kiinaan korkean laatutason ja edullisten kustannusten vuoksi.

**Verkostot**

Vastoin kansainvälistä trendejä on verkostoituminen tutkimuksen perusteella melko vähäistä sekä Perinteisten vaatetusyritysten että Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa. Horisontaalista verkostoitumista sekä asiakkaisiin että tuotantolaitoksiin pään kyllä esiintyy, mutta tutkimuksessa verkostoitumisella tarkoitettua kilpailijoiden välistä verkostoitumista ei alan sisällä juurikaan ole.


Esimerkiksi mun mielestä huolinta ... sen vois kilpailuttaa. Sekä vointi että tuonti, ne me voitais kilpailuttaa keskenämme, se ois äärimmäisen hieno asia. Se ei ois kyllä pois, kaikki vaan hyötyis siitä. Niitä on paljon semmosa osa-alueita, joissa voi tehdä yhteistyötä. (KK, Soilituote)

**Suunnittelijavetoisten brandien** joukossa verkostoitumiseen suhtaudutaan Perinteisiä vaatetusyrityksiä myönteisemmin. Kollegojen kanssa vaihdaan kokemuksia ja yhteistyön muutona on ollut esimerkiksi se, että IVANAhelsinki on tilannut HANNASARÈNilta kengä. IVANAhelsingin suunnittelija Paola Suhonen on myös tehnyt mallistojaa Nansolle, ja yritys omistaa Lustwearin ja muutaman muun merkin kanssa yhteisen Liike-myymälän. IVANAhelsingin Pirjo Suhonen näkee, että pienten yritysten ainoa tapa kansainvälistä aidosti on yhteisöllisyys, mutta hän myös kokee, että toimialarajoja rikkova yhteistyö esimerkiksi muotoiluyrityksen kanssa on helpompaa kuin yhteistyö vaatetustoilimalan sisällä. Myös Lustwearilla uskotaan yhteisen markkinoinnin voimaan.

Asioita pitäisi pystyä tekemään yhdessä ja pitäisi pystyä viemään eteenpäin yhdessä, että kyllä se välillä tuntuu hassulta, kun ollaan jossain messuilla, jossa on 13 pientä osastoa, et jos ajattelis että otettais yks iso osasto, joku Finnish Design tai Suomen muotoilu, ihan minkä nimen tahansa alla, mutta se huomioarvo, mikä me sillä saatais, ois varmasti paljon suurempi kuin että kaikki on siellä omilla pienillä osastoillaan... Mut tuntuu, että on helpompaa tehdä toimialarajoja rikkovaa yhteistyötä esimerkiksi muotoilualan yrityksen kanssa, niinku Tonfisk,
jotka tekee toisesta materiaalista ja toisessa tuoteryhmässä tuotteita kuin me. (PS, IVANAhelsinki)

Markkinoinnin kautta siitä (yhteistyöstä) vois olla hyötyä, et esimerkiks 50-luvulla kun Suomen muotoilu lähti maailmalle, niin siellä oli tyyppi, joka markkinoi niitä kaikkia, joku designmanageri. Et ihan sama niinkuin musan kanssa, et joku manageri sen vie maailmalle, et ehkä jos meillä ois jotain vastaavaa toimintaa. (HM, Lustwear)


6.7 Kaupallinen menestys


Liikevaihto

Taulukko 8. Liikevaihdot 2002 - 2004 ja yritysten myyntipisteiden lukumäärät vuonna 2005

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Voglia</td>
<td>6,8</td>
<td>7,3</td>
<td>7,9</td>
<td>16 %</td>
<td>8 %</td>
<td>300</td>
</tr>
<tr>
<td>NP</td>
<td>6,8</td>
<td>7,4</td>
<td>9,2</td>
<td>35 %</td>
<td>16 %</td>
<td>650</td>
</tr>
<tr>
<td>Soilituote</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>0 %</td>
<td>0 %</td>
<td>250</td>
</tr>
<tr>
<td>IVANAhelsinki1</td>
<td>1,6</td>
<td>1</td>
<td>1,2</td>
<td>20 %2</td>
<td>20 %2</td>
<td>60</td>
</tr>
<tr>
<td>HANNASARÈN</td>
<td>0,15</td>
<td>0,19</td>
<td>0,2</td>
<td>33 %</td>
<td>16 %</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Lustwear</td>
<td>0,08</td>
<td>0,13</td>
<td>0,155</td>
<td>93 %</td>
<td>41 %</td>
<td>30</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 Vuoden 2002 luvut eivät vertailukelpoisia, sillä niitä suurentaa tuotantoon liittyvä yritysfuusio. IVANAhelsinkiin fuusioitiin yritys, joka on sittemmin myyty pois.
2 Mittaus vuodesta 2003 vuoteen 2004


Taulukko 9. Henkilöstön määrä 2002 - 2004

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>2004</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Voglia</td>
<td>140</td>
<td>146</td>
<td>152</td>
</tr>
<tr>
<td>NP</td>
<td>60</td>
<td>58</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Soilituote</td>
<td>24</td>
<td>20</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>IVANAhelsinki1</td>
<td>15</td>
<td>8</td>
<td>10</td>
</tr>
<tr>
<td>HANNASARÈN</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Lustwear</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 Vuoden 2002 luvut eivät vertailukelpoisia, sillä niitä suurentaa tuotantoon liittyvä yritysfuusio. IVANAhelsinkin fuusioitiin yritys, joka on sittemmin myyty pois.

Liikevaihto ei sellaisenaan kuitenkaan ole vertailukelpoinen menestyksen mittari, sillä tyydyttävä liikevaihdon määrä riippuu paljon yrityksen tavoitteista. Jos liikevaihdon
paremmuuden mittariksi asetetaan kuitenkin kasvu, ovat Naisten Pukutehdas ja Lustwear ryhmiensä menestyneimpiä yrityksiä.

### Jakelun peitto

Taulukossa 8 nähdään yritysten arvio myyntipisteidensä nykyisestä lukumääritästä. Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä Naisten Pukutehtaalla on yli kaksinkertainen määrä myyntipisteitä verrattuna tilaston kakkoseen Vogliaan, vaikka Voglian liikevaihto on vain n. 15 % pienempi. Soiltuotteella, jonka liikevaihto taas on noin neljäosa Voglian liikevaihdosta, on vain n. 20 % vähemmän vähittäismyyntipisteitä kuin Vogliaalla. Suunnittelijavetoisista brandeista laajin jakeluverkosto oli n. 100 jakelupistettä on HANNASARÉNilla, jonka liikevaihto on kuitenkin vain vajaan viidenneksen ryhmän suurin yleiskäyttö alkuperäisin yrityksen IVANAhelsingin liikevaihdosta. IVANAhelsingin tuotteita myydään n. 60 liikkeessä ja liikevaihdoltaan ryhmän pienimmän yrityksen Lustwearin jakelupisteiden määrä on 30.


Suunnittelijavetoisista brandeista HANNASARÉNin suuri jakelupisteiden määrä verrattuna Suunnittelijavetoisten brandien ryhmän muihin jäseniin johtuu varmasti osittain yrityksen luksusstrategiasta, minkä vuoksi yrityksen tuotteet ovat ryhmän muiden yritysten tuotteita kalliimmassa hintaluokassa. Ryhmän jäsenistä IVANAhelsingillä on paras liikevaihto- jakelusuhde eli jakelupistekohtainen liikevaihdon määrä on suurin.
Tavoitteiden saavuttaminen

Taulukossa 10 esitetään haastateltavien näkemykset yrityksiensä kannattavuudesta, kasvutavoitteesta sekä yritysten antamiin tietoihin perustuvat laskelmat yritysten liikevaihdon kehityksestä.

Taulukko 10. Tapausyritysten kannattavuus, kasvu ja kasvustrategiat

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kannattavuus</th>
<th>Voglia</th>
<th>Naisten Pukutehdas</th>
<th>Soilituote</th>
<th>IVANASHELSINKI</th>
<th>HANNA-SARÉN</th>
<th>Lustwear</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kannattavuus</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>-</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Kasvu/-kannattavuusstrategia</td>
<td>hallittu kasvu</td>
<td>hallittu kasvu</td>
<td>kannattavuus</td>
<td>hallittu kasvu</td>
<td>kasvu</td>
<td>kasvu</td>
</tr>
<tr>
<td>Liikevaihdon kasvu vuodesta 2002 vuoteen 2004</td>
<td>16%</td>
<td>35%</td>
<td>0%</td>
<td>20%&lt;sup&gt;2&lt;/sup&gt;</td>
<td>33%</td>
<td>93%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 Subjektiivinen näkemys, kysyty suhteessa keskeisimpään kilpailijaan asteikolla 1-5 (huono – hyvä), ks. liite 2.
2 Liikevaihdon kasvu vuodesta 2003 vuoteen 2004

Hallittu kasvu on tapausyritysten suositun kasvustrategian. Ainoastaan Soilituote tavoittelee kasvun sijasta kannattavuutta, kun taas HANNASARÉNin ja Lustwearin tavoite on hallittua kasvua nopeammassa kasvussa. Taulukon 8 ja taulukon 10 perusteella kasvu- ja kannattavuusstrategiodensa puolesta kaikki tapausyritykset ovat saavuttaneet tavoittelemaansa strategian mukaisen kasvun viime vuosina melko hyvin.


Ehkä tää viime vuoden nousu on osotos siitä, että kun tietty asiat loksahettele paikoilleen, niin sitten nivoutuu kaikki positiiviset asiat yhteen. Et aina tietyistä yks sesonki voidaan myydä tosi hyvin, mutta jos tehdään virheitä, että jos tuote ei oo kunnossa ja laatu ei oo kunnossa ja toimitusajassa on häiriöitä, niin se heti kostautuu, et jatkuvaa hyvää tasasta
kehitystä ei saada aikaan ellei kaikki osa-alueet ole hyvässä mallissa. (RR, Naisten Pukutehdas)

Soili tuotteilla ei ole kasvutavoitteita, joten yritys mittaa menestystään kannattavuuden määrässä. Kivikoski kertoi yrityksen rahoitustilanteen olevan hyvä ja oman pääoman osuudena olevan yli 60 %, joten yrityksessä ollaan toimintaan tytyväisiä.

**Suunnittelijavetoisista brandeista** IVANAhelsinki mittaa menestystään kannattavuuden, myyntitavoitteiden ja esimerkiksi tietyille messuille, vähittäisliikkeeseen tai lehden sivuille pääsemisellä. Tärkeintä yritykselle kuitenkin on toimia eettisillä ja ekologisilla arvoilla. HANNASARÉNilla koetaan tärkeäksi menestyksen mittareiksi se, että ollaan tytyväisiä omaan malliston ja että myyntiluvut kehittyvät suotuisasti. Tulevaisuuden tavoitteita ovat kasvu ja kansainvälisen myymäläverkoston kehitys. Yrityksen kasvuvauhtti onkin ollut reipasta ja myynnin kehitykseen ollaan tytyväissä tytyväisiä. Kannattavuudessa on kuitenkin parantamisen varaa. Lustwearinkin tavoitteena on kasvu ja kansainvälisen myymäläverkoston kehitys. Yrityksen kasvu on viime vuosina ollut todella suurta ja yrityksessä ollaan kasvuun tyytyväisiä, ja myös tuottavuuden kannalta ensimmäisen vuoden vuoden tavoitteet on saavutettu. Ainoastaan kannattavuuden toivottaisiin olevan parempi, mutta juuri liikevaihdon suuri kasvu onkin syy kannattavuuden heikkouteen.

6.8 Liiketoinintastrategiat

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohde oli liiketoinintastrategiat, joiden osa-alueet määrittävät kuinka yrityksen kilpailuvalta toimialalla muodostuu (Grant 1998, 52). Seuraavassa esitetään yhteenvetot tapausyritysten liiketoinintastrategioista, jotka perustuvat tutkijan tulkintaan empiirisen tutkimuksen tuloksista.


Soilituote erikoistuu tuotetarjonnallaan kohdesegmenttiin suurikokoisiin naisiin. Yrityksen toimintoja on viime vuosina kustannussyistä ulkoistettu sekä Suomeen että Baltiaan, ja yhtiön oman henkilökunnan määrä on pienentynyt. Muista tutkimuksen yrityksistä poiketen


HANNASARÉN on nuori brandi, joka muutamassa vuodessa on saavuttanut kansainvälisen mielenkiinnon naisellisilla korkealaatuisilla vaatteillaan. HANNASARÉN -merkki koetaan vähittäisiä liikkeissä liikkeen imagoa nostattavaksi tuotteeksi, ja merkin vähittäisiä liikkeitä vaihtelevat sesongeittain. Jussi Tiilikkan mukaan HANNASARÉN kuuluu erikoismerkkiihin, joiden sisäänostaminen on riski vähittäisliikkeelle:
Noilla merkeillä (esim. Diesel, French Connection) joku kauppa tekee sen perusbusineksensä, niillä merkeillä ne tekee ne rahat, joilla ne maksaa vuokrat ja palkat ihmisille, jonka jälkeen jää vähän katetta, jolla voi ottaa riskejä ja ostaa jotain pienempää ja erikoisempaa ja kalliimpaa. (JT, HANNASARÈN)

6.9 Strategisen ryhmäjaon onnistuminen


6.10 Yhteenveto empiirisistä tuloksista

kilpailevien merkkien lisääntyvä määrä, tietoisuuden lisääntymisen kasvattama laajeneva
ostajaryhmä, viennin suuri osuus, korkea tuotedifferointi ja yritysten vahva kasvu (vrt. Porter
1987, 195 – 197). Toimiala on yleisesti Suomessa laskuvaiheessa (vrt. luku 2.1), joten
toimialanien kasvuvaihe voidaan nähdä yllättävänä, vaikka toisaalta se selittää hyvin
tutkimukselle alkuperäisen lähtösykäynnän antanutta ihmetystä pienten uusien vaatemerkkien
olemassaolosta. Suunnittelijavetoisten brandien toimialanien kasvua selittää tutkijan
näkemyksen mukaan yritysten tuotteiden sijoittuminen mielihyvän tuotteiden luokkaan, joka on
maailmanlaajuisten kasvava markkina, ja jonka vähittäisliikkeiden määrä on myös kasvussa.

Grantin (1998, 76 - 87) mukaan kriittiset menestystekijät vastaavat kysymyksiin mitä asiakkait
haluavat ja miten yritys selviää toimialan kilpailusta. Perinteisten vaatetusyritysten vastauksissa
ydinmenestystekijöistä painottuivat jakelu, tuote ja tuotanto, kun taas Suunnittelijavetoisten
brandien joukossa korostui suunnittelu, markkinoinnin ja liiketoiminnan osaaminen. Näiltä osin
strategiset ryhmät jakautuivatkin melko selkeästi kahteen ryhmään myös viitekehyksessä
esitettyjen tekijöiden suhteen. Tulevaisuuden menestystekijöissä Perinteiset vaatetusyritykset
painottivat samoja tekijöitä kuin kilpailuehdissä, kun taas Suunnittelijavetoiset brandien
vastauksissa heijastuvat samojen heijastuivat ennemmän yritysten tavoitteet (ks. liite 5).

Lahden (1983, 64 – 66) mukaan tuoteorientoituneet yritykset, jotka panostivat korkeaan laatualu
ja designin selvisivät parhaiten 1970-luvun halpatuonnin aiheuttamasta trikoovaateteollisuuden
Lahden tutkimustulosten mukaisesti kaikki tätän tutkimuksen tapausyritysten ovat kuitenkin
vahvoilla, sillä Perinteiset vaatetusyritykset painottavat tuotetta ja Suunnittelijavetoiset brandit
muotoilua keskeisinä kilpailuehduinaan. Yritykset eivät kuitenkaan nimenneet kilpailuedun osa-
alueitaan teoriassa oletetuun mukaisesti, sillä resurssien rooli korostui tapausyritysten
kilpailuehdissä. Perinteisissä vaatetusyrityksissä uusempia mainintoja saivat asiakkaita
miellyttävästi, istuva tuote, joustava organisaatio ja hyvä jakeluverkosto. Sen lisäksi mainittiin
todelliseen identiteettiin pohjaava tuotemerki, hyvä hankinta- tai tuotantoketju, vahva talous ja
henkilökunta. Tutkija näki myös tärkeinä kilpailuedun lähteinä arvoketjun hallinnan, kuluttaja-
ja asiakaslähtöisen osaamisen, modernien prosessien hallinnan, suuret koot ja hyvät
asiakassuhteet. Suunnittelijavetoisten brandien keskudessa kaikki yritykset mainitsivat
keskeisiksi kilpailuehdiksi persoonallisen mielenkiintoisen designin sekä korkean laadun. Myös
muodon osaaminen ja ketjun hallinta ja siitä seuraava arvosissällön hallinta nähtiin kilpailuehduina.
Tutkijan tulkinnan mukaan myös design managementin ja saavutettujen asiakassuhteiden voidaan nähdä olevan joidenkin ryhmän yritysten kilpailuetuja.


Teoriassa kilpailueduiksi osoitettut design management, jakelu, tuotanto ja verkostot olivat tapausyrityksille tärkeitä, vaikka niiden painotus yritysten kilpailuedun osana vaihteli. Ainoastaan verkostot olivat alue, jonka merkitys koettiin vähäiseksi. IVANAhelsingin voidaan katsoa olevan tapausyritysten kärkeä brandin rakentamisessa ja luvussa 4.2.1 esitetystä kokonaisvaltaisessa design managementissa: erottuva brandi ja sen arvot tulevat esiin läpi arvoketjun tuotannosta henkilöstön johtamiseen ja hankinnasta viestintään. Viestintästrategian kaikki yritykset käyttivät työntöstrategiaa, mutta Perinteisten yritysten keskuudessa myös kuluttajia painotettiin viestinnän kohteina hieman enemmän kuin Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa. Suunnittelijavetoisille brandeille viestinnän keskeisiä kanavia olivatkin messut, PR-toimistot ja lippulaivaliikkeet, kun taas Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä printtimainonta oli yleisin viestinnän tapa. Brandi koettiin molemmissa ryhmissä tärkeäksi,


Strateginen ryhmä -teorian mukaisia ryhmäjakoja tuki Perinteisten vaatetusyritysten ryhmässä yritysten näkemykset kilpailijoistaan ja kilpailutoimenpiteiden samankaltaisuus. Myös Suunnittelijavetoisten brandien strategisessa ryhmässä oli havaittavissa ryhmäjaon onnistumista
tukevia tekijöitä kuten kilpailutoimenpiteiden samankaltaisuus, mutta kokonaisuudessaan jako ei ollut yhtä onnistunut kuin Perinteisten vaatetysyritysten ryhmässä yritysten kilpailijoiden ja kohderyhmien erilaisuuden vuoksi.
7 VIITEKEHYSMALLIN TOIMIVUUS JA SUOSITUKSET JATKOTUTKIMUKSELLE


Perinteisten vaatetusyritysten viitekehysmalli

Kilpailuympäristön suhteen Perinteisten vaatetusyritysten keskuudessa luvussa 2 esitetyt seikat pitävät pitkälti paikkaansa; kypsälle toimialalle on tullut entistä enemmän kilpailua kansainvälisten ketjujen ja vähenevien vähittäisliikkeiden myötä. Kauppojen sisäänostajat tekevät hankintansa enenevässä määrin ulkomailta ja hintakilpailu on ajanut yritykset siirtämään tuotantansa edullisempien tuotantokustannusten mäihin.

Ydinmenestystekijöistä kysyttäessä Perinteiset vaatetusyritykset korostivat vastauksissaan tuotetta, jakelua ja tuotantoa. Yritysten vastaukset tulevaisuuden menestystekijöistä koskivat koko arvoketjua, ja niitä olivat aitoon identiteettiin pohjautuva brandi, differoitu tuote ja jakelukanavat.

Pitkän aikavälin tavoitteissa ryhmän suosituimpiina suontaussiistetut strategioita olivat hallitun kasvun strategiat. Ainoastaan Soilituote oli asettanut tavoitteekseen kannattavuusstrategian toteuttamisen.

Resursseissa yritykset arvostivat moniosajia, modernia tuotantoa ja prosessien osaamista. Rahoitustilanteeseensa yritykset olivat tyvyväisiä.

Kaikkien tapausyritysten geneerinen strategiavalinta oli fokusoidun differoinnin strategia. Perinteisten vaatetusyritysten ja Suunnittelijavetoisten brandien välillä voidaan tehdä ero differointistrategian luonteen suhteen, sillä vaikka Perinteisetkin vaatetusyritykset differoivat tuotettaan, differoivat ne tuotteen lisäksi myös toimintojaan, kun taas Suunnittelijavetoiset


Markkina-aseman sijaista yritykset käyttävät myynnin lukuun menestyksensä mitattaamiseen. Perinteisten vaatetusryhtysten joukossa on myös huomattava, että toimiala on kypsä vaiheessa, jolloin menestyksen saavuttaminen ja markkinaosuuden kasvatus vaatii kilpailijan markkinaosuuden pienennemistä. Tavoitteiden saavuttaminen oli yrityksissä kuitenkin tärkeämpää kuin kasvu ja entistä suurempi yritys.
Kuva 14. Perinteisten vaatetusyritysten liiketoimintastrategian viitekehysmalli
Suunnittelijavetoisten brandien viitekehysmalli

Kilpailuypäristössä Suunnittelijavetoiset brandit olivat havainneet muutoksia ostajien ja alan uusien tulokkaiden joukossa. Toimijat ovat lisääntyneet, mutta tapausyritysten keskuudessa tätä ei koeta uhkaksi vaan pikemminkin eduksi, sillä useat merkit tuovat alaa esille. Myös ostajat ovat lisääntyneet.

Ydinmenestystekijöistä kysytäessä Suunnittelijavetoisten brandien joukossa korostui suunnittelun, markkinoinnin ja liiketoiminnan osaaminen. Suunnittelijavetoiset brandit näkivät tulevaisuuden menestystekijöiksi ennakkoluulottoman kansainvälistymisen, ulkopuolisen rahoituksen saannin ja kapealla segmentillä uskottavan tuotemerkin.

Pitkän aikavälin tavoitteina yrityksillä oli kansainvälinen myymäläverkosto ja suurempi yritys. Suuntausstrategioita suosituimpia olivat kasvun strategiat. Ainoastaan IVANAhelsinki sovelsi hallitun kasvun strategiaa eikä se nähnyt yrityksen koon kasvatusta yhtä tärkeänä kuin ryhmän muut jäsenet.

Yritykset arvostivat resurseissaan vaatesuunnittelun ja markkinoinnin osaamista. IVANAhelsinkiä lukuun ottamatta yritykset kokivat rahoitustilanteen kasvun vuoksi hankalaksi, mutta samat yritykset olivatkin toisaalta kiinnostuneimpia ulkopuolista rahoitusta yrityksestä ja muiden pyrkiäkin selviämään pelkällä tulorahoituksella.

Suunnittelijavetoisille brändeille vientiin meni keskimäärin valtaosa tuotannosta, ja kohdealueita olivat sekä Eurooppa, Aasia että Yhdysvallat.

Suunnittelijavetoisten brandien keskuudessa kaikki yritykset mainitsivat keskeiseksi kilpailueduikseen persoonallisen mielenkiintoisen designin sekä korkean laadun. Myös muodon osaaminen ja ketjun hallinta sekä siitä seuraava arvosisällön hallinta nähtiin kilpailuetuina. Koko tutkimuksen perusteella tutkija päätti säännöllisen kilpailuetujen sisältävän myös kokonaisvaltaisen arvoketjun läpi ulottuvan design managementin hallinnan. Tämän lisäksi Lustwearin kilpailuetuihin kuuluivat saavutetut asiakassuhteet ja HANNASARÉNilla luksusstrategian seuraaminen.

Kuva 15. Suunnittelijavetoisten brandien liiketoimintastrategian viitekehysmalli

Mikroympäristö – suomalainen vaatetustoimiala

OSTAJAT
Suunnittelijavetoiset brandit

UUDET TÖÖLÖK
Suunnittelijavetoisten liiketoimintastrategia

KAATE

KILPAILUYMPÄRISTÖN YMMÄRTÄMINEN

YDINMENESTYSTEKIJÄT
- kaupallinen osaaminen, tehokas tuotanto, design & brandi, jakelu

PITKÄN AIKAVÄLIN TAVOITE
- kasvu, hallittu kasvu

RESURSSIT
- konkreettiset, abstraktit, henkilöstö, pääoma

TUOTTEEN DIFFEROINTI
MARKKINAERIKOISTUMINEN, TUOTE-ERIKOISTUMINEN

KOHDESEGMENTTI
- mielihyvä, itsensä palkitseminen
- globaali kohderyhmä
- individuaali työssäkäyvä nainen/mies

KILPAILUETU

DESIGN
- oma muotoilu
- brandi
- viestintä, asemointi
- imago

MANAGEMENT
- jakeleva
- kanavan
- imago
- logistiikka
- lippulaiva

JAKELU
TUOTANTO
- toimitusvarmuus
- osaaminen ja
arvot sijainnissa
- tärkeitä
- joustavuus

(VERKOSTOT)
- jakelu
- tuotanto

TUOTTEIDEN SAAVUTUS

STRATEGIAN TOTEUTUS

VUOSIBUDJETTI

TOIMITTAJAT
SUBSTITUUTIT
Aiheita jatkotutkimusta varten


Tutkimuksessa kävi ilmi, että alan pienten kasvuyritysten suurimmat haasteet liittyvät rahoituksen riittävyyteen ja sen saamiseen. Lustwearin Mettinen mainitsi yrityksen ruotsalaisten kilpailijoiden saavan huomattavasti helpommin riskirahoitusta kuin mihin Suomalaisissa alan

Tutkimuksessa selvisi myös, että Perinteisten vaatetussyritysten ja Suunnittelijavetoisten brandien kauppatavat vähittäisportaan kanssa poikkeavat toisista paljon perinteisten vaatetussyritysten panostaessa henkilökohtaisiin kontakteihin ja Suunnittelijavetoisten brandien toimissa messujen kautta. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin tutkia syvähaastatteluin Perinteisten vaatetussyritysten suhdemarkkinoinnin käyttöä ja sen merkitystä vaatetusalalla.
8 TOIMENPIDESUOSITUKSIA SUOMALAISILLE VAATETUSALAN PKT-YRITYKSILLE

Toimialan viiden kilpailuvoiman ryhmästä on ostajien taho lisännyt neuvotteluvoimaansa huomattavasti viime vuosina. Ketjubrandien ja private labelien lisääntyvä määrä pakottaa merkkivalmistajat vahvistamaan brandiaan, jotta kuluttajan brandisuhteiden ei muudostuisi yksinomaan vähittäisliikkeeseen. Kuluttajia kiinnostava ja yrityksen imagoa kohottava lippulaivaliike olisi vahva brandirakennuksen työkalu myös pienemmille merkeille ja toimisi sen ohella jakelukanavana ja paikkana, jonka kautta suhde kohderyhmään on helpompi luoda ja säilyttää.

Differointi on ollut pitkään suomalaisyritysten valitsema kilpailustrategia ja tulee varmasti olemaan sitä vastakin. Differointi voi kuitenkin tapahtua tuotteen differoinnin lisäksi toimintatapojen kautta. Välimallistot, varastojen ja tilausten automatisoinnit ja innovatiiviset jakelukanavat ovat vasta erimerkkejä mahdollisuuksista, joiden avulla yrityksen kilpailuedun voi rakentaa kilpailijoista poikkeavaksi.

Suomessa on teknologian kärkimaana ollut luonnollisesti jo pitkään puhetta teknologiosaamisen hyödyntämisestä vaatetusalalla ja erilaisten älyvaatteiden kehityksestä. Rukka onkin kehitellyt ajatusta moottoripyöräpukeutumisessaan ja iholle entistä ystävällisempää materiaaleja on myös tuutu markkinoille, mutta todellinen älyvaatteiden esiintulo on vielä jäänyt kovin pieneksi. Tällaisten resurssien mittava hyödyntäminen vaatisi innovatiivisia ja rohkeita toimijoita, jotka toisivat kehityksen lähelle kuluttajaa. Suomi on oiva testimarkkina esimerkiksi säänkestävyyttä ja allergiaystävällisyyttä hyödyntäville tuotteille.

Suomalaiset vaatetusalan designyritykset ovat perinteisesti yrityksiä, jotka tekevät korkealaatuista, yksinkertaista ja funktionaalista suunnittelua aikuisille naisille. Nuorten suunnittelijoiden luomat uudet vaatemerkit ovat liikkuneet nuorekkaampaan suuntaan designissään ja kohderyhmissään, mutta hintataso on edelleen korkea. Luonnollisesti pienten merkkien korkeat yksikkö-kustannukset pitävät hinnat korkeina, mutta nykypäivänä, jolloin kotimaan tuotanto supistuu edelleen ja vaatteet voidaan kokonaan valmistaa edullisten tuotantokustannusten Kaukoidässä, olisi kotimaisille ”hennes & mauritzeille” olemassa realistiset mahdollisuudet. Tarvittavien volyyminen saavutus tosin vaatisi todennäköisesti myös
oman jakelukanavan avasta. Suomalaisten vaatetusyritysten kilpailuetuna on perinteisesti ollut
muotoilu, jonka merkityksen korostuessa on markkinointi jäänyt usein vähäpäätöisempään
asemaan. Edullisten designvaatteiden yritykselle markkinointi olisi entistä tärkeämpää, ja
markkinoille mahtuisikin lisää markkinointiin vahvasti panostavia kotimaisia yrityksiä.

Monelle kotimaiselle alan yritykselle on vienti elinehto suppeiden kotimarkkinoiden vuoksi.
Viennin vaatimien suurten ressurssipanostuksen vuoksi myös francising ja lisensointi ovat
viinnin keinoja, joiden houkuttelevuutta kotimaisten merkkivaateyritysten tulisi aktiivisesti
rakentaa, sillä ne antaisivat yrityksille sitoutuneen ja pitkäaikaisen toimijan sekä jalisijan
vientimarkkinoille.

Design management on alue, jota harva kotimainen vaatetusalan yritys käyttää kokonaiss-
valtaisesti hyväkseen. Vahva brandi, persoonallinen tuote ja arvot ovat asioita, joihin yrityksen
pitäisi panostaa läpi arvoketjun tunottamasta jakeluun ja pakkausmenetelmistä.

Yhtenäinen viestintä läpi esillepanon, internetin, messuosastojen, PR:n, printtimainonnan ja
esitteiden on tärkeää, jotta asiakkaalle ja kuluttajalle muodostuu tasapainoinen kuva yrityksen
asemoinnista, arvoista ja imagosta.

Jakelun merkitys korostui tutkimuksen eri vaiheissa. Syynä on uusi liikepaikkarakentaminen,
jossa vähittäiskauppa siirtyy liikekeskustoista kauppakeskuksiin, jolloin monet keskustojen
erikoisliikkeet kuituvat ja ketjuliikkeet avaavat toimipisteitään kauppakeskuksiin. Yksi keino
suomalaisille merkkivalmistajille vastata tähän haasteeseen olisi lisätä yhteistyötä jakelussa ja
esimerkiksi perustaa yhteinen liikeketju palvelemaan haluttua kohdesegmenttiä. Suomesta
puuttuvat melkein kokonaan myös monialaiset lifestyle-myymälät, jotka olisivat erinomainen
pohja toimialarajat ylittäville kohderyhmille keskittyvälle yhteistyölle.

Viro on edelleen kotimaisen vaatetusyritysten tärkein tuotantomaa. Palkkatason noustessa ei
tuotanto Virossa tule tulevaisuudessa kuitenkaan säilyä nykyisellä edullisella tasollaan.
Kaukoidässä olisi valmistus suhteellisesti edullisinta, mutta laadun ja toimitusaikojen takuun
vaatii prosessien hyvää osaamista. Yritysten tulisi kuitenkin kiinnittää kustannusten lisäksi myös
osaamiseen ja arvioida huomiota tuotannon sijaintia valitessaan. Esimerkiksi kiinalaisen
om pelijan heikot työolo suhteet voi olla ristiriidassa joidenkin brandien arvojen kanssa. Toisella
yrityksellä kaikki ulkomaantuotanto voi olla pannassa yrityksen vahvan kotimaisen identiteetin
LOPUKSI


Kirjalliset lähteet:


Haastattelut:

Asiantuntijahaastattelut:


Tutkimushaastattelut:

Mettinen, Hammi, suunnittelija-omistaja. Lustwear Oy, Helsinki. 22.03.2005. (puhelinhaastattelu)


Suhonen, Pirjo, markkinointipäällikkö. IVANAhelsinki Ky, Helsinki. 28.02.2005.


LIITTEET

LIITE 1. Visuaaliset yritysesittelyt

Perinteiset vaatetusyritykset

MALLISTO

- laadukas kokonaispukueutuminen
- yksilöllistä eurooppalaista muotia
- vientiä 20% Ruotsiin ja Norjaan

Naisten pukutehdas – NP
Collection ja No Problem

-vientiä 70 %
-vientimaita Ruotsi, Norja, Keski-
Eurooppa ja Venäjä

Soilituote Oy

Sosti ja Aaro Kivikoski ostivat vuonna 1967 Mainepuku
enossa yhtiön, joka valmisti toimissa, erillisesti
seka takkeja. Yhtiöön valittiin myöhemmin
Soilituote Oy:n Sosti-kliiniksen mukaan, jolloin
mallistot muuttuivat ajan hengen mukaisiksi. Yritys
siirtyi 1988 seuraavaa sukupolvelle. Nykyisin se
yritz 40 henkeä. Yrityksen kotipaikka on ollut
alusta lähtien Lahdessa.

Nykyisin tuotemerkkeinä ovat Sosti, Elegance, Lena ja
Twins. Mallistot koostuvat erilaisista kuvauksista, kuvauksista,
hiihtoja sekä suvun muotoiluista, jotka on kunnostettu
yhdenmukaan. Tuotevaihtoe on 22-54. Yhtiöön
lähdössä on ollut

Tutustu toimittajan Pohjola-mahto, Keski-
Euroopan sekä Venäjän.
Suunnittelijavetoiset brandit

In 1938 the manufacturer Ivan J. Paasikivi arrived by train to Helsinki from Vyborg, which was under Russian occupation at the time. He founded the桦's most Northern match factory into the dark, uninhabited wilderness of Eastern Helsinki.

Ivan's ideology of aesthetic, genuine everyday life enjoyed many supporters in the form of motivated factory workers. And every other Saturday they went camping. In his match factory the light of life was growing and the factory grew into an entire sector of town. East Helsinki was born. By the way IVANahelsinki is one of the biggest match factories in the world. By the way IVANahelsinki also manufactures clothes.

HANNASARÉN

• modern individual items with cheerful touch
• viennà 20 maahan, myynnà 100 boutiquessa

Lustwear
LIITE 2. Yritysten perustiedot -lomake

Markkinoinnin pro gradu Maritta Weckström
Teemahaastattelu Kevät 2005

Yrityksen tiedot

<table>
<thead>
<tr>
<th>Paivämäärä, paikka:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Yrityksen nimi:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Haastatettava, tehtävä:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Vuosi</th>
<th>2002</th>
<th>2003</th>
<th>2004</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Liikevaihto:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Henkilöstön määrä:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Viennin määrä, vientimaat:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Päätuotelinjan markkinaosuus:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tuotantoyksiköt, määrä, sijainti:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Ulkomaisen valmistuksen osuus %:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Jakelukanavat:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kohdesegmentti/-segmentit:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkittävimmät kilpailijat (kotimaassa):</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kannattavuus suhteesa keskeisimpään kilpailijaan (ympyröi): 1(huonosti) - 5(hyvin)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1 2 3 4 5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sijoita yrityksen strategianne perusteella akselliille:</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>diff eroidut ja kalliit tuotteet ------------------------------- edulliset massatuotteet</td>
</tr>
</tbody>
</table>
LIITE 3. Teemahaastattelurunko

YRITYKSEN PERUSTIEDOT – erillinen lomake

TOIMINTAYMPÄRISTÖ
- Miten kilpailutilanne muuttunut viime vuosina?
- Minkälaiset suomalaiset vaatetusalan firmat pärjää tulevaisuudessa?
- Minkä seikat ovat keskeisiä, jotta yritys pysyy hengissä ja menestyy tällä alalla (kriittiset menestystekijät)?
- Ketkä ovat merkittävimpiä kilpailijoita (kotim./ulkom.)?

YRITYS
- Milloin perustettu, mikä sai perustamaan yrityksen?
- Toiminta-ajatus?
- Myynnin kehitys?
- Rahoitustilanne?

KILPAILUETU JA STRATEGIAT
- Mitkä tavoitteet 3-5v. kasvustrategia?
- Miten määrätietoisit strategianne kasvun/kannattavuuden suhteen?
- Mikä on kohderyhmäsi?
- Mitkä ovat yrityksen kilpailuetuja?
- Organisaation muutokset?

TUOTANTO JA JAKELU
- Viennin merkitys, kuinka se alkoi?
- Meneekö vientiin samat tuotteet mitä myydään tällä?
- Jakelustrategia?
- Kannattavuus asioita niin kaupan ja viennin välillä?
- Yritysverkostojen merkitys (osto, design, vienti, ketjut, tuotanto)
- Toimitusvarmuus?
- Logistiikka, aineksia kilpailuetuun?

MARKKINOINTI JA DESIGN
- Mikä on designin ja laadun merkitys?
- Minkälaisia kokemueja, tuotemerkejä (syvyys, laajuus, design ym.)?
- Mikä on muodin painotus, kuinka tärkeää, miten seurataan?
- Minkäläista markkinointia?
  - Viestintästrategia, mielikuvat
  - brandinrakentaminen
  - imago jakelutien/kuluttajien suuntaan
  - PR:n merkitys
<table>
<thead>
<tr>
<th>Kilpailijat</th>
<th>Voglia</th>
<th>Naisten Pukutehdas</th>
<th>Soilituote</th>
<th>IVANA-helsinki</th>
<th>Lustwear</th>
<th>Hanna Sarén</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>eurooppalaiset merkit</td>
<td>Ril’s, Pola, Saksasta Gerry Weber, Ruotsista Almia</td>
<td>NP, Modelia, Voglia</td>
<td>designtuote-myyntä, mielihyvä-tuotteet</td>
<td>asuntolainat ym., kaupassa fyysisesti läheiset merkit</td>
<td>Diesel, Filippa K, French Connection, muut samoilla messuilla myytävät merkit</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Jakelu-kanavat</td>
<td>omat 11 liikettä, erikoisliikeketjut, erikoisliikeket, tavaratalot,</td>
<td>tavaratalot, erikoisliikeket, francising-liikeket Ruotsissa</td>
<td>erikoisliikeket, tavaratalot</td>
<td>erikoisliikeket, lifestyle-myyntä, tavaratalot, oma lippulaivaliike</td>
<td>vaatetuksen konsepti-myyntä, designliikeket, tavaratalot</td>
<td>tavaratalot, vaatetuksen designin ja asusteen erikoisliikeket</td>
</tr>
<tr>
<td>Myyntipisteiden määrä yhteensä n.kpl</td>
<td>300</td>
<td>650</td>
<td>250</td>
<td>60</td>
<td>30</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Loppuasiakas-kohde-segmentti</td>
<td>aikuinen nainen</td>
<td>aikuinen nainen</td>
<td>aikuinen nainen (isot koot)</td>
<td>muoti-ihmiset, muotoilu-ihmiset ja eettiset kuluttajat</td>
<td>laatuja ja yksilöllyisyyttä arvostavia työssäkäyviä naisia ja miehiä</td>
<td>työssäkäyvä kaupunkilainen nainen</td>
</tr>
<tr>
<td>Kannattavuus¹</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>-</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>Kustannusjohtajuus vai differointistrategia²</td>
<td>4</td>
<td>3,5</td>
<td>2,5</td>
<td>5</td>
<td>5</td>
<td>&gt;5</td>
</tr>
<tr>
<td>Kasvu/-kannattavuus-strategia</td>
<td>hallittu kasvu</td>
<td>hallittu kasvu</td>
<td>kannattavuus</td>
<td>hallittu kasvu</td>
<td>kasvu</td>
<td>kasvu</td>
</tr>
<tr>
<td>Ulkomaisen valmistuksen osuus %</td>
<td>20</td>
<td>100</td>
<td>65</td>
<td>0</td>
<td>30</td>
<td>80</td>
</tr>
</tbody>
</table>

¹ Subjektiivinen näkemys, kysytty suhteessa keskeisimpään kilpailijaan asteikolla 1-5 (huono – hyvä), ks. liite 2.
### Tulkinta

<table>
<thead>
<tr>
<th>Perinteiset vaatetus-yritykset</th>
<th>Vastaus: Kriittiset menestysteckijät</th>
<th>Vastaus: Tulevaisuuden menestysteckijät</th>
<th>Vastaus: Kilpailuetu</th>
<th>Tulkinta: Resurssit</th>
<th>Tulkinta: Kilpailueted</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>tuote</td>
<td>identiteettiin pohjautuva brandi</td>
<td>asiakkaita miellyttävä, istuva tuote</td>
<td>moniosaajia</td>
<td>arvoketjun hallinta</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>jakelu</td>
<td>differoitu tuote</td>
<td>joustava organisaatio</td>
<td>modernia tuotanto</td>
<td>kuluttaja-ja asiakaslähtöinen osaaminen</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>tuotanto</td>
<td>jakelukanavat</td>
<td>hyvä jakeluverkosto</td>
<td>prosessien osaamista</td>
<td>modernien prosessien hallinta</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>identiteettiin pohjaava brandi</td>
<td>prosessien osaamista</td>
<td>suuret koot</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>hyvä hankinta-tai tuotantoketju</td>
<td>prosessien osaamista</td>
<td>hyvätt asiakassuhteet</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>vahva talous</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>henkilökunta</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Suunnittelija -vetoiset brandit

| suunnittelun                  | kansainvälistyminen                  | vaate- suunnittelun                    | ketjun hallinta     |
| markkinoinnin                | ulkopuolinen rahoitus                | markkinoinnin osaamista               | design management   |
| liiketoiminnan osaaminen     | kapealla segmentillä uskottava tuotemerki | korkea lautu                        | eettinen retrodesign |
|                              |                                     | muodon osaaminen                      | lukuos kyykkyyydet  |
|                              |                                     | arvoketjun hallinta ja siitä seuraava brandin arvosiställön hallinta | moderni muotoilu |
|                              |                                     | luovat kyykkyyydet                     | saavutet asiakassuhteet |