

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**

**MARKKINOINNIN LAITOS**

Pirkko Filtness

**ASIAKASLÄHTÖINEN MARKKINOINTI TOIMIALAN MURROKSESSA**

Tapaus Suomen tekstiili- ja muotiala

Markkinoinnin johtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2018**

# SISÄLLYSLUETTELO

sivu

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

## TIIVISTELMÄ

<b>1. JOHDANTO</b>	11
1.1. Aihealueen esittely	13
1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	15
1.3. Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote	16
1.4. Tutkimuksen rakenne	17
1.5. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	17
<b>2. TOIMIALAMURROKSEN TEORIAA</b>	19
2.1. Systeeminen toimialamuutos ja polkuriippuvuuksien vahvistaminen	20
2.2. Toimialamurros toimialan kehitysvaiheiden seurauksena	26
2.3. Innovaatiot toimialan murtajina	27
2.4. Toimialamurros ja toimialaevoluution kehityssuuntaukset	29
2.5. Yhteenveto toimialamurroksen näkökulmista ja sen yhteys markkinointiin	35
<b>3. ASIAKKAAN LOGIIKKA YRITYKSEN LIIKETOIMINTALOGIIKKANA</b>	38
3.1. Arvo ja sen luominen - yksin tai yhdessä.	38
3.1.1. Arvonluonnin tasot ja asiakaskokemus	39
3.1.2. Arvon yhteisluonti	40
3.2. Customer-dominant-logic - Asiakaskeskeinen logiikka	44
3.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	51
<b>4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	53
4.1. Tutkimuksen filosofia	53
4.2. Tutkimuksen metodologinen strategia	56
4.2.1. Toiminta-analyyttinen tutkimusote	56



4.2.2. Abduktiivinen päättely	57
4.2.4. Laadullinen monitapaustutkimus	58
4.2.5. Aineiston keruumenetelmät ja analyysiprosessi	60
4.3. Tutkimuksen laatu	62
<b>5. MARKKINOINTI TOIMINNAN MURROKSESSA, TULOKSET</b>	66
5.1. Johdatus Suomen tekstiili- ja muotialaan	66
5.2. Nanso Group Oy	67
5.2.1. Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät	67
5.2.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa	68
5.2.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa	69
5.3. Ommellinen Oy	78
5.3.1. Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät	78
5.3.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa	78
5.3.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa	79
5.4. Paula Malleus - Remake ja MEM	89
5.4.1. Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät	89
5.4.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa	90
5.4.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa	92
<b>6. TULOSTEN RISTIKKÄISTAPAUSANALYYSI</b>	103
6.1.1. Tekstiili ja muotialaa murtava toimintaympäristö	106
6.1.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa	107
6.1.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa	108
6.2. Keskeisimpien tulosten reflektointi suhteessa tutkimuskysymykseen	115
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET</b>	116
7.1. Tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset	117
7.2. Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle	119
<b>LÄHDELUETTELO</b>	121



**LIITTEET**

LIITE 1. Haastattelurunko	139
LIITE 2. Nanson tukiaineisto	140
LIITE 3. Ommellisen tukiaineisto	142
LIITE 4. Remaken tukiaineisto	144
LIITE 5. Suomen tekstiili- ja muotiala lukuina	146



## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Hallitsevan toimintamallin systeeminen muutos (alkuperäinen kuva Geels & Schot 2007, mukailten Berninger 2017, 33-35, 40; Rinkinen 2010, 12).	21
<b>Kuvio 2.</b> Esimerkki innovaatiomoottorista (Berninger 2017, 44).	22
<b>Kuvio 3.</b> Toimialamuutostyyppien osuus (mukaiillen McGahan 2004b, 35).	31
<b>Kuvio 4.</b> Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	52
<b>Taulukko 1.</b> Teknologisen innovaatiojärjestelmän toiminnot (Berninger 2017, 43. Alkuperäinen Berger ym. 2008).	24
<b>Taulukko 2.</b> Toimialaevoluution kehityssuunnat (Mukaiillen McGahan 2004b 9, 66).	31
<b>Taulukko 3.</b> Arvon luonnin vaihtoehtoiset suuntaukset (Laamanen 2017, 27).	43
<b>Taulukko 4.</b> Nanson keskeisimmät tulokset.	77
<b>Taulukko 5.</b> Ommellisen keskeisimmät tulokset.	88
<b>Taulukko 6.</b> Remaken keskeisimmät tulokset.	102
<b>Taulukko 7.</b> Aineiston ristikkäistapausanalyysi.	104





---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Pirkko Filtness
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakaslähtöinen markkinointi toimialan murroksessa -Tapaus Suomen tekstiili- ja muotiala
<b>Ohjaaja:</b>	Arto Rajala
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Yksikkö:</b>	Markkinointi
<b>Aloitusvuosi:</b>	2016
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018

**Sivumäärä: 149**

---

**TIIVISTELMÄ**

Elämme jatkuvan disruption keskellä. Makroympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat väijäämättä yritystoimintaan ja siten myös markkinointiin. Tässä tutkimuksessa haetaan vastausta kysymykseen, miten kuluttaja näkyy yritysten markkinoinnissa murroksen keskellä? Tähän kysymykseen lähdettiin vastaamaan tutkimalla, miten yritykset johtavat markkinointia tekstiili- ja muotialalla.

Tutkimuksen tavoitteena oli laajentaa olemassa olevaa teoriaa markkinoinnista toimialamurroksessa, sillä tieteellinen kirjallisuus aiheesta on rajoittunutta. Teoreettisen viitekehyksen teoreettisena pohjana toimi asiakaskeskeinen logiikka, customer-dominant-logic, jonka yhteys murrokseen perusteltiin perinteisten murrosteorioiden ja markkinoinnin roolin muuttumisen avulla. Tutkimus on monitapaustutkimus ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla.

Tutkimuksen keskeisimmät löydökset voidaan kiteyttää kolmeen kohtaan. Ensinnä, globalisaation myötä makroympäristön vaikutus liiketoimintaan on korostunut. Esimerkiksi, poliittista päätäntää ja trendejä ymmärtämällä yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Toiseksi, markkinoinnin rooli yrityksen toiminnassa on merkittävä kilpailutekijä. Jos markkinointi nähdään erillisenä tukitoimintona – ja tämän myötä pääasiassa kuluna – korostuu asiakkaan ostopäätöksessä hinta. Jos taas markkinointi nähdään kokonaisvaltaisena liiketoiminnan perustana ohjaavat arvot enemmän kuluttajan ostopäätöstä, koska mm. tarjooman käsite on laajempi. Kolmantena, läsnäolon syvyys korreloi sen kanssa millainen rooli markkinoinnilla on yrityksessä. Jos markkinointi nähdään pelkkänä kuluna ja muiden toimintojen tukitoimena, on todennäköistä, että markkinoinnin toimet suunnataan niin, että ne tuottavat taloudellista hyötyä mahdollisimman nopealla aikajänteellä. Tällöin mm. pitkäjänteinen yhteiskunnallinen vaikuttaminen voidaan nähdä turhana. Huomioitava kuitenkin on se, että myös yrityksen koko vaikuttaa läsnäolon syvyyteen.

---

**AVAINSANAT:** murros, asiakas keskeinen logiikka, disruptio



---

**UNIVERSITY OF VAASA****Faculty of Business Studies****Author:**

Pirkko Filttness

**Topic of the Thesis:**

Customer centric marketing during industry transformation

-Case Finnish textile and fashion industry

**Name of the Supervisor:**

Arto Rajala

**Degree:**

Master of Science in Economics and Business Administration

**Department:**

Marketing

**Year of Entering the University:**

2016

**Year of Completing the Thesis:**

2018

**Pages: 149**

---

**ABSTRACT**

We are living in a world of disruption. The changes in the macro environment inevitably affect businesses and thus marketing. This study seeks answers to the question, how the holistic consumer has an influence on corporate marketing during ongoing changes. This study searches for answers by focusing on the textile and fashion industry.

The goal of the thesis is to expanded the current theory of marketing in a industry that is in transformation. The reason for this is that the scientific literature on this topic is constricted. The theoretical framework is based on customer dominant logic that can be connected to transformation via traditional transformation theories and the shift of the role of marketing. The study is a multiple case study and the research material was gathered by conducting theme interviews.

The most significant findings of the study can be condensed into three main points. The first and most dominant is globalisation altering the macro environment and thus business environment. For example, by understanding political decision making and trends, a company can achieve a competitive advantage.

The second finding was that the role of marketing is a significant competitive advantage. If marketing is seen as a disconnected supportive function and as a cost, the consumer prefers to use price as the main differator. But if marketing is approached as a holistic business critical function, then values are the core element of the consumers buying decision. This is because the concept of the offering etc. is much broader.

The third finding was that the depth of presence correlates with the role of marketing in a company. If marketing is only an expense and in a supportive role, it is probable that all marketing activities are focused on gaining short-term financial benefits. This means that eg. long-term social responsibility is seen as an unnecessary and wasteful use of resources. The size of the company has to be taken into consideration while analysing the depth of presence.

---

**KEYWORDS:** turning point, customer-dominant-logic, disruption



## 1. JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Suomalaisten yritysten markkinointia muutoksen – jopa murroksen – keskellä. Tutkimuksen kontekstina toimii Suomen tekstiili- ja muotiala.

### 1.1. Aihealueen esittely

*“Mitä mielikuvia liitämme tekstiileihin? Ajattelemmeko ensimmäiseksi sydäninfarkteja ennakoivia t-paitoja? Kenties mieleen juolahtavat lihasvoimaa suurentavat aluskerrastot? Entä maaston väreihin sopeutuvat ulkovaatteet tai lämpöä varastoivat faasimuutoskankaat? Näemmekö suomalaisesta selluloosasta tuotettuja lakanoita tai 3D-tulostettuja teollisuussuodattimia? Ajattelemmeko urheiluasusteita, jotka kertovat valmentajan lailla, suoritimmeko etukyökkysarjan tehokkaasti ja oikein? Ehkä emme. Ainakaan vielä. Esimerkit tuntuvat pikemminkin suoraan tieteiselokuvien visioista kaapatuilta.”*

Näillä sanoilla alkaa Antti-Jussi Tahvanaisen ja Mika Pajarisen (2014) kirjoittama kirja *Älykankaita ja kukkamekkoja. Suomalainen tekstiiliteollisuus globalisaation ristiaallokossa*. Teollinen vallankumous, joka käynnistyi nimenomaa tekstiilialalta, on keskusteluissa tavallisesti tarkasteltu muiden toimialojen näkökulmista – teknologisista mullistuksista puhuttaessa harva ajattelee kankaita. Kehittyneissä yhteiskunnissa tekstiileistä on tullut mielikuviltaan massatuotettua kertakäyttökulutustavaraa ja tekstiileihin ja niiden tuotantoon liittyvät tekniset sekä liiketoiminnalliset muutokset ovat jääneet vähemmälle huomiolle.

Ympärillä tapahtuvat muutokset vaikuttavat toimialoihin ja niiden kehittymiseen. Globalisaation myötä, tekstiiliteollisuus oli ensimmäisiä toimialoja, joka jo 1970-luvulla alkoi eriyttää ja siirtää massatuotantoaan halvemmän tuotannon maihin (Dicken 2011). Nyt kun muut toimialat ovat tehneet saman ja saaneet toimintonsa vakiinnutettua, on tekstiiliteollisuus jo ottamassa ensimmäisiä harppauksia kohti uusia toimintamalleja. Ympärillä tapahtuva teknologinen murros mahdollistaa mm. tuotannon osittaisen siirtämisen takaisin kotimaahan, jota samaan aikaan tapahtuva eettinen, ekologinen ja vastuullinen murros vahvistavat ja

lisäävät uuden arvontuotannon vaateita. (Tahvanainen ym. 2014.) Kuluttajista on tullut entistä tietoisempia.

“Disruptio” – termi, josta on tullut suosittu ilmaus, kun halutaan kuvata kilpailutilannetta, jolla saattaa olla vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen tai jopa selviytymiseen. Vaikka disruptiota, eli radikaalia murrosta, käytetään nykyään hyvin laajasti, voisi sitä kuvata minä tahansa teknologisenä muutoksena, mikä johtaa vakiintuneiden toimijoiden haastamiseen ja täten joko selviytymiseen tai kaatumiseen. Toisin kuin yksinkertaisemmat haasteet, kuten esimerkiksi kilpailijat, jotka häiriköivät markkinoita veloittamalla alhaisempaa hintaa, disruptio on kompleksisempi ja todennäköisesti myös armottomampi. Syy tähän on se, että tämän päivän disruptio heikentää koko liiketoimintamallin kannattavuutta eikä sitä yleensä alussa edes huomata. Kun disruptio on havaittu, vakiintuneet toimijat ovat tyypillisesti kahden vaihtoehdon edessä: he voivat joko tehdä radikaaleja muutoksia koko liiketoimintaansa ilman, että kannattavuus on täysin varmaa, tai sitten he voivat yksinkertaisesti yrittää harjoittaa mahdollisimman hyvää ja kannattavaa liiketoimintaa ja toivoa, että lopulliset vahingot eivät ole niin pahoja, mitä pelätään. Jos vakiintuneet toimijat joutuvat ajetuksi tähän kulmaan, on ymmärrettävää, että niiden liiketoiminta usein kutistuu dramaattisesti tai jopa katoaa kokonaan. (mm. Martinsuo, Mäkinen, Suomala j& Lyly-Yrjänäinen 2016.)

Pääsyy sille, miksi disruption ensimmäiset signaalit tulee ottaa vakavasti, on se, että nykyään radikaalit muutokset, murrokset, tapahtuvat paljon nopeammin, kuin koskaan aikaisemmin historiassa. Tämä jättää vähemmän aikaa niin vakiintuneille toimijoille omaksua uusia mahdollisuuksia, kuin sijoittajille pohtia tuottojensa vakautta. Huonoin vaihtoehto olisi se, että pysytään paikoillaan ja uskotaan liiketoiminnan palaavan entisen tasolle. Näin ei murroksen tapahtuessa tule käymään, koska disruptio muuttaa kuluttajien tapaa toimia. Vanha vaihtoehto ei enää tyydytä asiakkaiden uusia tarpeita.

Kun tilannetta tarkastelee tänään, on taloudessa havaittavissa merkittäviä toimialamurrosten merkkejä, joita johtavat erilaiset teknologiayritykset, kuten Amazon ja Uber. Murroksen eteneminen on ennenkuulumattoman nopeaa ja vuonna 2015 tehdyn tutkimuksen mukaan globaalien yritysten johtajat uskovat, että 40% kunkin toimialan vakiintuneista toimijoista on syrjäytetty murroksen ja uusien toimijoiden myötä seuraavan viiden vuoden aikana (PWC 2016). Perinteisten liiketoimintamallien rinnalle on tullut mm. vertaistoimintaa, joka tekstiili- ja muotialalla näkyy esim. vaatteiden vuokrauksena ja liisauksena. Vahvoihin arvoihin ja

yhteiskunnallisiin keskusteluihin kantaa ottava kuluttaminen on nousussa - ihmiset odottavat, että yritykset lunastavat lupauksensa ja kantavat oman kortensa kekoon yhteisen hyvinvoinnin puolesta. Tämä edellyttää myös perinteisten toimijoiden ansaintamallin ja ajattelutavan totaalista muutosta, sillä uudet liiketoiminta-, tuote- ja palveluinnovaatiot vievät alustaliiketoiminnan helppouden vuoksi perinteisiltä toimijoilta markkinaosuuksia.

Tässä tutkimuksessa väitetään, että arvo muodostuu kaikkien toimintaan osallistuvien osapuolien subjektiivisena ja kontekstisidonnaisena kokemuksena ja murroksen keskellä toimiessa, yritysten tulisi pyrkiä ymmärtämään tätä asiakaslogiikan kautta. Asiakaslogiikka on holistinen konsepti, joka kuvaa kuinka yksilöllinen asiakas järkeistää ja oikeuttaa sen mitä ostaa ja käyttää. Liiketoiminnan näkökulmasta, asiakaslogiikka muodostaa asiakasspesifin mallin siitä, kuinka asiakkaat elävät elämäänsä tai harjoittavat liiketoimintaansa ja allokoivat aikaansa, rahaansa, huomionsa, energiansa, aktiviteettinsä, tunteensa ja osallistumisensa markkinapaikan tarjontaan. (Heinonen ym. 2015, 481.)

## 1.2. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tässä tutkimuksessa pureudutaan tekstiili- ja muotialan toimintaan murroksen kourissa. Tutkimuksessa haetaan vastausta kysymykseen, *miten kuluttaja näkyy yritysten markkinoinnissa murroksen keskellä?* Murrosta on perinteisesti tutkittu mm. teknologisten innovaatioiden, prosessien tai johtamisen kautta, kun taas markkinoinnin osuus on jäänyt pienemmälle huomiolle. Disruptio – joka yleensä yhdistetään teknologiaan – on läsnä myös markkinoinnissa, koska kilpailu asiakkaiden huomiosta on muuttunut radikaalisti. Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan tähän tarpeeseen vastaamalla tutkimuskysymykseen kolmen alatavoitteen kautta.

1. Mitä on toimialamurros?
2. Miten markkinointi on muuttunut murrosten myötä?
3. Miten asiakaskeskeistä logiikkaa voidaan hyödyntää strategisessa markkinoinnissa Suomen tekstiili- ja muotialan kontekstissa?

Lisääntynyt kilpailu saattaa johtaa siihen, että yrityksen johto keskittyy kilpailijoihin (ja imitoimaan heitä) sen sijaan, että he keskittyisivät asiakkaiden toimintaan muuttuvassa



markkinatilanteessa. Tämän vuoksi tutkimuksen linssiksi valittiin customer-dominant-logic (CDL), eli asiakaskeskeinen logiikka, jotta tutkimuksen myötä saataisiin mahdollisimman luotettavasti selville, ovatko yritykset tuoneet asiakkaan liiketoimintansa keskiöön ja kuinka CDL toimii/auttaa yrityksiä eri konteksteissa.

### **1.3. Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote**

Jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman ymmärrys muodostettua, on tutkimus päädytty tekemään laadullisin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksessa pyritään kartoittamaan murros -käsitettä markkinoinnin näkökulmasta ja ymmärtämään, kuinka johtaa markkinointia murroksen keskellä. Tämä tutkimus on monitapaustutkimus, koska valittujen tapausten avulla voidaan oletettavasti saada tietoa markkinoinnista murroksessa ja siihen liittyvästä dynamiikasta, prosesseista, mekanismeista ja sisäisistä lainalaisuuksista siten, että tuloksilla voidaan olettaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja sen myötä jonkinlaista siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä koko tekstiiliteollisuuden toimialaan, sekä muihin toimialoihin, markkinoinnin näkökulmasta.

Tutkimuksen ontologia, eli tutkijan oma käsitys tutkittavasta kohteesta, on intersubjektiiivinen ja epistemologia, eli tietoteoria, on antipositivistinen. Tutkimuksen paradigma on hermeneuttinen, koska tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja syventää ymmärrystä toimialamurroksen ilmiöstä tekstiiliteollisuuden kontekstissa markkinoinnin näkökulmasta. Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa käsiteanalyysin rooli on keskeistä ja käsitteet toimivat linssinä, joiden kautta todellisuutta havaitaan, käsitetään ja ymmärretään. Toiminta-analyttinen kulma sisältää tarkastelijan, tässä tapauksessa tutkijan, havaitseman todellisuuden ja todellisuuden kuvaamisen yhteen kietoutumisen.

Tutkimuksessa erilaisten aineistolähteiden käyttö, eli aineistotriangulaatio, varmistettiin tekemällä puolistrukturoituja teemahaastatteluja sekä hyödyntämällä internet sivujen ja valittujen sosiaalisen median kanavien (Facebook ja Instagram) informaatiota. Tutkimuksen päättelyn logiikka on abduktiivinen, eli teoriasidonnainen, ja aineiston analyysimenetelmänä käytettiin asiakaslogiikkaan perustuvaa teemoittelua.

## 1.4. Tutkimuksen rakenne

Luvussa yksi lukija johdatellaan aiheeseen ja pureudutaan tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteisiin. Ensimmäisessä luvussa käydään myös läpi keskeisiä metodologisia valintoja, kerrotaan tutkimuksen rakenne ja avataan tutkimuksessa esiintyvät keskeisimmät käsitteet.

Toisessa luvussa murroskäsitettä tarkastellaan ensin systeemisen toimialamuutoksen ja polkuriippuvuuksien avulla. Luku jatkuu katsauksella, jossa käydään läpi perinteisiä toimialamurroksen lähestymistapoja, eli prosessien, teknisten innovaatioiden ja johtamisen näkökulmia.

Kolmannessa luvussa toimialamurros vedetään markkinoinnin kontekstiin ja argumentoidaan, kuinka asiakaskeskeinen logiikka, customer-dominant-logic, tuo markkinoinnin yrityksen liiketoiminnan pohjaksi ja asiakkaan ymmärryksen liiketoiminnan keskiöön. Kolmannen luvun päätteeksi rakennetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Neljännessä luvussa perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat ja viidennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Kuudennessa luvussa tutkimustulokset ristikkäistapausanalysoidaan ja seitsemännessä luvussa argumentoidaan tutkimuksen johtopäätökset ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

## 1.5. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

**Systemiajattelu** tarkastelee kokonaisvaltaisesti yhteiskuntaa, taloutta ja luontoa, sekä näiden osien välistä vuorovaikutusta. (Peltoniemi, Isoaho, Hämäläinen, Nurmi & Nummela 2004.)

**Systeeminen toimialamuutos** on seurausta sille, että vanhat toimintamallit eivät enää riitä vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Koska muutoksen osapuolia on useita, voidaan puhua systeemisestä muutoksesta. Toimialan systeemistä muutosta voidaan lähestyä monitasomallin avulla, jolle ominaista on se, että muutos vaatii tapahtuakseen muutoksien linkittymistä useammalla eri tasolla. Monitasomalli koostuu kolmesta eri tasosta - laajempi toimintaympäristö, eli asiat, joihin toimialan toimijat eivät voi suoraan vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti toimialan toimintaedellytyksiin (Berninger 2017, 107),

sosioteknisen järjestelmän hallitseva toimintamalli, eli hallitseva toimintamalli, sekä innovaatiopolut - ja niiden välisistä sekä sisäisestä vuorovaikutuksesta. (Berninger 2017, 27, 33-35.)

**Luovan tuhon moottori** voi olla esimerkiksi poliittinen säätely, joka pakottaa toimialoja uudistamaan toimintaansa ja luopumaan vallitsevasta toimintamallista. Luovan tuhon moottorit luovat tilaa uusille kehittyville innovaatioille ja vauhdittavat vanhojen järjestelmien väistymistä. Luovan tuhon moottoreiden lisäksi tarvitaan systeemistason innovaatiomoottoreita, jotta suuri murros saadaan aikaiseksi. (Berninger 2017, 56.)

**Polkuriippuvuus** tarkoittaa päätöksiä ja valintoja ohjaavia tottumuksia. Uusien polkuriippuvuuksien rakentamiseen tarvitaan sellaista yrittäjien toimintaa, jonka avulla he luovat tai muovaavat aktiivisesti uusia teknologioita tai käytänteitä. Kyseessä on siis tietoinen pyrkimys poiketa tavanomaisesta ja totutusta ja luoda kollektiivisesti uutta yhdessä muiden toimijoiden ja yrittäjien kanssa, jotka pyrkivät samaan suuntaan (Lovio & Mickwitz & Heiskanen 2011). Polkujen rakentaminen tapahtuu eri toimialoilla eri tavoin, joten polkujen luomisessa tärkeää on jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen samalla kuitenkin koko ajan eri lailla ajatellen, sekä ideoiden testaaminen ja kehittäminen palautteiden perusteella.

**Murros** haastaa toimialan perusolettamuksia siitä kenelle, mitä ja miten yritykset ovat tuottamassa. Toisin sanoen, se muuttaa useaa eri liiketoiminnan tekijää käänteentekevästi. Murros voidaan käsittää myös termillä radikaali muutos tai revolutionäärinen, eli vallankumouksellinen, muutos. Murroksen vaiheet ovat 1) muutostarve, 2) murros ja 3) ratkaisujen valtavirtaistuminen (Berninger 2017).

**Customer-dominant-logic (CDL)**, asiakaskeskeinen logiikka, on esitelty markkinoinnin ja liiketoiminnan manageriaalisena näkökulmana (Heinonen ym. 2010; 2013), missä termi ”dominant” viittaa asiakkaan dominoivaan rooliin yrityksessä. CDL se perustuu asiakkaan logiikan ymmärtämiseen ja siihen, kuinka tarjooma sulautuu asiakkaan elämään/liiketoimintaan. CDL tunnistaa markkinoinnin liiketoiminnan perustana (Strandvik ym. 2014), ts. liikkeenjohtoa ohjaa markkinoiden ja asiakkaan ymmärtäminen.

## 2. TOIMIALAMURROKSEN TEORIAA

*Toimiala (industry) on toisiaan korvaavia tuotteita ja palveluita, substituutteja, tuottavien organisaatioiden kokonaisuus.*

*Murros (change, revolution, turning point) on syvällisen, jyrkän muutoksen kausi - taite- tai käännekohta.*

Toimialamurros, eli taite- tai käännekohta, luo tyypillisesti uudenlaisia asiakastarpeita ja keinoja näiden tarpeiden täyttymiseen. Vakiintuneet toimijat saattavat huomata olevansa tilanteessa, jossa toimintaympäristö on muuttunut stabiilista ja vakiintuneesta takaisin toiminnan alkuvaihetta muistuttavaksi, jolloin tyypillistä on epävarmuus - niin taloudellinen kuin toiminnallinenkin. Kilpailutekijät saattavat kääntyä ylösalaisin, koska toimialalle on penetroitunut sen ulkopuolelta uusia toimijoita, jotka tuovat mukanaan täysin uudenlaisen arvolupauksen ja näin kyseenalaistavat vakiintuneiden yritysten toimintatavat. Kehityssykli alkaa alusta.

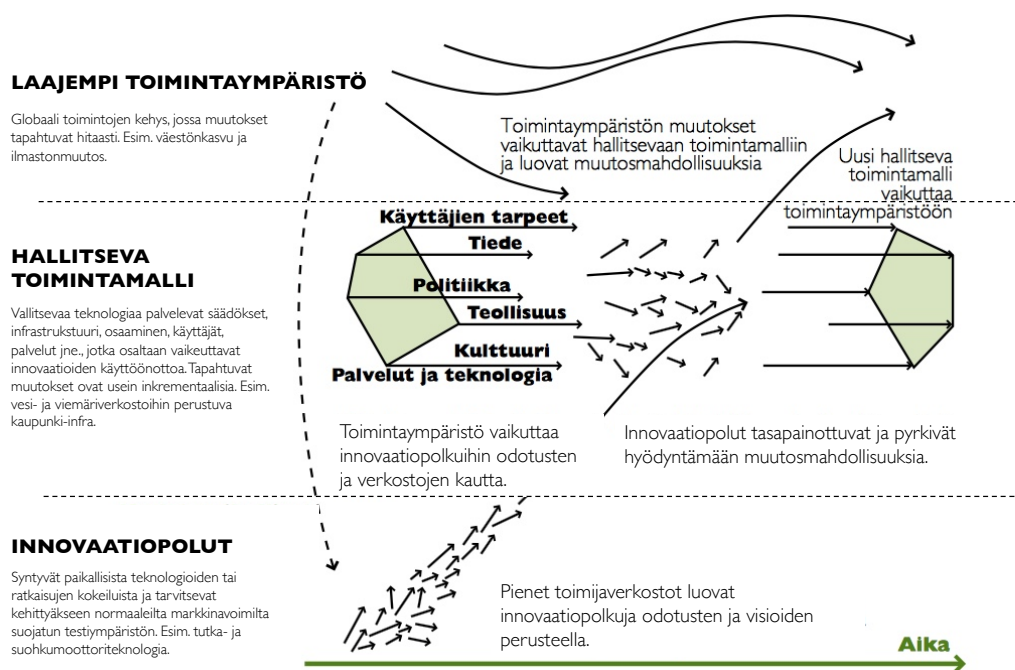
Murros pakottaa yritykset pohtimaan, missä liiketoiminnassa ja markkinassa se haluaa olla mukana. Strategian uudelleen suuntaaminen, yrityksen johtamiskulttuurin muutokset, organisaatiomuutokset, radikaalit yritysjärjestelyt tai jopa toiminnan lopettaminen ovat mahdollisia murroksen seurauksia, joten on selvää, että kyseessä on ilmiö, jota ei voi ohittaa.

Yksi tapa lähestyä toimialamurrosta on systeemiajattelu. Systeemiajattelu tarkastelee kokonaisvaltaisesti yhteiskuntaa, taloutta ja luontoa, sekä näiden osien välistä vuorovaikutusta. Toimialamurrosta voidaan lähestyä myös toimialan kehittymisen kautta. Kehitysvaiheet voivat olla niin luonnollisia kehityksen vaiheita, kuin radikaalin toimintatavan muutoksen seurauksena tapahtuvia nopeita vaiheita. Tässä luvussa tarkastelemme toimialan muuttumisen yleisimpiä teorioita ja sitä, kuinka toimiala muuttuu ja mitkä ovat yleisimmät toimintaympäristön ajurit muutokselle.

## 2.1. Systeminen toimialamuutos ja polkuriippuvuuksien vahvistaminen

Yritykset ovat jatkuvan muutoksen pyörteessä, kun uudet toimijat laajentavat tai muuttavat toimintaansa ja rantautuvat samoille markkinoille, kilpailijat uudistavat tuotetarjoomaansa, toimintaympäristö muuttuu tai asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Nämä muutokset voivat olla pieniä ja lyhyen aikavälin vaikutuksiltaan vähäisiä, tai sitten ne voivat olla merkittäviä, liiketoimintaa radikaalisti ja nopeasti muuttavia. Koska muutoksen osapuolia on useita, voidaan puhua systeemisestä muutoksesta, joka on seurausta sille, että vanhat toimintamallit eivät enää riitä vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin.

Toimialan systeemistä muutosta voidaan kirjallisuuden mukaan lähestyä monitasomallin avulla, jolle ominaista on se, että muutos vaatii tapahtuakseen muutoksien linkittymistä useammalla eri tasolla. Monitasomalli koostuu kolmesta eri tasosta - laajempi toimintaympäristö, eli asiat, joihin toimialan toimijat eivät voi suoraan vaikuttaa, mutta jotka vaikuttavat suoraan tai epäsuorasti toimialan toimintaedellytyksiin (Berninger 2017, 107), sosioteknisen järjestelmän hallitseva toimintamalli, eli hallitseva toimintamalli, sekä innovaatiopolut - ja niiden välisistä sekä sisäisestä vuorovaikutuksesta (kts. KUVIO 1). (Berninger 2017, 27, 33-35.) Innovaatiopolkuja voidaan strategisesti edistää tukemalla nykyjärjestelmästä poikkeavien innovaatioiden eri vaiheita (Schot & Geels 2008) luomalla *suojustuja* ympäristöjä, jolloin innovaatioiden ominaisuuksista saadaan *kehitettyä* kilpailukykyisiä ilman markkinapaineita (Berninger 2017, 35-36). Rajatun kokeilun ja kehittelyn jälkeen innovaatioiden tulee kuitenkin saada yhteys laajemman toimintaympäristön prosesseihin. Läpimurron mahdollistamiseksi innovaatioita voidaan koittaa *voimaannuttaa* (Smith & Raven 2012), jolloin innovaatiopolku joko muuttaa hallitsevaa toimintamallia tai mukautuu nykyiseen hallitsevaan toimintamalliin (Berninger 2017, 37). Epäonnistuminen ja innovaation toteaminen toimimattomaksi on aina mahdollista, vaikka suojaus ja kehittäminen olisikin tehty onnistuneesti. Vasta todellinen toimintaympäristö näyttää, mikä lopulta toimii ja mikä ei.

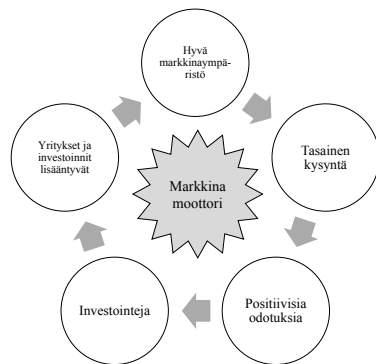


**Kuvio 1.** Hallitsevan toimintamallin systeeminen muutos (alkuperäinen kuva Geels & Schot 2007, mukailten Berninger 2017, 33-35, 40; Rinkinen 2010, 12).

Toimialakehittymisen näkökulmasta, innovaatiopolkuja voidaan tarkastella teknologisten innovaatiojärjestelmien analyysin avulla (Jacobsson & Johnson 2000; Jacobsson & Berger 2004; Suurs & Hekkert 2009; Bergek & Jacobsson & Carlsson & Lindmark & Rickne 2008), joka auttaa kehittyvän toimialan heikkouksien ja vahvuuksien analysoinnissa, sekä puuttuvien tai tukea kaipaavien järjestelmien osien tunnistamisessa (Jacobsson & Berger 2011). Yksinkertaistettuna, teknologinen innovaatiojärjestelmä on rakenteeltaan sosiaalinen verkosto, joka on rakennettu tietyn teknologian ympärille ja se muodostuu toimitusketjun instituutioista ja toimijoista (Suurs ym. 2009). Toimijoita voivat olla esimerkiksi yliopistot, yritykset ja niiden asiakkaat, viranomaiset ja sijoittajat. Verkostot taas muodostuvat esimerkiksi virallisista klustereista tai yhteistyöryhmistä. Instituutioita puolestaan edustavat mm. lainsäädäntö, rutiinit ja kulttuuri. (Berninger 2017, 41.)

Rakenteen muodostumisen lisäksi on oleellista ymmärtää, mitä teknologisen innovaatiojärjestelmän sisällä tapahtuu. Tällä tarkoitetaan järjestelmän toimintojen kuvaamista sekä sen tiedostamista, kuinka hyvin ne toimivat innovaatioiden eteenpäin viemiseksi. Tärkeät toiminnot kehittyvän toimialan näkökulmasta tarkasteltuna ovat tiedon tuotanto ja

levittäminen, markkinoiden luominen, hyötysuhteen ja hinnan parannukset, yrittäjien kokeilut, hyväksyttävyyden ja resurssien hankkiminen, vaikutusvaltaisten tahojen tuki sekä vaikutus ratkaisujen etsinnän suuntaan. Nämä toiminnot vaikuttavat toisiinsa joko heikentäen tai vahvistaen koko innovaatiojärjestelmän toimintaa. Onnistuakseen, toimintojen vuorovaikutus on oltava positiivista, jolloin syntyy positiivinen kierre tai nk. positiivinen innovaatiomoottori käynnistyy. Innovaatiomootorilla tarkoitetaan jonkin onnistuneen toiminnon, esim. tutkimusprojektin (kts. Kuvio 2.), liikkeelle panemaa efektiä, jolloin onnistuessaan, innovaatiomoottorit voivat nostaa teknologiaa ja luoda läpimurron (Suurs ym. 2009), joka edellyttää kuitenkin eri toimintojen ympärille syntyneiden moottoreiden käynnistymisen yhtäaikaan tai toistensa seuraamista. Innovaatiomoottorissa toimijoiden ja ratkaisujen heterogeenisyys on tärkeää. (Berninger 2017, 41-45.) Innovaatiomoottorin lisäksi tarvitaan systeemitason “luovan tuhon moottoreita”, jotta suuri murros saadaan aikaiseksi. Nämä luovan tuhon moottorit luovat tilaa uusille kehittyville innovaatioille ja vauhdittavat vanhojen järjestelmien väistymistä. (Berninger 2017, 56.) Luovan tuhon moottori voi olla esimerkiksi poliittinen sääätely, joka pakottaa toimialoja uudistamaan toimintaansa ja luopumaan vallitsevasta toimintamallista.



**Kuvio 2.** Esimerkki innovaatiomoottorista (Berninger 2017, 44).

Toimialan muuttumista voidaan tarkastella myös yrittäjien näkökulmasta. Tällöin teoreettisena pohjana toimii polkujen luominen, jolla tarkoitetaan sellaista yrittäjien toimintaa, jonka avulla he luovat tai muovaavat aktiivisesti uusia teknologioita tai käytänteitä. Kyseessä on siis tietoinen pyrkimys poiketa tavanomaisesta ja totutusta ja luoda kollektiivisesti uutta yhdessä

muiden toimijoiden ja yrittäjien kanssa, jotka pyrkivät samaan suuntaan (Lovio & Mickwitz & Heiskanen 2011). Tällä tavalla voidaan päästä eroon vanhoista päätöksistä ja valintoja ohjaavista tottumuksista - polkuriippuvuuksista - eroon, ratkaista ongelmia ja vahvistaa uudelle polulle kiinnittymistä (Garud & Karnøe 2001b), vaikka se on alkuun tyypillisesti tehotonta ja epätaloudellista. Uusia polkuja onkin tavoitteena vahvistaa rakentamalla innostavia tulevaisuuskuvia, jotta niille lopulta syntyisi uusia polkuriippuvuuksia (Garud & Karnøe 2001a).

Tieteellinen kirjallisuus lähestyy polkuriippuvuuksien rakentamista useasta eri kulmasta (Garud ym. 2001a; Vergne & Durand 2010; Garud & Kumaraswamy & Karnøe 2010; Sydow & Windeler & Müller-Seitz & Lange 2012), mutta yhteistä näille kaikille on ajatus, että rakentamiseen liittyy toimia, joiden avulla vallitsevalta polulta pyritään poikkeamaan, uutta polkua vahvistetaan ja uusi toimiala järjestetään. Myös ajatus polkujen rakentamisen kollektiivisuudesta on laajasti hyväksytty (Karnøe & Buchhorn 2008; Heiskanen & Lovio & Jalas 2011; Sydow ym. 2012). Uuden alan synnyttämiseksi tarvitaan siis liittolaisia, mutta toimiakseen, yrittäjien on varmistettava, että kaikki liittolaiset vievät alaa samaan suuntaan (Garud ym. 2001b). Polkujen rakentaminen tapahtuu eri toimialoilla eri tavoin, joten polkujen luomisessa tärkeää on jo olemassa olevan tiedon hyödyntäminen samalla kuitenkin koko ajan eri lailla ajatellen, sekä ideoiden testaaminen ja kehittäminen palautteiden perusteella. Parhaimmillaan tämä johtaa innovaation kehittymiseen ja massan kiinnostuksen heräämiseen (Lovio ym. 2011). (Berninger 2017.)

Uutta polkua voi vahvistaa myös heikentämällä vanhaa polkua. Yksi keino tähän on poliittinen lobbaus, jolla voidaan vaikuttaa esimerkiksi säätelyyn uuden polun eduksi tai asiakkaiden arviointikriteerien muuttaminen markkinoinnin keinoin, jolloin fokus siirtyy tuotteesta sen tuotannonkestävyyteen. (Heiskanen ym. 2011.) Kilpailukykyinen hinta ja tuotteiden liittäminen palveluihin ovat myös keinoja vahvistaa uutta polkua. Oleellista polkujen vahvistamisessa ja heikentämisessä kuitenkin on se, että ne tapahtuvat kollektiivisesti - tuloksia tulee vain laajan eri toimijoista koostuvan verkoston avulla (kts. Taulukko 1.). (Berninger 2017, 49.)



**Taulukko 1.** Teknologisen innovaatiojärjestelmän toiminnot (Berninger 2017, 43. Alkuperäinen Berger ym. 2008).

1. Tiedon ja tuotannon levittäminen	Innovaatioiden syntymiseksi tarvitaan tutkimus- ja kehitystoimintaa uuden tiedon tuottamiseksi ja tiedon soveltamista käytäntöön. Myös tiedon levittäminen ja siihen liittyvät verkostot ovat tärkeitä.
2. Markkinoiden luominen	Uusilla teknologioilla ei aluksi ole markkinoita tai ne ovat alikehittyneet. Markkinat tarvitsevat aluksi tukea kehittyäkseen. Kotimarkkinoiden luominen ja julkiset hankinnat ovat yksi keino tukea markkinoiden kehittymistä.
3. Alan yhteisten hyötyjen tuottaminen	Teknologian, osaamisen ja markkinoiden kehittyessä markkinoille tulee uusia yrityksiä ja syntyy tehokkaampia tapoja toimia. Tämä voi tapahtua esimerkiksi alan sisäisen erikoistumisen kautta tai niin, että alalle syntyy osaavaa työvoimaa. Toimialan yhteiset rakenteet tukevat jokaista sillä toimivaa yritystä.
4. Yrittäjien kokeilut	Yrittäjät ottavat riskejä ja toteuttavat kaupallisia kokeiluja. He näkevät ja käyttävät hyväkseen liiketoimintaratkaisuja. Markkinoiden kehittyessä yrittäjät voivat investoida alalle entistä enemmän.
5. Resurssien hankkiminen	Innovaatiojärjestelmien kehittämiseen tarvitaan taloudellisia, materiaalisia ja henkilöresursseja. Esimerkkinä resurssien hankkimisesta on sijoittajilta tai valtioilta tuleva rahoitus.
6. Hyväksyttävyyden hankkiminen ja tuki vaikutusvaltaisilta tahoilta	Uusi teknologia kohtaa usein vastustusta tai epäilyjä. Hyväksyttävyyden saavuttaminen vaatii poliittista lobbaustyötä ja positiivisten odotusten luontia. Uuden teknologian pitää myös sopeutua olemassa oleviin sääntöihin, tai sitä varten pitää kehittää uudet säännöt.
7. Vaikutus ratkaisujen etsinnän suuntaan	Politiikka tai muut tekijät saattavat vaikuttaa siihen, millaisia keksintöjä tai palveluita yritykset alkavat kehittää tai millaista tutkimusta tehdään, eli mille nähdään kysyntää tulevaisuudessa. Esimerkiksi huoli ilmastonuutoksesta ja poliittiset päätökset liikenteen päästöjen vähentämisestä vaikuttavat siihen, että ICT-sovellusten kehittäjät näkevät mahdollisuuksia yksityisautoilun ja liikkumisen tarvetta vähentävien sovellusten kehittämisessä.

Kun halutaan edistää kestävästä kehitystä, tarvitaan tähän laajaa ja moninaista joukkoa - yhteistyötä. Systemisen muutoksen edistämisen lisäksi tarvitaan myös vanhoista toimintamalleista luopumista - merkittävät muutokset säätelyssä voivat kannustaa täysin uusien ratkaisujen etsijöitä. Virallisen päätännän ja säätelyn takana on usein myös tiukassa istuvia uskomuksia ja tottumuksia, joten näiden asenteiden horjuttaminen vaatii jokaisen osapuolen aktiivista toimintaa. Murros ei synny saman mielisten keskuudessa.

Edellä kuvatun teorian pohjalta, murrosprosessissa voidaan tunnistaa eri vaiheita, joiden aikaan tarvitaan niin erilaisia toimintoja kuin eri toimijoita. Vaiheet eivät etene suoraviivaisesti ja ovat muutenkin hyhmäisiä - ne voivat mennä ajallisestikin päällekkäin. Murroksen vaiheet ovat 1) muutostarve, 2) murros ja 3) ratkaisujen valtavirtaistuminen. Ensimmäisessä vaiheessa muutokset tapahtuvat laajemmassa toimintaympäristössä. Vallitseva toimintamalli, kuten esimerkiksi ilmastomuutosta vauhdittava saastuttaminen, alkaa saada kritiikkiä osakseen, mikä johtaa uusien ratkaisuaihioiden syntymiseen, kuten esimerkiksi vaihtoehtoisten tekstiilikuitujen kehittelyyn. (Berninger 2017, 173-187.)

Murrosvaiheessa erilaisten uusien ratkaisumallien kehittyminen kiihtyy ja niiden välille syntyy keskinäistä kilpailua. Koska uudet vaihtoehdot eivät ole ominaisuuksiltaan riittäviä, edistetään murrosta luomalla positiivisia odotuksia tulevaisuuden ja käyttöönoton suhteen. Toimijoiden verkottuminen ja uusien rahoitus- ja tukimallien syntyminen ovat keskeisessä osassa murroksen edistämistä, kun puhutaan innovaatioiden menestymisestä ja asenteiden sekä säätelyn muutoksesta. (Berninger 2017, 173-187.)

Viimeisessä vaiheessa, ratkaisujen valtavirtaistumisessa, uudet ratkaisut ovat löytäneet paikkansa markkinoilta - suhde vallitsevaan toimintamalliin on muotoutunut. Valtavirran myötä uudet pelisäännöt ovat vakioituneet - enää yksilön ei tarvitse uida valtavirtaa vastaan, koska käyttäjien uusi toiminta on rutinoitunut. Kesyyntyminen, eli kompromissien teko läpimurron aikaansaamiseksi, on usein laaja-alaisen muutoksen edellytys. Liiketoiminnan kehittäminen ei siis lopu valtavirran myötä, sen luonne vain muuttuu. (Berninger 2017, 173-187.)

Jokainen toimiala muuttuu kehitysvaiheiden kautta. Jos toimialan vakiintuminen johtaa siihen, että markkinoilla ei enää ole kysyntää tuotteille ja uudet vaihtoehdot ratkaisevat asiakkaiden tarpeet paremmin, tulisi toimialalla tehdä radikaaleja muutoksia. (Martinsuo, Mäkinen, Suomala & Lyly-Yrjänäisen 2016, 351.) Jotta toimialan kehitysvaiheiden yhteys murrokseen kirkastuu, tarkastellaan seuraavassa luvussa toimialamurrosta sen kehitysvaiheiden seurauksena.

## 2.2. Toimialamurros toimialan kehitysvaiheiden seurauksena

Martinsuo, Mäkinen, Suomala ja Lyly-Yrjänäisen (2016, 349) esittävät, että toimiala muutos voi tapahtua evolutionäärisesti tai radikaalisti. *Evolutionäärinen*, eli inkrementaalinen tai vähäinen, tarkoittaa muutosta, joka tapahtuu asteittain, on portaista ja vähittäistä. Evolutionäärinen muutos pohjautuu oletukseen, että tuote ei koe merkittäviä uudistuksia, vaan sen perustoiminnallisuus pysyy ennallaan tyydyttäen saman jo entuudestaan tunnetun tarpeen. Evolutionääriset muutokset voivat olla myös merkittäviä, mutta sama perusajatus pysyvyydestä silti säilyy. *Radikaali* muutos, tunnustetaan myös termillä revolutionäärinen eli vallankumouksellinen muutos, koskettaa toimialan yritystoiminnan perusteita. Radikaali muutos haastaa toimialan perusolettamuksia siitä, kenelle, mitä ja miten yritykset ovat tuottamassa. Ts. se muuttaa useaa eri liiketoiminnan tekijää käänteentekevästi. *Radikaali muutos voidaan myös käsittää murroksena.*

Toimialan muutosta voidaan Martinsuon ja kumppaneiden (2016, 350-351) mukaan tarkastella myös eri kehitysvaiheiden ja niistä toiseen siirtymisen kautta. Näitä vaiheita ovat synty, kasvu, kypsyys ja taantuma. Nämä vaiheet edustavat nk. perinteistä toimialakehityksen kaarta. Toimialan kehityksen alussa, *syntyvaiheessa*, toimijat ovat tyypillisesti pieniä yrityksiä, kilpailijoita on vähän ja tuotteet eroavat toisistaan merkittävästi. Epävarmuus on alussa merkittävää niin teknologisesti, kilpailullisesti kuin markkinallisesti. Tuotanto on mukautuvaa ja tuotanto on usein vakioidun sijaan räätälöityä, koska tapahtuvat muutokset ovat alkuvaiheessa merkittäviä eikä tuotekehityksellä ole vielä täsmällistä fokusta. Nopeilla muutoksilla, eli ratkaisujen ja uuden teknologian kehittämällä, pyritään vastaamaan markkinoilta löydettyihin ja asiakkaiden ilmaisemiin tarpeisiin. Muutokset ovatkin toimialan syntyvaiheessa pääasiassa radikaaleja, eli toimialaa murtavia.

Toimialan kehittyessä, siirryttäessä *kasvun vaiheeseen*, löytävät toimijat markkinoilta tyydytettävät tarpeet ja teknologinen pohja vakiintuu. Teknologinen muutos alkaa hiljalleen siirtyä radikaalista kohti evolutionäärisiä muutoksia, mikä johtuu siitä, että markkinoilta on löytynyt markkinasegmenttejä yhdistävä perustarve. Samaan aikaan kasvava volyyymi alentaa tuotantokustannuksia, mikä näkyy mm. vakiintuvassa tuotemuotoilussa. Tuotannon prosessit alkavat siis kasvun vaiheessa vakiintua, ja tuotekehitys keskittyy pääasiallisesti parantelemaan tuotteiden ominaisuuksia. (Martinsuo ym. 2016, 351.)

Toimialan saavuttaessa *kypsan vaiheen*, on sen kasvu taittunut ja toiminta vakiintunut. Tuotteet ja prosessit alkavat vakiintumisen myötä muistuttaa toisiaan ja niihin tehtävät muutokset ovat pieniä, evolutionäärisiä. Fokus tuotteiden ja prosessien parantamisessa on siirtynyt ominaisuuksien parantamisesta tuotantokustannusten alentamiseen. Samaan aikaan organisaatiot ovat kasvaneet muodollisiksi ja byrokraattisiksi ja niiden ohjaus tapahtuu rakenteiden, toimenkuvien ja prosessikaavioiden avulla. Jos toimialan vakiintuminen johtaa siihen, että markkinoilla ei enää ole kysyntää tuotteille ja uudet vaihtoehdot ratkaisevat asiakkaiden tarpeet paremmin, voi toimiala joutua *taantumaan* kysynnän laskun myötä. Tämän estääkseen toimialalla tulisi tehdä radikaaleja muutoksia ja uudistua tuotekehittämisen sekä innovaatioiden kautta. (Martinsuo ym. 2016, 351.) Toimialan tulisi murtaa itse itseään.

Innovaatiot vaikuttavat prosessien vaiheittaiseen parantamiseen ja rakenteellisiin järjestelyihin. Tämä osoittautuu kuitenkin usein vaikeaksi, koska kehittäminen pohjautuu tyypillisesti jo olemassa olevaan osaamiseen. Toimialaa murtavat innovaatiot tulevat tästä syystä usein toimialan ulkopuolelta. Jotta innovaatioiden roolia toimialamurroksen aiheuttajan voidaan ymmärtää paremmin, tarkastellaan tätä syvemmin seuraavassa luvussa.

### **2.3. Innovaatiot toimialan murtajina**

Innovaatiot kehittävät taloutta ja ne voivat olla niin palveluita (Airbnb), tuotteita (sähköauto), toimintatapaa muokkaavia (laatujärjestelmä) kuin sosiaalisia innovaatioita (ilmainen kouluruoka). Toisin kuin ylläpitävä innovaatio, *sustaining innovation*, joka pitää osaamis pohjan ja markkinoiden odotukset ennallaan, on toimialamuutoksen ollessa merkittävä, kyseessä radikaali, koko järjestelmää muuttava innovaatio. Tästä voidaan käyttää myös nimitystä häiritsevä, eli *disruptiivinen innovaatio* (*disruptive innovation*), jolla tarkoitetaan joko tuotteen, palvelun, prosessin tai näiden yhdistelmän uudistamista niin, että asiakkaiden arvostama suorituskykyparametri, parametrien välinen järjestys tai yrityksen tuotantotoiminnon tarvitsema omistuspohja muuttuu. (Martinsuo ym. 2016, 352-353; Berninger ym. 2017, 30.) Toisin sanoen, häiritsevä innovaatio muuttaa asiakkaiden tapaa toimia ja se tyydyttää täysin uudenlaisen tarpeen, jota he eivät aikaisemmin tieneet edes olevan olemassa. Radikaali innovaatio voidaan mieltää myös systeemisenä innovaationa. Systemien kautta tarkasteltuna, radikaali innovaatio on keksintö, joka edellyttää muutoksia

muissa teknologioissa, tuotteissa ja palveluissa; yhdistää useamman teknisen, sosiaalisen ja/tai markkinainnovaation; täyttää tietyn yhteiskunnallisen tarpeen (Berninger ym. 2017, 30).

Clayton Christensen (2013) määrittelee kirjassaan *The Innovator's Dilemma: Why New Technologies Cause Great Firms to Fail*, että disruptiivinen teknologia on alussa suorituskyvyltään tyypillisesti huonompi, kuin vakiintunut teknologia ja pärjätäkseen kilpailussa sen on tarjottava jotain täysin uutta ja muuta hyötyä kuin vakiintuneet vaihtoehdot. Se voi olla esimerkiksi helpompi käyttää, halvempi tai yksinkertaisempi ja tyydyttää tyypillisesti uuden tarpeen täysin uusilla markkinoilla. Uudet markkinasegmentit ovat alkuun tyypillisesti pieniä, tuottavat vähän liikevaihtoa ja toiminta voi olla jopa tappiollista, mikä yhdessä polkuriippuvuuksien kanssa on myös syynä sille, etteivät vakiintuneet, hyvän taloudellisen aseman saavuttaneet toimijat lähde haastamaan uusia toimijoita.

Polkuriippuvuuksilla viitataan yleisesti ottaen siihen, että aikaisemmin tehdyillä valinnoilla rajataan tällä hetkellä käytettävissä olevia valintoja (Rinkinen 2010; David 1994). Valta-aseman saavuttaneet toimijat ja toimintamallit ovat joutuneet oravanpyörään, jota ylläpitävät ympärille rakennettu infrastruktuuri, käytänteet ja instituutiot. Nämä johtavat ennalta-arvattaviin ratkaisuihin, jotka eivät enää ulospäin näyttäydy tehokkailta ja yhteiskunnan kannalta hyviltä. Toisin sanoen, valta-aseman saavuttaneilla toimijoilla on edessä lukkotilanne - tilanne, joka on vaikeasti muutettavissa vahvojen polkuriippuvuuksien vuoksi - joka on radikaalin uusiutumisen esteenä, koska tehokkuutta haetaan edelleen vallitsevan toimintamallin sisältä. (Berninger 2017, 29; Mäkinen & Kivimaa & Helminen 2015.) Samaan aikaan, kun valta-aseman toimijat painivat lukkotilanteen kanssa, häiritsevien innovaatioiden suorituskyky paranee ja vakiintuu. Tämä johtaa siihen, että uusi teknologia, tuote tai palvelu syrjäyttää vanhan ylläpitävän vaihtoehdon ja näin häiritsee toimialan toimijoiden toimintaa saavuttamalla massamarkkinat uusilla hyväksytyillä arvoilla - aiheuttaa toimialamurroksen.

Yritysten on oleellista ymmärtää teknologian muutoksen kehityskaaret ja erottaa häiritsevä ja ylläpitävä innovaatio toisistaan. Kun kyseessä on ylläpitävä innovaatio, eivät kilpailukyvyn perusteet muutu, joten kilpailulliset toimenpiteet noudattavat aikaisempia toimenpiteitä. Jos taas kyseessä on häiritsevä innovaatio, yrityksen on uudistettava toimintaansa merkittävästi ja mahdollisesti varauduttava penetroitumaan uusille markkinoille. Toimialan kehittyessä kohti kypsyyttä, haastavia toimijoita ilmestyy enenevästi ja disruptio-teorian mukaan on syytä olettaa, että toimialan ulkopuoliset toimijat tulevat rantautumaan ennemmin tai myöhemmin

samalle toimialalle muuttuen näin kilpailijoiksi. Toisin sanoen, radikaali innovaatio, oli se sitten disruptiivinen tai systeeminen, aiheuttaa toimialamurroksen.

Vaikka jokainen toimiala, oli kyse sitten tekstiili- ja muotialasta tai autoteollisuudesta, käy läpi toimialan kehitysvaiheet ja kokee innovaatioiden myötä syntyviä muutoksia, on niiden kehityssuuntaukset todennäköisesti erilaiset. Sen lisäksi, että kehitysvaiheista voidaan tunnistaa toimialamurroksen vaiheet, voidaan näitä nähdä myös toimialan kehityssuuntauksissa, joten seuraavaksi toimialamurrosta tarkastellaan toimialaevoluution muutostyyppien kautta.

#### **2.4. Toimialamurros ja toimialaevoluution kehityssuuntaukset**

McGahan (2004a, 2004b) esittää toimialan muutoksen arviointiin pelkistetyn mallin, jonka avulla voidaan arvioida toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten luonnetta ja vaikutuksia, jotta niiden vaatimat toimenpiteet saadaan suunniteltua onnistuneesti. McGahan (2004a) esittämä toimialaevoluution analyysimalli jakaa kehityssuuntaukset neljään osa-alueeseen; *radikaaliin, luovaan, välilliseen ja vaiheittaiseen, eli progressiiviseen kehitykseen*. Malli perustuu ajatukseen, että toimialaa koetteleva muutos koskettaa joko toimialan ydinresursseja tai -ydintoimintoja, joita yritykset käyttävät luodakseen kilpailuetua ja täyttääkseen tietyn markkinatarpeen. Resurssilla tarkoitetaan toimialan yrityksen omistamia kestohyödykkeitä tai palveluita. Esimerkiksi tavaramerkki, patentit ja kiinteistöt ovat resursseja, mutta työntekijöiden taidot eivät. Myös brändipääoma voidaan luokitella resurssiksi, jos se ei menetä arvoaan arvonluonnissa, vaikka sitä ei käytettäisi vuoteen. Toiminnoilla tarkoitetaan niitä toimialan sisäisiä toimintoja, joita yritykset tekevät luodakseen liikevaihtoa tai hallitakseen kustannuksia, esimerkiksi ostot, markkinointi ja jakelu. Ydinresurssista tai -toiminnosta voidaan puhua silloin kun sitä ei voida korvata vuoden sisällä toisella resurssilla tai toiminnolla ilman, että se vahingoittaisi tuottoja. (McGahan 2004b, 29.)

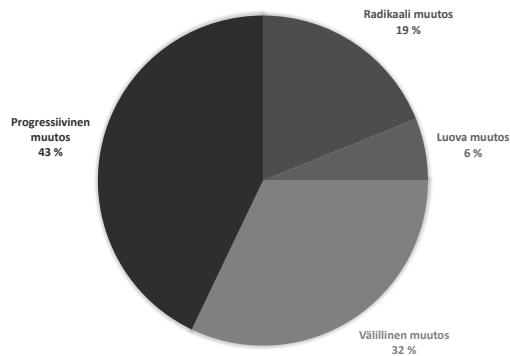
Perustavanlaatuisen ajatus McGahanin (2004b, 8) analyysimallin tarjoamassa konseptissa on, että kukin toimiala seuraa yhtä neljästä kehityssuuntauksesta. Mallin tarkoituksena on siis tarkastella, mitkä mahdollisuudet ulkoisella muutoksella on pitkän ajan kuluessa korvata, tai tehdä keskeiset resurssit tai toiminnot tarpeettomiksi. Kun muutos uhkaa niin ydinresurssien kuin -toimintojen tarpeellisuutta, on kyseessä *radikaali toimialan kehittyminen*, joka on

toimialamuutostyyppinä epätavallinen. Radikaali muutos tapahtuu usein teknologiakehityksen myötä, kun uusi teknologia mahdollistaa uudenlaisen arvon tuottamisen, mutta silti tyydyttää vanhankin tarpeen. Radikaali muutos kestää tyypillisesti vuosia ja se voi uhata vakiintuneiden yritysten koko toimintalogiikkaa. (McGahan 2004b, 10, 57-63.)

Asteittainen, eli *progressiivinen kehitys* on radikaalin kehityksen vastakohta. Se ei varsinaisesti uhkaa ydintoimintoja tai -resursseja, vaan liikkeelle panevana voimana on toimijoiden oma halu ja kyky oppia uusia toimintatapoja asiakastarpeiden tyydyttämiseksi sekä uusien teknisten ratkaisujen tuottamiseksi. Vaikka toimialan toiminta pysyy kokonaisuutena aiemman kaltaisena, voivat muutokset olla hyvinkin nopeita ja suuria. Oleellista on se, että yritysten resurssit ja aktiviteetit säilyttävät arvonsa. Progressiivinen muutos on McGahanin mukaan yleisin toimialamuutos tyyppi. (McGahan 2004b, 8, 36-43.)

Jos yrityksen toiminnot ovat uhattuja, mutta resurssit turvattuina, on kyseessä *välillinen kehittyminen*. Toisin sanoen, toimittajien ja asiakkaiden välisessä arvoketjussa olevat toiminnot muuttuvat, mutta olemassa olevia resursseja voidaan edelleen hyödyntää uudelleen järjestelyn jälkeen. Välillisessä muutoksessa arvoketjun toimijat voivat siirtyä joko palveluiden tai tavaroiden tuottajia tai markkinoita lähemmäksi. Arvoa tuottavat toiminnot ovat näin ollen uhattuja ja jatkuvassa muutoksessa. Välillinen kehitys on toimialamuutostyyppinä toiseksi yleisin. (McGahan 2004b, 10, 51-57.)

Kun yritysten tuottavien resurssien kokonaisuus on uhattuna, mutta toimittajien ja asiakkaiden välisen suhteet sekä toiminnot säilyvät suhteellisen vakaina, puhutaan *luovasta kehittämisestä*. Luova kehitys on harvinaisin toimialamuutoksen tyyppi. Pienet innovatiiviset toimijat haastavat suuria globaaleja toimijoita esimerkiksi uudenlaisen osaamisen kautta ja tämä johtaa usein siihen, että vaikka toiminnot pysyvät samoina, ovat kehittämisessä käytetyt resurssit jatkuvassa muutoksessa. (McGahan 2004b, 8, 10, 43-51.) Muutostyyppien osuudet on osoitettu kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Toimialamuutostyyppien osuus (mukaillen McGahan 2004b, 35).

Taulukko 2 summaa hyvin sen, milloin kyseessä on rakenteellinen muutos, milloin taas perustavanlaatuinen muutos. Luova ja radikaali kehitys käsittävät perustavanlaatuisen muutoksen, välillinen ja radikaali kehitys rakenteellisen muutoksen. Silloin kun uhka on niin merkittävä, että se vaarantaa toimialan johtavista toimijoista useamman selviytymistä, ollen kuitenkin niin yleinen, että se vaikuttaa toimialan jokaiseen toimijaan, voidaan puhua joko rakenteellisesta tai perustavanlaatuisesta muutoksesta (McGahan 2004b, 33) - murroksesta. Uhan on siis nouseva koko toimialaa koettelevaksi, josta selviää vain tekemällä strategisia muutoksia tai olemalla niin merkittävä, että osa toimialan ydintoiminnoista tai -aktiviteeteistä vanhenee.

**Taulukko 2.** Toimialaevoluution kehityssuunnat (Mukaillen McGahan 2004b 9, 66).

	<b>Radikaali</b>	<b>Progressiivinen</b>	<b>Välillinen</b>	<b>Luova</b>
<b>Muutoksen kuvaus</b>	Ei rakenteellinen eikä perustavanlaatuinen.	Ei rakenteellinen, perustavanlaatuinen.	Rakenteellinen, ei perustavanlaatuinen.	Rakenteellinen ja perustavanlaatuinen.
<b>Muutoksen säännöt sisältävät</b>	• Huolellisesti tunnistettuja, kannattavia aktiviteettejä ja kannattamatto	• Jatkuva markkinatestausta ennen täydellistä sitoutumista.	• Uusien toimintatapojen omaksuminen asiakkaiden ja toimittajien	• Resurssien sitominen korkean mahdollisuuden projekteihin ilman luotettavaa markkinatietoutta.



	<p>mien toimien alas ajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Varojen pitkäikäisen liiketoimintaan sitomisen välttäminen.</li> </ul>	<p>Kilpailijoiden benchmarkkausta ja avoimuutta saavutuksista.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajan saatossa tapahtuvaa vähittäistä osaamisen rakentamista, varallisuuden hankinnan sijaan.</li> </ul>	<p>kanssa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien tapojen löytäminen varojen uudelleen sijoittelulle enemmän kannattavaan käyttöön.</li> <li>• Kiinteään infrastruktuurin sitoutuneisuuden vähentyminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systemin kehittäminen menestyvien projektien markkinoille tuomiseksi.</li> <li>• Epäonnistuvien projektien hylkääminen.</li> </ul>
<b>Innovaatiomahdollisuudet käsittää</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksen ajoituksen oikea arviointi ja kannattavan aseman mahdollisimman pitkä säilyttäminen.</li> <li>• Suorituskyvyn kehittäminen korvaamalla varat erilaisilla toiminnoilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maantieteellisen tai tuotemerkkinä dominoivan systeemin rakentaminen.</li> <li>• Tiukasti linkittyvät aktiviteetit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varhainen fokuksittuminen uskollisten asiakkaiden ydinjoukkoon.</li> <li>• Kumppanuus ja yhteistyö kilpailijoiden, asiakkaiden ja toimittajien kanssa.</li> <li>• Asiakkaan tai toimittajan liiketoimintaan integroituminen eteen- tai taaksepäin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Läpimurtavien kilpailuvalttikehitysprojektien luominen.</li> <li>• Tehokkaan ja vaikuttavan systeemin kehittäminen, jolla saadaan toimitettua projekteja markkinoille.</li> </ul>
<b>Kehityksen malli</b>	Vaiheet	Perinteinen toimialan elinkaari	Vaiheet	Perinteinen toimialan elinkaari
<b>Kehityksen vaiheet</b>	Ilmentyminen, lähentyminen, rinnakkaiselo, valta-asema.	Synty, kasvu, kypsyys, taantuma.	Ilmentyminen, lähentyminen, rinnakkaiselo, valta-asema.	Synty, kasvu, kypsyys, taantuma.
<b>Esimerkkejä</b>	Postitoiminta, lankapuhelinteen valmistus, kirjoituskoneen valmistus.	Alennusmyynnit, kaupalliset lentoyhtiöt, pitkän matkan liikennöinti.	Sijoituspankkii ri, taidehuutokausi, autojen jälleenmyynti.	Lääketeollisuus, elokuvatuotanto, kaasun etsintä.

Aivan kuten Martinsuo ym. (2016, 350) esittävät, on McGahan (2004b, 66-67) heidän kanssaan samalla linjalla toimialan kehittymisen vaiheista silloin, kun kyseessä on progressiivinen tai luova toimialamuutos. Kuitenkin, jos kyseessä on radikaali tai välillinen toimialan kehittymisen suuntaus, esittää McGahan (2004b, 68) kehityksen vaiheiksi *ilmestyminen, lähestyminen, rinnakkaiselo ja valta-asema*. *Ilmentymisen* vaiheelle on tyypillistä testailta uusia arvon luonnin lähestymisiä, jotka ovat tavanomaisista poikkeavia jo olemassa olevalla toimialalla. Määrittävä tekijä ilmestymisen vaiheessa on luovuus, jota käytetään saamaan perinteiset dominoivat mallit näyttämään vanhentuneilta. Koska ilmentymisen vaiheessa panokset vaikuttavat kuitenkin suhteellisen pieniltä, eivät vakiintuneet toimijat lähde tekemään toimiinsa uudelleen järjestelyjä, vaikka ovatkin huomanneet uudet arvolupaukset. (McGahan 2004b, 68.)

Vaikka uusi arvonluonnin lähestyminen on identifioitu vanhentumisen juurisyiksi, jatkavat vakiintuneet toimijat dominointia myyntivolyyymeillä suhteessa kasvavaan toimialaan. *Lähestymisen* vaiheelle tyypillistä on se, että uuden lähestymisen volyymin kasvu on tarpeeksi suurta uuden ja vakiintuneen toimialan lähentämiseksi. Kun uusi toimiala kasvaa, perinteisen toimialan johtavat toimijat saattavat reagoida uudelleen järjestelemällä joitain toimintojaan (McGahan 2004b, 68), mutta suurempia muutoksia ne eivät lähde tekemään.

*Rinnakkaiselon* aikana ostajat ja tavarantoimittajat oppivat enenevässä määrin arvioimaan uutta lähestymistapaa. Kasvun vauhti saattaa kasvavalla toimialalla hidastua, mutta silti se jatkaa vakiintuneen toimialan kasvun päihittämistä. Vanha toimiala saattaa käydä väliaikaisesti läpi uuden tulemisen ostajien ja tavarantoimittajien kasvavan kehittyneisyyden lopputulemana, kuin myös toimialan vakiintuneiden toimijoiden puolustavana tekijänä pärjätäkseen kilpailijoiden ja korvaavuuden kasvavan uhan johtamiseksi. (McGahan 2004b, 68.)

Viimeisen vaiheen, *valta-aseman*, aikana tehokkaan kilpailun säännöt perinteisellä toimialalla on syrjäytetty uuden lähestymistavan toimesta. Ostajien mieltymykset, tavarantoimittajien kapasiteetit ja kilpailun ehdot ovat kaikki määritelty kasvavan toimialan ehdoilla. Uuden lähestymistavan suosion seurauksena, perinteisen toimialan kasvu pysähtyy tai saattaa jopa vähentyä. Vanhentumisen uhka konkretisoituu, kun yritykset poistuvat toimialalta yhdistymisen, fuusioitumisen tai konkurssin myötä. (McGahan 2004b, 68.)

Christensenin (2013) näkemys disruptiivisen teknologian leviämisestä muistuttaa paljon McGahanin näkemystä toimialan kehitysvaiheista radikaalin tai välillisen toimialaevoluution ollessa kyseessä. Näillä kahdella näkemyksellä on kuitenkin kolme merkittävää eroa (McGahan 2004b, 32). Ensimmäisenä, kun Christensen määrittelee analyysiyksiköksi teknologian, käsittelee McGahan koko toimialaa. Toimiala koostuu yritysryppäistä, jotka operoivat samoilla tuotemarkkinoilla sekä samoista markkinoista tavarantoimittajilla. Kun disruptiivinen teknologia määritellään tuotteen markkinapositionin kautta, rakenteellinen ja perustavanlaatuisen muutos määritellään ehdoilla, jotka reflektivat toimialan tuottamaa arvoa niin toimittajille kuin asiakkaillekin.

Toisena, McGahanin (2004b, 32-33) näkee, että muutos voi tulla mistä tahansa lähteestä, kun taas Christensenin mukaan muutos tulee teknologiasta. Christensen argumentoi teknologisista kehityskaarista, joilla voi olla vaikutuksia useisiin markkinoihin ja toimialoihin. McGahan taas näkee, että disruptiivinen teknologia voi olla yksi juurisyy ja ajuri muutokselle, mutta samoin voivat olla myös mm. globalisaatio ja sääntely. McGahan keskittyy siis enemmän muutoksen implikaatioihin yrityksille, oli juurisyy mikä hyvänsä. Viimeisenä erona, McGahan (2004b, 33) näkee, että rakenteellisen ja perustavanlaatuisen muutoksen määritelmä ei voi turvautua tiettyihin vakiintuneiden yritysten vanhentumisen uhan implikaatioihin. Christensen määrittelee disruptiivisen teknologian vakiintuneiden tuotteiden suorituskyvyn perusteella, kun taas rakenteellinen ja perustavanlaatuisen muutos määritellään ydintoimintoja ja -varoja uhkavina tekijöinä. McGahanin huomio keskittyy siis enemmän vakiintuneiden yritysten mahdollisuuksiin, kun ne painivat erilaisten suorituskykyä uhkaavien implikaatioiden kanssa.

Toimialan luontaisen kehittymisen vaiheet voivat siis tuoda mukanaan merkittäviäkin muutoksia - aiheuttaa jopa murroksen. Muutokset eivät kuitenkaan tarkoita sitä, että yritysten perusedellytykset olisivat radikaalisti muuttumassa, vaan tapahtuvat muutokset ovat usein kontekstisidonnaisia - ne riippuvat toimialasta ja toimintaympäristöstä. Laajemmin toimialojen murroksia tarkasteltaessa, näyttäytyvät ne hyppäyksinä, jotka haastavat yritystoiminnan perusolettamuksia. Tyypillisesti nämä tilanteet johtuvat siitä, kun uutta teknologiaa sovelletaan tuottamaan korvaavia tuotteita, tai teknologiaa käytetään uudella tavalla luomaan asiakasarvoa, mutta myös mm. ympäristötekijät, poliittiset päätökset, tai radikaalit liiketoimintamuutokset voivat toimia muutoksen ajureina. (McGahan 2004b.)

## 2.5. Yhteenveto toimialamurroksen näkökulmista ja sen yhteys markkinointiin

Radikaalia toimialamuutosta, toimialamurrosta, on aikaisemmin tarkasteltu pääasiassa prosessien, toimintaympäristön muutosten ja teknologisten innovaatioiden kautta. Luvussa 2.1. esiteltyjen teorioiden pohjalta johdetut murroksen vaiheet 1) muutostarve, 2) murros ja 3) ratkaisujen valtavirtaistuminen ovat nähtävillä tämän pääluvun jokaisen tarkastelukulman taustalla. Disruptiivisen innovaation valtavirtaistuminen menee murrosvaiheiden kanssa hyvin lähelle yhteen, mutta toimialan kehitysvaiheita tulkittaessa tulkinta ei ole niin selkeää. Toimialan luontaisen kehityskaaren vaiheet ovat synty, kasvu, kypsyys ja taantuma. Karrikoiden jaettuna vaiheet sijoittuvat niin, että taantuma ja osin synty ovat osa muutostarpeen vaihetta, murrosvaiheeseen taas menee osa synnystä sekä kasvusta ja viimeiseen valtavirtaistumisen vaiheeseen kuuluvat osa kasvusta ja kypsyys. Selkeää rajaa toimialan kehityskaarien välille ei siis voida vetää, kun niitä tarkastellaan murroksen kolmen vaiheen kautta.

Kun murroksen vaiheita tarkastellaan toimialan kehityssuuntausten kautta, on toimialan kehitysvaiheiksi määritelty toimialan kehityssuuntauksen ollessa radikaali tai välillinen *ilmestyminen, lähentyminen, rinnakkaiselo ja valta-asema* (McGahan 2004b, 68). Ensimmäiseen murrosvaiheeseen, muutostarpeeseen, näistä voisi sijoittaa ilmentymisen vaiheen. Lähentyminen ja osin rinnakkaiselo kuuluisivat murrosvaiheeseen ja ratkaisujen valtavirtaistumisen vaiheeseen kuuluisivat osin rinnakkaiselo ja valta-asema. Tämä jako on yhteneväinen disruptiivisen innovaation kehitysvaiheiden kanssa.

Kirjallisuutta, jossa toimialoja koettelevaa murrosta olisi käsitelty markkinoinnin näkökulmasta, on varsin vähän tarjolla. Toimialamurroksen ymmärtäminen prosessien, teknisten innovaatioiden ja toimintaympäristön muutosten valossa on tärkeää, mutta jää kuitenkin vaillinaiseksi markkinoinnin tutkimusta ajatellen. Tällä tutkimuksella pyritään vastaamaan tähän tarpeeseen osoittamalla toimialamurroksen ja markkinoinnin muuttumisen välinen yhteys sekä syventämällä tämä yhteys arvon muodostumisen käsitteillä.

Aivan kuten toimialoissa on nähtävillä merkittäviä muutoksia, voidaan samaa nähdä myös markkinoinnissa. Kotler, Kartajaya ja Setiawan (2011) ovat lähestyneet toimialojen muutosta markkinoinnin kolmen kehitysvaiheen näkökulmasta, markkinointi 1.0, 2.0 ja 3.0, kautta. Heidän mukaansa markkinoinnin fokus ja rooli on kehittynyt ja muuttunut näissä kolmessa vaiheessa, ja sama muutos on nähtävillä liiketoimintojen ja toimialojen muutoksessa.

Teollisen vallankumouksen ajoilta, jolloin markkinoinnin tehtävänä oli myydä massatuotettuja tuotteita jokaiselle mahdolliselle asiakkaalle, muutos tähän päivään, missä markkinoijat kohtelevat kuluttajia henkisinä ja tuntevina ihmisinä pelkän kuluttaja -roolin sijaan, on ollut suuri. Yksi merkittävä ajuri tälle on ollut kuluttajien halu parantaa maailmaa. Vahvojen arvojen, vision ja mission merkitys on kasvanut radikaalisti, kun kuluttajat haluavat samaistua yrityksiin, jotka haluavat vaikuttaa ympäröivään maailmaan ja ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia. Markkinoinnin tavoitteena on koskettaa ihmisiä aivan eri tasolla ja antavat heille toivoa ja uskoa paremman huomisen puolesta. (Kotler ym. 2011, 18-19, 21, 46.)

Ajurit, jotka ovat vaikuttaneet markkinoinnin nykyiseen fokukseen, eli voimat, jotka ovat muuttaneet kuluttajakäyttäytymistä ja sitä kautta vaikuttaneet liiketoimintojen ja edelleen toimialojen kehitykseen, voidaan luonnehtia *osallistumisen, globaalien paradoksin ja luovan yhteisön ajaksi*. (Kotler ym. 2011.) 2000-luvulla vauhdilla levinnyt informaatioteknologia on kehittynyt uuden ajan teknologiaksi, joka mahdollistaa ryhmien ja yksilöiden verkottumisen ja vuorovaikutuksen (Kotler ym 2011, 21). Uuden ajan teknologia, joka on saanut alkunsa termistä *fifth wave computing*, sisältää niin tietokoneet, mobiilin kuin avoimen lähdekoodin (Copeland & Malik 2005) ja on näin ollen luonut yksilölle mahdollisuuden täysin aikaisemmasta poikkeavaan vuorovaikutukseen ja itseilmaisuuksiin. Laitteiden lisäksi sosiaalisella medialla on merkittävä vaikutus. Mielipidevaikuttajien roolit näissä kanavissa korostuvat kasvavasti, mikä taas osaltaan johtaa perinteisen mainonnan merkityksen vähenemiseen kuluttajien ostokäyttäytymistä tutkittaessa. (Kotler ym. 2011.)

Globalisaatio, teknologian tavoin, tavoittaa ja verkottaa meidät kaikki. Erona tässä kuitenkin on se, että globalisaatio stimuloi vastavoimia, jotka omalta osaltaan lisäävät paradokseja. Paradokseja, joiden kautta voidaan kuvata syitä kuluttajakäyttäytymisen muutokselle, on useita. Charles Handy (1994) ehdottaa, että paradoksien ratkomisen sijaan ihmisten tulisi sopeutua niihin. Sopeutumisella varmistetaan jatkuvuus ja yhteys muihin ihmisiin, yhteisöihin sekä yhteiskuntaan ja näin ollen globalisaatiolla voi olla positiivinen vaikutus, kun paradoksit johdattavat ihmisiä kohti syvempää tietoisuutta epäoikeudenmukaisuudesta, köyhyydestä, kestävästä kehityksestä, yhteisöllisestä vastuusta ja yhteiskunnallisesta merkityksestä (Kotler ym. 2005, 30). Douglas Holtin (2004) mukaan tämä heijastuu myös yritysten tarpeeseen olla kulttuurisesti vahva brändi, jolloin ne pyrkivät ratkaisemaan yhteisöjen paradokseja nostamalla esiin sen taloudellisia, sosiaalisia tai ympäristöön liittyviä asioita. Tällä tavoin yrityksillä on

mahdollisuus kasvattaa brändipääoman arvoa kansallisten toiveiden ja huolien tavoittamisen kautta. (Kotler ym. 2011.)

Luovien ihmisten merkitys vaikuttajina kasvaa jatkuvasti. He erottuvat muista, koska he haluavat muokata maailmaa: luovat ihmiset haluavat kehittää niin ympäröivää maailmaa kuin myös itseään (Zohar 1990). Nämä innovaattorit käyttävät ennakkoluulottomasti uutta teknologiaa sekä hyödyntävät uusia toimintatapoja ja näin toimivat suunnannäyttäjinä muille kuluttajille. Aktiivinen ja yhteiskunnallisesti kantaa ottava elämäntyyli välittyy muille mm. sosiaalisen median kautta sekä kulttuurisidonnaisten ja yhteisöllisten brändien suosimisena. Luovuus näkyy moraalisuutena, inhimillisyytenä ja henkisyyttenä (Zohar 1990). (Kotler ym. 2011.)

Luovat ihmiset kokevat, että itsensä toteuttaminen on ihmisen perustarve, mikä kääntää kuuluisan Maslow'n tarvehierarkian ylösalaisin. Materialin arvostaminen on näin ollen toisarvoista, kun tavoitteena on henkinen täyttymys (Fogel 2000; Zukav 2002). Tämä on johtanut siihen, että syvemmän merkityksen rooli markkinoinnissa kasvaa. Kuluttajat arvostavat enenevässä määrin tuotteita ja palveluita, jotka puhuttelevat heidän henkistä puoltaan, jolloin psykohenkiset edut ovat merkittävin erottautumistekijä markkinoijalle (Davis 2002). (Kotler ym. 2011.)

Seuraavassa pääluvussa paneudutaan markkinointiin muuttuvassa liiketoiminnassa syvällisemmin. Tätä tarkastellaan customer-dominant logiikan kautta. Lukija johdatellaan aiheeseen pohjustamalla tätä ensin arvon, arvon luonnin ja arvon yhteisluonnin käsitteillä.

### 3. ASIAKKAAN LOGIIKKA YRITYKSEN LIIKETOIMINTALOGIIKKANA

Kuluttajien koko ajan vahvempi kollektiivinen voima vie kuluttajia suoraan markkinoijan rooliin ja selviytyäkseen yrityksen on kuunneltava ja ymmärrettävä heidän ajatuksensa sekä näkemyksensä (Wipperfurth 2005). Silloin, kun kuluttajat pääsevät ja voivat osallistua palveluiden sekä tuotteiden kehittämiseen, voidaan yhteistyön sanoa olevan kehittyneimmällä tasolla (Kotler ym. 2005). Niiden kuluttajien määrä, jotka haluavat olla osana yritysten innovaatio- tai kehitysprosesseja, kasvaa jatkuvasti. Yritysten tulee kuitenkin pohtia sitä, miten he voivat olla osa asiakkaan elämää. Jos asiakkaan osallistamista pohditaan vain yrityksen intresseistä lähtien, ollaan metsässä jo heti alkumetreillä. Jos taas pohdinta suoritetaan asiakkaan linssin läpi miettimällä, kuinka yritys pääsee osaksi asiakkaan prosesseja, on yhteistyö oletettavasti vakaammalla ja syvemmällä pohjalla.

Tässä pääluvussa tarkastellaan markkinoinnin roolia toimialamurroksen keskellä arvon muodostumisen kautta. Tässä tutkimuksessa väitetään, että arvo muodostuu kaikkien toimintaan osallistuvien osapuolien subjektiivisena ja kontekstisidonnaisena kokemuksena ja murroksen keskellä toimiessa, yritysten tulisi pyrkiä ymmärtämään tätä asiakkaan logiikan kautta. Asiakaskeskeinen logiikka, customer-dominant-logic (CDL), on holistinen konsepti, joka kuvaa kuinka yksilöllinen asiakas järkeistää ja oikeuttaa sen mitä ostaa ja käyttää. Seuraavaksi lukija johdatellaan arvon, arvon luonnin ja arvon yhteisluonnin kautta CDL:n tarkasteluun. Luvun päätteeksi avataan tutkimuksen viitekehys.

#### 3.1. Arvo ja sen luominen - yksin tai yhdessä.

Arvo – käsite, joka ulottuu antiikin aikoihin, saa tieteen alasta riippuen erilaisen näkökulman. Filosofinen aksiologia, eli arvoteoria, tutkii arvon ominaisuuksia ja luonnetta sekä esteettisiä ja eettisiä arvoja. Aksiologiassa arvoilla tarkoitetaan sitä, mikä määritellään tavoiteltavaksi, hyväksi ja inhimillisen toiminnan päämääräksi, eli arvokkaaksi yhteiskunnalle, yhteisölle tai yksilölle yksin tai yhdessä samaan aikaan. Arvo itsessään voi olla joko suhteellista ja yksilöllistä tai arvoista voidaan ajatella voitavan saavuttaa yksimielisyys.

Ihmistieteellinen arvokäsitys perustuu sosiaalisen konstruktionismin maailmankuvaan, missä arvo ymmärretään ihmisten toiminnasta ja kulttuurisidonnaista merkityksistä riippuvaisena. Käsitteet, tieto ja todellisuus rakentuvat sosiaalisen konstruktionismin mukaan yhteisöllisesti ja ovat jatkuvassa muutoksessa, eli arvo ja arvon merkitykset muodostuvat monien eri yhteiskunnallisten toimijoiden välisissä määrittelyprosesseissa.

Markkinoinnin, liiketaloustieteen ja taloustieteen arvoteoriat ovat keskittyneet kuluttajakäyttäytymiseen. Zeithaml (1988) määritteli, että asiakkaan kokema arvo pohjautuu siihen, mitä hän antaa (panos) ja saa vastineeksi (hyöty). Tästä kulmasta tarkasteltuna, arvo nähdään järkipäisen vaihtokaupan summana tai uhrausten ja hyötyjen erotuksena. 2000-luvulla arvokäsitteeseen tuli uusia ulottuvuuksia ja siihen nähtiin vaikuttavan mm. myös esteettiset, eettiset ja statukseen liittyvät tekijät. Nämä tekijät korostavat arvon suhteellisuutta ja sen muodostumista vuorovaikutuksen kautta. Edellä mainittujen lisäksi myös emotionaalinen ja sosiaalinen arvo ymmärrettiin osaksi arvon muodostumista, mutta määrittely jäi osin vaillinaiseksi. 2010-luvulla (mm. Porter & Kramer 2011) arvonluontiin on rantautunut käsitteet sosiaalisesta ja jaetusta arvosta ja näiden korrelaatiosta taloudellisen arvon luontiin.

### **3.1.1. Arvonluonnin tasot ja asiakaskokemus**

Alkeisimmalla tasolla, asiakkaan ja tarjoajan välinen suhde perustuu yksittäiseen irralliseen tapahtumaan. Transaktionaaliset suhteet markkinoinnissa ovat nk. goods-dominant logiikan (GDL) perusta, jossa ennalta määritelty arvo on jakautunut ja arvosta tulee vaihdettua (value-in-exchange). Arvon perinteinen näkemys on toimittaja keskeistä ja markkinatulon ajama. Ajatus, että vaihdossa syntyvälle arvolle perinteisesti määritetään ja johdetaan vaihdettavaa, lisättyä arvoa, on goods-dominant logiikan keskiössä (Lusch & Vargo 2014; Vargo & Lusch 2004). GDL:n mukaan markkinatalouden ja kaupallisten suhteiden vaihdanta tähtää tyytyväisyyden maksimointiin, hyötyihin ja voittoon, jotka tulevat käyttöön, kun näitä tekijöitä voidaan osoittaa olevan osallistuvien osapuolien saatavilla. Tämä rajaus ehdottaa, että vaihdanta tapahtuu vain yhteisten tyytyväisyyssehtojen puitteissa, jossa hyötyjä vaihdetaan hyödyksi (Bagozzi 1975, 318). Selkeimmin tämä on osoitettu markkinahinnoittelussa ja markkinaosuuksissa, joilla tarkoitetaan myynnin ja ostamisen suhdetta sekä osallistujien informoituun ja rationaaliseen käyttäytymiseen perustuvaa kaupallisen koneiston suorituskykyä. Vaihdannalla tässä tarkoitetaan arvon tuotantoa; rahaan vaihdettuja tarjouksia sekä asiakkaan ja tarjoajan selkeitä rooleja (Vargo ym. 2008). (ref. Laamanen 2017, 22.)



Jotta arvon luonnista voidaan siirtyä arvon yhteisluonnin käsitteen tarkasteluun, avataan ensin lyhyesti käsitettä *asiakaskokemus*. Markkinointikirjallisuus antaa useita erilaisia määritelmiä termille kokemus. Yksi syy tälle on se, että termi kokemus voidaan määritellä niin verbinä kuin substantiivina. Joka tapauksessa, riippuen aihealueen fokuksesta ja teoreettisesta perustasta, markkinointitutkijat ovat määritelleet kokemusilmiön muun muassa asiakaskokemuksena (Palmer 2010), kulutuskokemuksena (Carú & Cova 2003), kuluttajakokemuksena (Carú ym. 2003) ja palvelukokemuksena (Helkkula 2011).

Asiakaskokemus voidaan nähdä Schembrin (2006) ja Helkkulan (2011) tavoin asiakkaiden ymmärryksenä kokemuksesta, joka tulee luontaisena seurauksena omasta kokemuksesta. Toisin sanoen, asiakaskokemus on ilmiö, joka on herkkä ymmärrykselle ja reflektoinnille. Asiakaskokemus on kontekstisidonnainen ilmiö, eli se on sidonnainen aikaan ja paikkaan. Perinteisesti akateemiset tutkijat ovat määritelleet, että yritykset luovat asiakaspalvelukokemuksia muotoilun ja fyysisten sekä aineettomien palveluominaisuuksien kautta (Berry, Carbone & Haeckel 2002; Mascarenhas, Kesavan & Bernacchi 2006; Meyer & Schwager 2007). Asettamalla asiakkaan tekemän kulutuksen rinnalle oikeanlaisia kokemusvihjeitä, yrityksen on mahdollista saada salaa haluttuja kognitiivisia ja emotionaalisia asiakasreaktioita aikaiseksi (Berry ym. 2002; Pullman & Gross 2004). Jos yritys kontrolloi kokemuksen luontia, kokemus on ahdettu ennalta määrättyihin palvelukokonaisuuksiin ja muuttuu vain prosessitehottomuuden tai väärinjohtamisen myötä (Berry ym. 2002; Fliess & Kleinaltenkamp 2004; Zomerdiijk & Voss 2010).

Vaihtoehtoinen näkökulma huomioi, että asiakkaat arvioivat kokemuksiaan pohjautuen vallitseviin suhteisiin palveluntarjoajan kanssa (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010; Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni & David 2014). Sen sijaan, että kokemus perustuisi yksittäisiin tarkkoihin kohtiin ja hetkiin, kertyy asiakaskokemus ajan myötä (Bolton ym. 2014; Payne, Storbacka, Frow & Knox 2009). Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat mahdollisesti tuleviin palvelukokemuksiin, joka johtaa kohti dynamisempaa näkökulmaa asiakaskokemus -käsitteestä.

### **3.1.2. Arvon yhteisluonti**

Yhteistyö asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa johtaa arvon yhteisluontiin (Pralhad & Ramaswamy 2004; Vargo & Lusch 2004). Tämän ajatuksen myötä tuli paradigman muutos

vaihdanta- ja tuotantokeskeisestä goods-dominant logiikasta *service-dominant logiikkaan* (SDL). SDL -ajattelu jäsentää arvon käsitettä ja arvon luonnin mekanismeja uudelleen markkinoinnin osa-alueella. Arvon ajatellaan olevan ainutkertaista ja se syntyy yksilön kokeman yhteisluonnin seurauksena, jossa kuluttaja ja yritys luovat arvoa yhdessä (Pralhad & Ramaswamy 2004). Tämän seurauksena fokus arvon luonnissa on siirtynyt sosiaaliseen kanssakäymiseen. SDL:n myötä asiakkaan rooli on aktiivisempi vaihdannan ja tuotannon hetkellä ja asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna, asiakkaan käytössä kokema arvo määrittää kokonaisarvon (Vargo & Lusch 2004). (ref. Laamanen 2017, 25.)

SDL -ajattelun alussa vaihdanta näytti tietä kanssakäymiselle ja resurssi-integraatiolle arvon luonnin keskeisenä elementtinä. Arvon ajatellaan ilmenevän kulutusprosessissa ja yksilön toiminnassa osallistuessaan ja/tai omistaessaan palvelutarjoomia ja moninaisia resursseja. Näkökulmasta riippuen, arvon luonti on yksilön panos palveluntarjoajan toimiessa fasilitaattorina (esim. Grönroos 2011; Grönroos & Ravald 2011), tai kahdenvälinen yhteisluominen ja vuorovaikutus mikrotason suhdeparina (Vargo & Lusch 2004, 2008) tai makrotason palveluekosysteeminä (Lusch & Vargo, 2014). (ref. Laamanen 2017, 22.)

Kun arvonluontia tarkastellaan palveluiden näkökulmasta, asiakkaat nähdään arvonluojina ja palveluntarjoajat arvon fasilitaattoreina. Tämä tarkoittaa, että palveluntarjoajat fasilitoivat asiakkaiden arvonluontia. Suorassa kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa palveluntarjoajat voivat sitouttaa asiakkaiden arvonluonnin yhdessä jaettuun prosessiin, jossa palveluntarjoajat ovat arvon yhteisluojia. Koska toimittajien arvon yhteisluontia on luonnehdittu arvon yhteisluonniksi asiakkaiden kanssa, ei tämä ole mahdollista ilman suoraa kanssakäymistä. (Grönroos 2011, 290.) Tuotannon näkökulmasta, arvon yhteisluonti voidaan nähdä toimintana, jossa asiakas liittyy tuotantoprosessiin toimittamisen hetkellä ja näin asiakas nähdään palvelun yhteistuottajana (Grönroos 2006; Grönroos 2011).

SDL tarkoittaa arvon yhteisluontia jaettujen resurssien kautta sidosryhmien yhteistoimien aikana. Käytetyt resurssit ovat pääosin operantteja, mikä tarkoittaa tietojen ja taitojen yhdistämistä välineellisten resurssien kanssa, esimerkiksi hyödykkeiden, jotka tuottavat arvoa palveluina. Arvo saadaan aikaan käyttämällä palveluita (value-in-use) ja se on riippuvainen kontekstista (value-in-context). Yritys voi ehdottaa asiakkaalle arvoa arvolupauksen kautta, mutta asiakkaan vastuulla on määritellä arvo kulutuksen hetkellä (value-in-use). SDL käsittää, että asiakkaat kuluttavat palveluita huolimatta siitä, ostavatko he tavaroita vai palveluita. Näin

ollen tavarat sekä palvelut tulisi molemmat nähdä resursseina, jotka muodostavat asiakkaille arvoa käytössä (value-in-use). (Keränen 2015, 66; Laamanen 2017, 26.)

Käytössä syntyvä arvo (value-in-use) ja vaihdossa syntyvä arvo (value-in-exchange) on usein ymmärretty toistensa vastakohtina, jossa jälkimmäinen on nähty perinteisenä tuotelähtöisenä lähestymisenä ja ensimmäinen nähdään palveluna. Vaihdamman hetkellä syntyvä arvonluonti on ymmärretty toimintana, joka tulee esille samalla, kun asiakkaan ja toimittajan välillä tapahtuu vaihdantaa, joka on rahan lähde toimittajalle. Palvelulogiikassa vaihdossa syntyvä arvo ei pelkästään liity tavaroiden vaihdantaan (goods logic), vaan se nähdään myös alisteisena käytössä syntyvälle arvolle. Tarkoittaen, että asiakkaiden ostaessa käytettäviä palveluita (tai tuotteita), syntyy arvo niitä käytettäessä (value-in-use), ja jos arvoa syntyy käyttämällä, syntyy myös arvoa vaihdon hetkellä (value-in-exchange), koska asiakas, joka on tyytyväinen, todennäköisesti palaa käyttämään palveluita. Yritykselle voi olla haastavaa keskittyä käyttämisen kautta syntyvään arvonluontiin, koska sen tuloksia on vaikea mitata. Pitkällä aikavälillä käytössä syntyvä arvo näyttää olevan vastakohta vaihdannan hetkellä syntyvälle arvonluonnille, jossa tulokset ovat nähtävissä heti. Tämän vuoksi fokus käytön kautta syntyvässä arvonluonnissa vaatii näkökulman muuttamista lyhyestä pitkään aikajänteeseen. (Grönroos 2008.)

Grönroosin kehittämä palvelu logiikka, *service logic* (SL; 2006, 2008, 2011), haastaa SDL olettamukset toimijoiden positioinnista ja arvon luonnin keskiössä olevasta prosessista. Asiakkaan arvon luontiin integroimisen sijaan, palvelut ja palvelutuottajat tulisi nähdä (potentiaalisina) yhteisluontiin osallistajina asiakkaan prosesseissa, fasilitoiden arvoa siellä (myös Grönroos & Gummerus 2014). SL:ssa arvon luonti ymmärretään yhteisluontina, kun se ilmenee integroituna yhteisenä arvonluonnin prosessina, jossa palveluntuottaja ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa keskenään; yhteisten prosessien sijaan, arvo luodaan vain asiakkaan omissa prosesseissa, jota toimittaja ja palvelu voivat fasilitoida auttamalla asiakkaan käyttöprosessia, jossa palvelu muuttuu arvoksi (Grönroos & Ravald 2011). Arvon luonti ja yhteisluonti vihjailevat asiakkaan ja yrityksen erkaantuvista rooleista sekä laajuuden, paikan ja olemuksen arvon ja arvonluonnin vaikutuksista. Kokonaisvaltainen analyyttinen konsepti on käyttö, jonka nähdään refleктоivan sosiaalista, avaruudellista (paikkaan sidonnaista), ajallista ja fyysistä kontekstia ja sen kehitystä. Arvon luonnin prosessi referoi asiakkaan käyttötilannetta ja jälkikäteen kasvavaa arvoa, jolla on kontekstuaalisia rajoituksia suorien ja epäsuorien

vuorovaikutusten kautta (tarjoajan tai asiakkaan kontekstissa) asiakkaan käyttöprosessissa (Grönroos & Voima 2013). (ref. Laamanen 2017, 26.)

Asiakaskeskeinen logiikka, *customer-dominant logic* (CDL; mm. Heinonen ym. 2010), keskittää arvon luonnin asiakkaan prosesseihin ja osittain asiakkaan jokapäiväiseen elämään. Tämän mukaan, vaihdettavan palvelun tai sen prosessin sijaan huomio keskittyy siihen, kuinka yrityksen palvelu on ja tulee upotetuksi asiakkaan kontekstiin, aktiviteetteihin, toimintoihin ja kokemuksiin (Heinonen ym. 2010: 533). Tämä tarkoittaa, että yritykset eivät luo kokemuksia vaan kokemukset kasvavat asiakkaan oman palveluymmärryksen myötä. CDL näkee kokemuksen jatkuvana ilmiönä, joka väijäämättä muuttaa ja kehittää asiakkaiden sosiaalisesti konstruoimaa eli subjektiivisesti rakentamaa maailmaa (Helkkula & Kelleher 2010). Tällä tapaa CDL haastaa tarjoajan osallistumisen asiakkaan prosesseihin ja asiakkaan arvonluonnin kokemuksen, prosessin ja lopputuloksen näkyvyyttä palveluntuottajalle. Ymmärtämällä kontekstin aktiviteetit ja kokemukset mahdollistetaan parempi sopivuus asiakkaan ja tarjoajan välillä, jossa konteksti koostuu epäsuorista tai väljästi yhteyksissä olevista asiakasaktiviteeteistä, kokemuksista ja vaikutuksista, missä tarjoajan vaikutus (ja mahdollinen kiinnostus) voi olla rajoittunutta vuorovaikutusprosessin näkyviin aspekteihin. Näin ollen tarjoaja usein sivuuttaa arvonluonnin prosessin piilotetut elementit, jotka saattaisivat olla tärkeitä harkita. (ref. Laamanen 2017, 26.)

**Taulukko 3.** Arvon luonnin vaihtoehtoiset suuntaukset (Laamanen 2017, 27).

	<b>SDL</b>	<b>SL</b>	<b>CDL</b>
<i>Keskeiset toimijat</i>	Huomio palvelun vaihdannassa: asiakkaan ja tarjoajan kanssakäyminen keskeisenä näkökulmana.	Keskiössä asiakkaan käytössä syntyvä arvo yhdessä kahdenvälisen kanssakäymisen kanssa, jota toimittajan ja palvelun on mahdollista fasilitoida.	Arvon luonti on ymmärretty olevan yhteydessä asiakkaaseen ja asiakkaan elämään.
<i>Prossit</i>	Arvo on aina yhdessä luotua (alunperin, palvelu on yhdessä tuotettua). Hyödykkeiden sijaan, taidot ja tieto ovat vaihdannan perusta.	Arvon luonti tapahtuu kolmella tasolla ja on kaksi nimenomaista palvelulogiikkaa: 1. tarjoajan prosessit ja logiikka; 2. yhteisprosessit; 3. asiakkaan prosessit ja logiikka. Arvo on yhteisluotua vain yhteisprosesseissa. Myös	Asiakkaan prosessit ja kontrolli ovat asiakkaan keskiössä, arvonluonti käsittää ajallisen ja prosessuaalisen ulottuvuuden. Jokapäiväistä ja päivittäisiä aktiviteetit.

		mahdollisia kontekstuaalisia vaikutteita.	
<i>Implikaatiot</i>	Arvon kokemus on subjektiivinen. Keskiössä kanssakäyminen asiakkaan kanssa ja asiakkaan tietojen ja taitojen integrointi.	Keskittyy asiakkaan arvonluonnin prosesseihin (asiakkaan käytössä syntyvä arvo) yhdessä kohtuullisella kiinnostuksella palvelun tarjoajan arvon luontiin.	Suuri osa asiakkaan arvon luonnista (sisältäen resurssien integroinnin) on näkymätöntä ja kontrolloimatonta palvelun tarjoajalle.
<i>Kirjallisuus</i>	Vargo & Lusch, 2004, 2008	Grönroos, 2006, 2008, 2011	Heinonen ym., 2010

Kuten taulukko 3 kiteyttää, SDL:ssä arvo on aina yhteistuotettua, kun taas SL:ssä ja CDL:ssä arvo luodaan asiakkaan toimesta tarjoajan mahdollisesti siihen osallistuen. Grönroos ja Gummerus (2015, 91) erottelevat ajavan roolin arvon luonnissa, selittäen, että toimija, joka ajaa ja on vastuussa arvonluonnin prosessista, on joko asiakas SL:ssä tai tarjoaja SDL:ssä, jonka mukaan SL:ssä tarjoaja voi osallistua asiakkaan prosessiin ja päinvastoin SDL:ssä. Vastakohtana tälle, CDL ottaa holistisen näkökulman arvon luontiin, kun resurssit on integroitu useisiin tilanteisiin asiakkaan elämässä, ajallisessa ja kontekstuaalisessa dynamiikassa (katso Heinonen ym. 2010). SL:n ja CDL:n välillä on tiettyä samankaltaisuutta, osittain siinä määrin, kun arvon luonnin prosessin ajatellaan olevan tiettyyn pisteeseen saakka erillinen prosessi palvelun tuottajasta. (ref. Laamanen 2017, 27-28.)

Koska CDL näkökulma antaa ymmärtää (mm. Heinonen ym. 2015), että asiakkaan tulisi olla liiketoiminnan eturivissä, tulisi johdon fokus olla asiakkaiden toimissa muuttuvan markkinatilanteen keskellä. Tästä syystä CDL on tämän tutkimuksen kannalta paras arvon tuotantoon liittyvä linssi ja seuraavaksi tätä lähestymistapaa tarkastellaan syvemmin.

### **3.2. Customer-dominant-logic - Asiakaskeskeinen logiikka**

CDL (Heinonen ym. 2010; 2013) on esitelty markkinoinnin ja liiketoiminnan manageriaalisena näkökulmana. Se perustuu asiakkaan logiikan ymmärtämiseen ja siihen, kuinka tarjooma sulautuu asiakkaan elämään/liiketoimintaan. CDL:n positiointi markkinointi- ja liiketoimintalogiikkana tunnistaa markkinoinnin liiketoiminnan perustana (Strandvik ym.

2014) eikä, kuten yleisesti on ajateltu, pelkkänä yrityksen toimintona. CDL ohjaa liikkeenjohtoa markkinoiden ja asiakkaan ymmärtämisessä. (Heinonen ym. 2015, 475.)

CDL ei keskity ainoastaan kuluttajiin, vaan kattaa kaiken tyyppiset asiakkaat: kuluttajat, yritykset ja organisaatiot. Eroavaisuus asiakkaan ja tarjoajan välillä on keskeistä, kun ydinolettaman mukaan, jotta mikä tahansa liiketoiminta olisi menestyvää, täytyy ensin olla asiakas. Tämän vuoksi CDL korostaa asiakasta pääsidosryhmänä, ei palvelua, palvelusysteemiä eikä muita vaihdannan suhteen systeemejä. Toisin sanoen, asiakas logiikassa fokus ei ole asiakas-tarjoaja kanssakäymisessä (eikä kahdenvälisen tai palvelusysteemin tasolla), vaan siinä kuinka asiakkaat käyttävät ja soveltavat eri palveluelementtejä omaan elämäänsä tai liiketoimintaansa. Näin ollen, pohdittaessa, kuinka asiakkaat käyttävät eri palveluita suoriutuakseen omista tehtävistä, täytyy tunnustaa asiakasekosysteemin olemassaolo (Voima ym. 2011). (Heinonen ym. 2015, 475-476.)

Termi ”dominant” viittaa asiakkaan dominoivaan rooliin yrityksessä. Tästä syystä tarjoajan harjoittama CDL on enemmän asiakkaan näkökulmien hallinnoima kuin tuotteiden, palveluiden kustannusten tai kasvun hallitsema. Tämän vuoksi customer-dominant liiketoimintalogiikalla on erilainen fokus kuin SDL:llä tai SL:llä, jotka korostavat palveluita (tarjoomaa), kanssakäymistä ja systeemejä (Grönroos & Gummerus 2014; Lusch & Vargo 2014). (Heinonen ym. 2015, 476.)

Ratkaisevaa CDL:ssa on se, että vaikka se syntyi teoreettisen keskustelun tuloksena, samoin kuin SL (Grönroos & Gummerus 2014), edustaa CDL liiketoiminnan manageriaalista lähestymistä. Se kehitettiin kohtaamaan kompleksisia markkinointihaasteita osoittamalla liiketoiminnan ydinongelmia (Strandvik ym. 2012): ”Mitä me voimme tarjota asiakkaalle, josta he ovat valmiita maksamaan?” (toisin kuin ”Kuinka me voimme myydä lisää meidän olemassa olevaa tarjoomaa?”). Jotta tähän kysymykseen voidaan vastata, osoitettiin, että yritysten tulee aloittaa asiakkaiden ymmärtämisestä ja heidän logiikastaan. Toisin sanoen, liikkeenjohdon ajattelutavasta voi tulla tärkeä kilpailuetu. CDL:n näkökulmassa yritysten tulisi siis olla kiinnostuneita siitä, kuinka he voivat olla osa asiakkaiden elämää, sen sijaan että he pohtivat kuinka saada asiakas osaksi yrityksen liiketoimintaa. (Heinonen ym. 2015, 476.)

CDL sisältää viisi keskeistä ominaisuutta (erityisesti Heinonen ym. 2010; 2013; 2015): **liiketoimintanäkökulma, asiakaslogiikka, tarjooma, arvon muodostuminen ja konteksti.**

Nämä ominaisuudet ymmärtämällä ja niitä hyödyntämällä, yrityksen on mahdollista saavuttaa merkittävää kilpailuetua murroksen keskellä. Seuraavaksi kuvaillaan nämä ominaisuudet ja keskustellaan niiden manageriaalisista implikaatioista. (Heinonen ym. 2015, 477.)

### *Liiketoimintanäkökulma*

CDL on kokonaisvaltaisesti markkinoinninnäkökulma. Koska markkinointi voidaan nähdä eri tavoin - yksinkertaisista organisatorisista toiminnoista koko liiketoiminnan strategiseen perustaan (Drucker 1974) - korostaa Heinonen ym. (2015) CDL:ia liiketoiminnan näkökulmana, rajoittuneen markkinoinnin toimintojen sijaan. Samoin, myös termille palvelu on olemassa eri tulkintoja perinteisestä näkemyksestä, jossa palvelu on tarjoajan toimien tulos, aina uusiin ehdotuksiin, joissa palvelu nähdään liiketoiminnan näkökulmana (Edvardsson ym. 2005). Molemmat tulkinnat palvelusta sisältyvät CDL:iin, joten sen voidaan sanoa olevan yksiselitteisesti palvelun asiakaslähtöinen logiikka. Koska liiketoimintaa ei ole ilman asiakasta (Drucker 1974), on liiketoiminnan tarkastelu asiakkaan linssien läpi keskeisessä roolissa. Yrityksissä, jotka ovat omaksuneet CDL:n, liiketoiminta on tuotteiden, palveluiden, kulujen tai kasvun sijaan asiakassidonnaisten näkökulmien hallinnoima. (Heinonen ym. 2015, 477.)

Keskeinen liikkeenjohdollinen ydin on pohtia jatkuvasti, ei vain asiakkaiden toimia, kokemuksia ja mieltymyksiä, vaan myös heidän *tavoitteita, tehtäviä ja ajatuksia*. Tämä johtaa asiakkaan subjektiivisen logiikan ymmärrykseen. Koska markkinointia ei nähdä toimintona vaan yrityksen holistisena strategisena perustana, sisältää se liiketoiminnan johtamisen ja kilpailukyvyyn säilyttämisen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Johtajat saavuttavat tämän tavoitteen tunnistamalla asiakkaan logiikan, luomalla sopivan liiketoimintamallin ja tarjoaman, sitoutumalla aktiviteetteihin, jotka takaavat käytössä syntyvää arvoa tarjoajalle (tarjoajan value-in-use), luomalla asiakkaalle käytössä koettavaa arvoa (asiakkaan value-in-use) sekä jatkuvasti tarkkailemalla ja uudelleenjärjestelemällä kokonaisprosessia. (Heinonen ym. 2015, 477.)

### *Asiakaslogiikka*

Keskeinen konsepti CDL:ssä on asiakaslogiikka. Asiakkaiden toimet, reaktiot, tavat, preferenssit ja päätökset ovat ehdotettu pohjautuvan idiosynkraattiseen logikkaan (Heinonen ym., 2010). Asiakkaan logiikka on rinnasteinen konsepti, jossa asiakkaiden avoimet ja salaiset

tavat, kokemukset ja tavoitteet ovat integroituneet. Kaikki asiakkaat ovat, määritelmän mukaan, subjektiivisesti rationaalisia, eli oman logiikkansa informoimia. Yksikään logiikka ei ole toistaan parempi – se on vain erilainen. Liiketoiminnan näkökulmasta, asiakaslogiikka muodostaa asiakasspesifin mallin siitä, kuinka he elävät elämäänsä tai harjoittavat liiketoimintaansa, pitäen sisällään fokuksen, energian ja suhteisiin osallistumisen allokoinnin sekä markkinapaikkatarjooman. Asiakaslogiikka voi muuttua ja siihen voidaan vaikuttaa, mutta sillä on tapana olla hidasliikkeinen, koska se on ankkuroitu asiakkaan kokemuksiin ja koko asiakkaan toimien malliin, asiakkaan tehtäviin ja tavoitteisiin sekä asiakaskontekstiin. Vastaavasti näkökulmat ”asiakkaan työ” (Ulwick 2002; Ulwick & Bettencourt 2008) sekä ”kysyntä ensin” (Christensen ym. 2007; Joachimsthaler 2007; Joachimsthaler & Pfeiffer 2010) korostavat, että asiakkaan tehtävät ja aktiviteetit ovat keskeistä ymmärtää. Näin ollen asiakkaan konteksti on nähty yksilöllisesti konstruoituna asiakkaan toimesta. (Heinonen ym. 2015, 477-478.)

Tarjoajan maailmassa, asiakaslogiikka vaikuttaa tarjooman muotoiluun ja toimittamiseen (provision). Asiakkaan maailmassa, asiakkaan logiikka vaikuttaa siihen, *kuinka tarjoomaa käytetään sulautumaan asiakkaan elämään tai liiketoimintaan*. Vaihtaminen asiakkaan logiikkaan ja siihen vaikuttavien tekijöiden pohdinta on välttämätöntä. Vaikka asiakaslogiikka on idiosynkraattista, voidaan se luokitella käyttökelpoiseksi ryhmäksi liikkeenjohdollisiin tarkoituksiin. (Heinonen ym. 2015, 477-478.)

### *Tarjooma*

CDL:n mukaan tarjooma on sitä, mitä tarjoaja myy ja tarjoaa: termi sisältää periteiset konseptit, kuten tuotteet, palvelut, ratkaisut, lupaukset ja arvolupauksen (Grönroos 1990; Nordin & Kowalkowski 2010). Käyttämällä geneeristä termiä tarjooma, voidaan indikoida, että tärkeä erilaisuus ei ole tuotteiden/palveluiden tai palveluiden välillä (näkökulmana) vaan tarjoajan ja asiakkaan näkökulman välillä. Tämä erilaisuus tarjoajan ja asiakkaan näkökulman välillä, yhdessä asiakkaan näkökulman painotuksen kanssa, on relevantti, koska se, mitä tarjoajat myyvät ei välttämättä ole sitä mitä asiakkaat ostavat. Asiakkaan näkökulman ymmärtäminen, eli kuinka asiakas päättää käyttää ja käyttää ja kokee syötteen, jonka he saavat palvelun tarjoajalta, on haastavaa tarjoajille. Tämän vuoksi tarjooma on pohjimmiltaan resepti sille, kuinka tarjoaja voi osallistua asiakkaan kokemaan käytössä syntyvään arvoon (value-in-use), jota ajavat asiakkaan aktiviteettien, oletuksien ja tunteiden kokoonpano. Käytännössä yritykset



eivät voi tarjota räätälöityä tukea asiakkaan arvon muodostumiselle, mutta heidän täytyy tehdä valintoja koskien sitä, mitä he ovat valmiita tarjoamaan samalla kuitenkin huomioiden kilpailu, kapasiteetti ja strategia. Tätä ei ole huomioitu muissa palvelunäkökulmissa kuin CDL:ssä. (Heinonen ym. 2015, 478.)

Kun tarjoomaa lähdetään innovoimaan, aloitetaan asiakkaan vision lopputuloksesta tietyssä kontekstissa, sen sijaan, että tarjoajat itse määrittelevät tarjooman, joka tarjoaa arvoa. Tarjoomaksi muodostuu se, *mitä asiakkaat saavat kanssakäymisestä tarjoajan kanssa*. Tämä edellyttää aloittamaan asiakaslogiikan ymmärryksellä sen sijaan, että yritettäisiin ymmärtää kuinka asiakas sopisi tarjoajan logiikkaan. Painotus on tarjoajan kapasiteettien ja resurssien (tarjooma) yhteensovittamisessa asiakkaan tehtävien ja tavoitteiden kanssa (tarpeet). (Heinonen ym. 2015, 478.)

#### *Arvon muodostaminen*

Arvon muodostuminen on termi, jota käytetään kuvailemaan prosessia, jossa arvo ilmenee vastoin tarkoituksen mukaista tuotantoa ja pohjautuu käyttöön, sisältäen niin fyysisen kuin henkisen kokemuksen. Arvo muodostuu käytössä erikseen asiakkaalle ja tarjoajalle (tai kenelle tahansa toimintaan osallistuvalla) (Heinonen ym. 2013). Asiakas arvioi käytössä syntyvän arvon (value-in-use) tarjoajan toiminnan (domain) lopputuloksena, interaktiivisen toiminnan lopputuloksena ja prosessina sekä asiakkaan toiminnan lopputuloksena ja prosessina. Tarjoajan arvon muodostumisen prosessia taas ajaa tarjoajan liiketoimintalogiikka ja toimet, joihin vaikuttaa myös muiden toimijoiden toimet. Toiminnallisen käytön lisäksi, käyttö voi olla symbolista ja emotionaalista ja se voi sisältyä, tai olla sisältymättä, kanssakäymiseen (Heinonen ym. 2013; Medberg & Heinonen 2014). Value-in-use voi olla niin yksilöllistä, kollektiivista, tarkoituksellista, harkitsematonta (Heinonen & Strandvik 2009), kuviteltua kuin elettyä (Jaakkola ym. 2015). Sijainnin käsitteissä konteksti on asiakasspesifiä ja sosiaalisesti konstruoitua. Arvo ei muodostu ainoastaan tarjoajan maailmassa tai kanssakäymisen areenoilla vaan myös asiakkaan maailmassa. Myös ajan käsitteissä konteksti on asiakasspesifiä ja sosiaalisesti konstruoitua. Ajallinen ulottuvuus voi sisältää nykyisen ja tulevaisuuden aivan kuten menneenkin ajan arvoperintöä. (Heinonen ym. 2015, 479.)

Arvon muodostumista on pääasiassa tarkasteltu pohjautuen vuorovaikutukseen ja interaktiivisiin kontaktipisteisiin asiakkaan ja tarjoajan välillä. Tämä näkemys pani alkuun

palveluajattelun varhaisen kehityksen, joka keskittyi toiminnallisiin (laadun) ongelmiin (Grönroos, 1990). Vuorovaikutus on vain yksi faktori, joka mahdollistaa tarjoajien vaikuttava asiakkaiden käytössä syntyvän arvon muodostumiseen. Yhteisluonti antaa rajoittuneen näkymän asiakkaan arvon muodostumiseen, koska vain osa vuorovaikutuksista on yhdessä luotuja. Yhteisluonti saattaa olla myös epätahtinen. CDL määrittää yhteisluonnin tarkoituksellisinä tavoite- ja tehtäväorientoituneina aktiviteetteinä. (Heinonen ym. 2015, 479.)

Vuorovaikutuksen lisäksi, CDL esittelee läsnäolon arvon muodostumisen toisenlaisena näkökulmana. Läsnäolo tarkoittaa tietyssä paikassa olemista (eli läsnä olemista) fyysisesti ja abstraktisti. (Termin antonyymi on poissaolova tai poissaolemisen tila.) Läsnäolevuus vaihtaa vuorovaikutuksen arvon muodostumisen fokuksesta tarjonnan arvon muodostumiseen, jonka asiakkaat kokevat tämän hetkessä elämässään. Läsnäolo saattaa esiintyä useissa eri muodoissa, aina fyysisestä presenssistä mentaaliseen presenssiin. Tämä konsepti muuttaa tarjoajan huomion siirtymistä näkyvän vuorovaikutuksen johtamisesta turvaamaan läsnäoloa asiakkaan elämässä tai liiketoiminnassa. Tarjoajan läsnäolo täytyy ymmärtää asiakkaan näkökulmasta potentiaalisena käyttönä (päälimmäisenä asiakkaiden mielissä, helppo ja välitön saatavuus, luotettava). CDL tunnistaa tarjoajan spesifit kyvykkyudet ja taidot rajoitteina sille, kuinka he voivat tukea asiakkaan arvon muodostumista taloudellisesti kannattavalla tavalla, mikä on vastakohta muille palvelunäkökulmille, jotka eivät keskity kannattavan liiketoiminnan johtamiseen. (Heinonen ym. 2015, 479.)

Arvon muodostuminen tarkoittaa menemistä pidemmälle kuin arvolupaus, jotta voidaan ymmärtää, kuinka arvo ilmenee asiakkaalle. Asiakkaan käytössä syntyvä arvo on avaintekijä siinä, kuinka yritykset johtavat heidän omia arvonmuodostusprosessejaan. Asiakkaan tai tarjoajan arvon muodostumisen prosesseja ei voida täysin kontrolloida, mutta kumpaakin täytyy tarkkailla tarkasti. Tarjoaja voi vaikuttaa asiakkaaseen monella tapaa, mutta he kilpailevat muiden tarjoajien kanssa ja heidän tarjoaman täytyy olla relevantti asiakkaalle. Arvon muodostuminen herättää tarjoajalle kysymyksiä heidän läsnäolosta ja relatiivisesta osallistumisesta asiakkaan elämään sisältäen kysymykset *milloin, missä ja miten heidän tulisi olla läsnä ja mitkä ovat mahdolliset ongelmat* perustuen läsnäolon syvyyteen. Keskittyminen pelkkään kanssakäymiseen sisältää vain toimet, kun taas läsnäoloon fokuoituminen korostaa asiakkaan kokemuksia tarjoajan osallistumisesta. (Heinonen ym. 2015, 479.)

*Asiakasekosysteemi*

Käytössä syntyvä arvo ilmenee asiakkaalle aina hänen omassa kontekstissa. Asiakkaan maailmassa, toimet ja kokemukset, jotka liittyvät tai eivät liity kontekstiin, saattavat johtaa arvon muodostumiseen (Mickelsson 2013; Medberg & Heinonen 2014). Tämä konsepti pohjautuu asiakasekosysteemiin, joka on määritelty toimijoista ja elementeistä koostuvana systeeminä, joka liittyy asiakkaaseen ja on oleellinen tietyssä palvelussa (Voima ym. 2011, s. 1015). Asiakasekosysteemi sisältää palveluntuottajat, muut asiakkaat (yksilöt ja yritykset), muut toimijat sekä fyysiset ja virtuaaliset rakenteet, jotka liittyvät palveluun. Näin ollen, vaikka asiakkaalta asiakkaalle (customer-to-customer, C2C) kanssakäyminen on palvelukokemuksen tärkeä elementti (Baron and Harris 2010), ei se ole pelkästään sosiaalinen arvon luonnin systeemi. Enemmänkin, nykyisen palvelututkimuksen mukaan, vallitsevasta asiakas-tarjoaja suhteen johtoasemasta huolimatta (Baron & Harris 2010), asiakasekosysteemit eivät ole samanlaisia kuin palveluekosysteemit. Palvelut (vaihdanta) tai palvelun tarjoajat ja laajemmat institutionaaliset rakenteet ovat palveluekosysteemin ydin (Akaka ym. 2013), kun taas asiakkaat ovat asiakasekosysteemin ydin. Asiakas, määrittää asiakasekosysteemin relevantit osatekijät, ei tarjoaja. Asiakasekosysteemissä tärkeintä on ymmärtää tarjoajan positiointi ja vaikutus asiakasekosysteemiin. Asiakkaalle tarjoajan vaikutus ja panostus voi vaihdella kattavasta vähäiseen. (Heinonen ym. 2015, 479-480.)

Omaksuakseen asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan, tarjoajien tulisi ymmärtää heidän toissijainen rooli asiakkaidensa elämässä (tai liiketoiminnassa) ja pyrkiä saamaan kutsu heidän elämään/liiketoimintaan, ekosysteemiin, aktiviteetteihin, kokemuksiin ja toimiin. Tämän lisäksi tarjoajien toimia tulisi ajaa asiakaslogiikan ymmärtäminen. Toisin sanoen, asiakas orientaatio, joka ohjaa yritysten strategiaa kohti parhaan asiakastyytyväisyyden ja laadun luontia (Narver & Slater 1990), pitäisi korvata asiakaskeskeisyydellä ja ymmärryksellä kuunnella asiakasta hänen omassa kontekstissaan (Strandvik ym. 2012). CDL tarkoittaa, että asiakkaan ongelmat ajavat johdon ajattelua kaikilla tasoilla – johtoryhmästä päivittäisiin kohtaamisiin asiakkaan kanssa, tuotantoon, toimitukseen sekä organisatorisiin ongelmiin. Sen sijaan, että keskitytään kollektiiviseen asiakaskäyttäytymiseen ja kulttuuriin (Arnould & Thompson 2005), CDL suosii idiosynkraattisen logiikan ymmärtämistä. (Heinonen ym. 2015, 480.)

Liiketoiminnan näkökulmasta, asiakkaan logiikka muodostaa asiakasspesifin mallin siitä, *kuinka asiakkaat elävät elämäänsä tai harjoittavat liiketoimintaansa ja allokoivat aikaansa, rahaansa, huomionsa, energiansa, aktiviteettinsä, tunteensa ja osallistumisensa markkinapaikan tarjontaan*. CDL on holistinen konsepti, joka kuvaa kuinka yksilöllinen asiakas järkeistää ja oikeuttaa sen mitä ostaa ja käyttää. (Heinonen ym. 2015, 481.)

Toimialamurroksen keskellä tehtävää markkinointia pohdittaessa, tuo CDL palvelukonseptina asiakkaan tarpeet ja ongelmat muita arvonluonnin näkökulmia paremmin liiketoiminnan keskiöön. Vaikka tämä tutkimus ei varsinaisesti lähesty tutkittavaa ilmiötä kuluttajien näkökulmasta, on sen ymmärtäminen markkinoinnissa kriittistä – ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaakaan. Koska CDL on kehitetty vastaamaan kysymykseen ”Mitä me voimme tarjota asiakkaalle, josta he ovat valmiita maksamaan?”, edellyttää tässä onnistuminen yritysten kiinnostumista siitä, kuinka he voivat olla osa asiakkaiden elämää, sen sijaan että he pohtivat kuinka saada asiakas osaksi yrityksen liiketoimintaa.

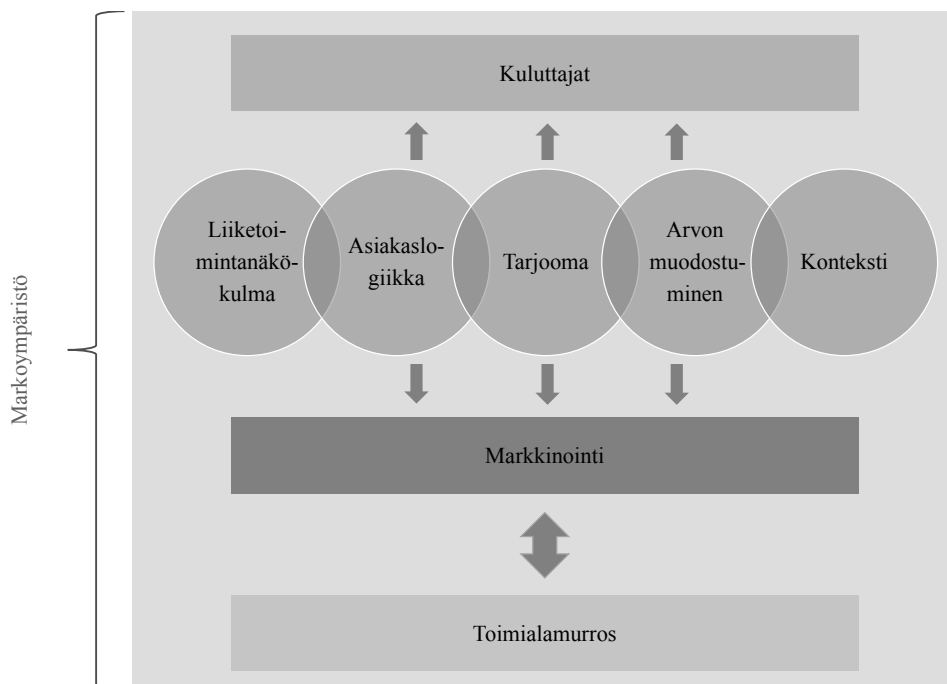
### **3.4. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on kertoa, mistä näkökulmasta tutkittavaa ilmiötä lähestytään. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kuluttaja näkyy yritysten markkinoinnissa murroksen keskellä. Jotta voimme arvioida yritysten markkinointia murroksen keskellä, on ensin ymmärrettävä käsitettä toimialamurros ja sen vaikutuksia liiketoimintaan.

Tutkimukseen valittujen yritysten markkinointia arvioitaessa, aihetta lähestytään asiakaskeskeisen logiikan, customer-dominant-logic (CDL), käsitteen kautta. CDL:n manageriaaliset implikaatiot koostuvat viidestä osa-alueesta, jotka näkyvät myös viitekehyksessä (kuvio 5). Nämä viisi osa-aluetta kertovat, kuinka hyvin yritys on omaksunut asiakaskeskeisen logiikan toiminnassaan, eli onko se onnistunut tuomaan asiakkaan liiketoiminnan keskiöön.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu edellisissä luvuissa käsiteltyjen teorioiden pohjalta. Kuvio 4 ilmentää teoreettisen viitekehysten rakentumista ja osioiden vuorovaikutussuhteita. Alhaaltapäin luettaessa nähdään, että toimialamurros vaikuttaa

yritysten liiketoimintaan ja näin ollen myös markkinointitoimiin, jonka tulkitsoijina kuluttajat toimivat. Osa-alueet, jotka huomioimalla yritys saa asiakkaan liiketoiminnan keskiöön, ovat CDL:n mukaan liiketoimintänäkökulma, asiakaslogiikka, tarjooma, arvon muodostuminen ja konteksti. Kuluttajat taas omalta osaltaan tulkitsevat yritysten arvojen ja toimien yhteensopivuutta suhteessa omiin tarpeisiinsa.



**Kuvio 4.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen empiirisen osan teemat on johdettu viitekehuksesta. Koska yritysten toimintaa – erillisistä toiminnoista puhumattakaan – ei ole validia tarkastella ympäristöstä irrallisena, on asiakaskeskeisen logiikan lisäksi, empiirisiksi linseiksi nostettiin toimialan toimintaympäristön tekijät sekä markkinoinnin rooli yrityksessä.

## 4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä kappaleessa perustellaan tutkimuksen metodologiset valinnat ja esitellään aineiston keruun kulku. Ensin perustellaan tutkimuksen filosofisia ja metodologisia valintoja, jonka jälkeen argumentoidaan tutkimuksen luotettavuudesta.

### 4.1. Tutkimuksen filosofia

#### *Ontologia*

Ontologia vastaa kysymykseen Mitä on olemassa? ja se voidaan yksinkertaistettuna jakaa kahteen osaan – nominalismiin ja realismiin. Realismin mukaan todellisuus on olemassa mielestä riippumatta, kun taas nominalismissä mieli luo todellisuuden. (Burrell & Morgan 1979.) Ontologialla tarkoitetaan siis niitä oletuksia, jotka koskevat todellisuutta maailman, yhteiskunnan ja ihmisen olemassaoloon ja näiden välisiin suhteisiin liittyen. Tällöin on kysymys siitä, pidetäänkö tutkittava ilmiön todellisuutta ulkopuolisena suhteessa toimijoihin, tämän tutkimuksen osalta toimialaan nähden, vai sellaisena, jota he itse luovat vaikuttamalla siihen. (ref. Hänti 2014, 103.)

Mikäli oletetaan, että maailma ja todellisuus tulevat annettuina, eli ovat olemassa toimialasta, sen toimijoista ja asiakkaista sekä niiden toiminnasta riippumatta, on kyse objektiivisesta lähestymistavasta (Burrell & Morgan 1979, 1), jolloin todellisuus on olemassa ja tutkimuksessa on kyse sen löytämisestä. Tätä lähestymistapaa kuvaa realismi, jonka mukaan maailma on annettu ja yksilön ulkopuolella oleva. Subjektiivinen lähestymistapa on kyseessä silloin, kun oletetaan, että maailma ja todellisuus ovat olemassa vain toimijoiden mielen tuotteena (Burrell & Morgan 1979, 1) sekä heidän toimintansa seurauksena. Nominalismi kuvaa subjektiivista lähestymistapaa, jonka oletuksena on, että aktiiviset toimijat luovat mahdollisuudet (Gartner 1985; Sarasvathy 2001; Schumpeter 1934). (ref. Hänti 2014, 103.)

Tämän tutkimuksen ontologia on nominalistinen ja lähestymistapa subjektiivinen, jolloin todellisuus rakentuu sen toimijoiden toiminnan seurauksena, eikä absoluuttista totuutta voida

todeta olevan. Toimialamurros rakentuu sen toimijoiden kautta, eikä absoluuttista totuutta tule annettuna - jokaisen osapuolen toimet vaikuttavat rakentuvaan todellisuuteen.

### *Epistemologia*

Edellä mainituilla ontologisilla valinnoilla vaikutetaan myös epistemologiaan, eli siihen miten tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada lisää tietoa. Epistemologialla, ts. tietokäsityksellä, tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin maailmaa, jota tutkittava ilmiö koskee, voidaan ymmärtää ja kuinka tätä tietoa voidaan välittää edelleen. Epistemologia vastaa kysymykseen mitä tiedetään tai voidaan tietää, eli tietoa voidaan pyrkiä tuottamaan joko sen mukaan, vastaako tieto objektiivisesti totuutta vai onko tieto subjektiivista, eli totta toimijan kokemuksen tai näkemyksen mukaan. (Burrell & Morgan 1979, 1–2.; ref. Hänti 2014, 103-104.)

Myös epistemologinen näkemys voidaan jakaa kahteen osaan, positivistiseen ja antipositivistiseen näkemykseen. Luonnontieteistä kumpuava positivistinen tutkimustraditio pyrkii tuottamaan selittävää tietoa ja ennustamaan yhteiskunnan tapahtumia säännönmukaisuuksien avulla, kun taas antipositivistiset tutkimussuuntaukset nojaavat ihmistieteisiin pyrkien tuottamaan ymmärrettävää tietoa (Schwandt 2000, 190). Antipositivistiset tutkimussuuntaukset vastustavat tiedon tuottamista säännönmukaisuuksien ja lakien etsimisen kautta (Burrell & Morgan 1979, 5), koska tiede ei voi tuottaa minkäänlaista objektiivista tietoa. Antipositivistille yhteiskunta on oleellisesti relativistinen ja sitä voi ymmärtää vain osallistujan näkökulmasta. (ref. Hänti 2014, 104.)

Tutkijat ovat perinteisesti painottuneet joko kausaalisen, eli selittävän tiedon tuottamiseen tai ymmärrystä lisäävän, eli hermeneuttisen tiedon tuottamiseen. Näiden raja on kuitenkin hämärtyvässä, varsinkin sosiaalitieteiden tutkimuksessa, jossa ihmiset ja heidän toimintansa ympäröivässä yhteiskunnassa ovat tutkimuksen kohteena. (Arbnor & Bjerke 1997, 39–45; ref. Hänti 2014, 104.)

Epistemologisessa lähestymistavassa otetaan kantaa myös siihen, mikä on tutkijan rooli suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Positivismin mukaan tutkija on ulkopuolella oleva tarkkailija, jonka tehtävä on kerätä ja analysoida havaittavissa ja mitattavissa olevaa itsestään riippumatonta objektiivista tietoa. Antipositivismissa taas tutkijalla on jossain määrin osallistuva rooli, koska tutkija voi ymmärtää ilmiötä vain sisältäpäin, kun tutkittavan

näkökulma voidaan, tai jopa pitää, ottaa huomioon. (Burrell & Morgan 1979, 5.) Vaikka positivistinen-käsite ei ole antipositivistinen paradigman vastakohta (Easton 1995, 432) on tämän vastakkainasettelun kautta helpompi ymmärtää niiden välisiä eroja. (ref. Hänti 2014, 104.)

Koska toimialamurros voidaan sanoa olevan usean sattuman summa, joka voidaan kokea usealla eri tavalla, on tämän tutkimuksen epistemologia antipositivistinen. Vaikka tutkittavasta ilmiöstä on saatavilla myös objektiivisia tiedon elementtejä, on tutkijan näkemys kokonaisuudesta subjektiivinen - tutkija pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiön aikana tapahtuvaa toimintaa toimialan näkökulmasta. Oleellista tämän tavoitteen saavuttamisessa on tutkijan oma osallistuminen tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen.

### *Aksiologia*

Aksiologia koskee arvoja ja tämä lienee yksi syy siihen, miksi sen osuutta tieteenfilosofisissa olettamuksissa kuvataan eri lähteissä hieman eri käsittein. Esimerkiksi inhimillisellä luonteella voidaan tarkoittaa tutkijan käsitystä moraalisesti hyväksyttävästä tutkimuksesta tai eettisiä näkökulmia, joilla viitataan tapaan esittää tutkimustuloksia (Abrnor & Bjerke 1997, 15–16). Aksiologia koskee myös laajempaa poliittista ja sosiaalista yhteisöä, jossa tutkimus tehdään. (Easton 1995, 415.) Objektiivisessa tutkimuksessa ihmiseen suhtaudutaan deterministisesti, mikä tarkoittaa sitä, että ihmisen rooli neutraloidaan ja heidät nähdään ympäristövoimien tuotteina, jotka ovat ennalta määrättyjä. Voluntaristinen käsite taas kuvaa subjektiivista näkemystä, jonka mukaan ihmiset ovat itsenäisiä toimijoita ja päätöksen tekijöitä, jotka luovat ja kontrolloivat ympäristöänsä. (Burrell & Morgan 1979, 2; 6; Hänti 2014, 105.)

Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on, että tutkija asemoi itsensä tutkimukseen nähden ja tuon esiin arvoja, joihin hän itse sitoutuu, sekä ne seikat, jotka saattavat vääristää tutkimustuloksia. Tämä voi ilmetä esimerkiksi tutkijan osallisuutena informanttien puhetta tulkittaessa (Creswell 2013, 20). (Hänti 2014, 105.) Tässä tutkimuksessa tutkija asettuu lähemmäksi voluntaristista näkökulmaa, koska vaikka toimialan yritykset joutuvat ottamaan toiminnassaan huomioon mm. toimialaa koskevat lainsäädännölliset ja kulttuuriset seikat, sekä omat rajalliset resurssit, voivat he kuitenkin muovata toimintaympäristöä omalla toiminnallaan esimerkiksi innovaatioiden avulla, uusilla innovaatioilla tai luomalla täysin uusia markkinoita.



Tässä luvussa käsitellyt tieteenfilosofiset oletukset vaikuttavat tutkimuksen metodologiseen lähestymiseen ja valittuihin tutkimusmenetelmiin. Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen metodologian strategisia valintoja.

## **4.2. Tutkimuksen metodologinen strategia**

Tässä tutkimuksella metodologisesti strategisilla valinnoilla tarkoitetaan niitä valintoja, joita tutkimuksessa tehtiin, jotta tutkimuskysymykseen pystytään vastaamaan. Näitä strategisia valintoja ovat olleet toiminta-analyyttinen tutkimusote, abduktiivinen päättely sekä monitapaustutkimus laadullisella lähestymistavalla. Seuraavissa luvuissa perustellaan nämä valinnat.

### **4.2.1. Toiminta-analyyttinen tutkimusote**

Nomoteettinen tutkimusote painottaa tutkimuksen systemaattista toteuttamista, esimerkiksi hypoteesien testaamisen kautta, jolloin usein käytetään kvantitatiivisia analyysimenetelmiä. Nomoteettisen tutkimusotteen pyrkimyksenä on tuottaa yleistettävää tietoa ja sen taustalla vaikuttaa vahvasti positivistinen traditio. Kritiikkinä huomattakoon, että tällöin tieto saattaa kuitenkin jäädä melko pinnalliseksi ja prosessi on usein redusoitu “pelkäksi” muuttujaksi, mikä taas heikentää jatkuvan, ajassa kehittyvän muutoksen tutkimusta (Poole ym. 2000, 145). Nomoteettisen otteen taustalla oleva positivistinen traditio heikentäisi tämän tutkimuksen laatua, koska tutkittava ilmiö on subjektiivinen eikä absoluuttista säännönmukaisuutta voida osoittaa olevan olemassa. (ref. Hänti 2014, 106.)

Vaikka toiminta-analyyttinen tutkimusote sijoittuu lähelle nomoteettista tutkimusotetta, eroavat ne toisistaan merkittävästi taustaoletuksien ja yleensäkin tieteellisen maailmankuvan osalta. Toiminta-analyyttisen tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää liikemaailman tapahtumia ja toisinaan tutkimus voi pyrkiä myös muuttamaan tai antamaan ohjeita ja suosituksia (Neilimo & Näsi 1980). Toiminta-analyyttistä lähestymistapaa kutsutaan usein perinteisen liiketaloustiedettä hallinnoivan nomoteettisen lähestymistavan vaihtoehtoiseksi paradigmaksi, koska niiden keskeiset piirteet ovat tavoitteiltaan ja käytännöiltään toistensa vastakohtia. (Lukka 1991; Neilimo & Näsi 1980.) Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen juuret

ovat hermeneutiikassa, teleologisessa selittämisessä, ja käsityksessä ihmisestä intentionaalisenä oliona. Toiminta-analyyttinen tutkimusote tuo ihmisen analyysin keskipisteeseen. (Lukka 2014.)

Tähän tutkimukseen on valittu *toiminta-analyyttinen lähestymistapa*. Koska tutkimuksen tutkimussuuntaus on antipositivistinen ja sen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yritysten markkinointitoimista muutoksen keskellä ja tätä kautta hakea yleistettävyyttä koko toimialan toimintaan muuttuneessa toimintaympäristössä, voidaan toiminta-analyttisellä lähestymistavalla olettaa sen hermeneuttisen taustan vuoksi saavutettavan mahdollisimman validia tietoa.

#### 4.2.2. Abduktiivinen päättely

Kun tutkimuksen päättelylogiikkaa valitaan, päädytään perinteisesti joko induktiiviseen tai deduktiiviseen päättelyyn empirian ja teorian yhdistämiseksi. Tyypillisenä deduktiivisen tutkimuksen esimerkkinä voidaan pitää tilastollista kyselytutkimusta ja grounded theory – tutkimusta induktiivisesta tutkimuksesta (Glaser & Strauss 1967). Jotkut tutkijat ovat kuitenkin todenneet, ettei tämä ole näin musta-valkoista – puhtaasti induktiivista tai deduktiivista päättelyä ei ole olemassakaan (ks. esim. Poole ym. 2000, 115), sillä jostainhan teorit ovat saaneet alkunsa ja samaan aikaan tutkijoilla on yleensä aina jonkin asteinen ennakkokäsitys tutkittavasta aihealueesta. (Hänti 2014, 107.)

Abduktiivista päättelyä on ehdotettu induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn yhdistäväksi lähestymistavaksi. Alun perin Charles S. Peircen esittämä abduktiivinen käsite viittasi uusien ideoiden tai hypoteesien arvioimiseen (Eriksson & Kovalainen 2008, 23). Koska ilmiön ymmärtämisen lisäksi tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on kehittää teoriaa, sopii abduktiivinen lähestymistapa tähän tutkimukseen. Kuten Dubois ja Gadde (2002) painottavat, on paino enemmän olemassa olevan teorian kehittämisessä tai täsmentämisessä kuin kokonaan uuden tuottamisessa. (Hänti 2014, 107.)

Tässä tutkimuksessa käytetään abduktiivista päättelyn logiikkaa ja sitä on sovellettu siten, että ensin on muodostettu esiyymmärrys muutoksesta ja Suomen tekstiili- ja muotialan nykytilasta ja tämän esiyymmärryksen avulla valittiin tapaukset. Empirian pohjalta syntyvää ymmärrystä taas on käytetty teorian täydentämiseen. Abduktiivisen lähestymistavan mahdollistava,

tutkimuksen myötä kehittyvä ymmärrys, on kuvattu myös nk. hermeneuttisella kehällä (Hänti 2014, 107.).

#### 4.2.4. Laadullinen monitapaustutkimus

Toiminta-analyttisen tutkimuksen toteuttamiseen hyviä vaihtoehtoja ovat niin tapaus- kuin field-tutkimukset, joissa tutkimuskohteina voivat olla subjektiivisuuden kautta lähestyttävät tietoisuuden ja reaalimaailman ilmiöt. Koska tässä tutkimuksessa halutaan tutkia ajankohtaista ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, jossa rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selvät, on tapaustutkimus hyvä valinta. Tapaus voi olla tapahtuma tai prosessi, mutta myös henkilö, ryhmä, suhde tai organisaatio (Langley & Royer 2006; Yin 2003, 23). Tässä tutkimuksessa tapaus on Suomen tekstiili- ja muotiala (sitä edustavat yritykset) ja tutkittava ilmiö on markkinointi toimialamurroksen keskellä (erityisesti, miten toimialamurros ja tehdyt valinnat liittyvät toisiinsa asiakaskeskeinen logiikan kautta tarkasteltuna?). (Hänti 2014, 108.)

Silloin, kun empiiristä aineistoa kerätään ilmiöstä riittävän yksityiskohtaisesti ja syvällisesti, voidaan tapaustutkimuksella onnistua tarttumaan muuttuvaan ilmiöön, joka on kontekstisidonnainen. Tällöin aineistotriangulaation turvaamiseksi on suositeltavaa käyttää useita erilaisia aineistoja, kuten haastatteluja, kyselyjä, havainnoiteja ja muita dokumentteja (Yin 2003, 98– 99). (Hänti 2014, 108.) Tässä tutkimuksessa pääasiallisena aineistona ovat yritysten edustajien haastattelut, mutta tätä tukemaan on käytetty yritysten ja järjestöjen internetsivuja sekä sosiaalista mediaa.

Tapaustutkimus voi olla luonteeltaan niin teoriaa kuvailevaa tai rakentavaa, teoriaa testaavaa kuin myös näiden yhdistelmiä (Yin 2003, 15). Eisenhardtin (1989) mukaan tapaustutkimus strategiana tarjoaa mahdollisuuden ymmärtää muutosta tietyssä asetelmassa. Tapaustutkimuksia voidaan ryhmitellä myös niiden intressien mukaan joko yksittäistapaustutkimuksiin (intrinsic), välineellisiin tapaustutkimuksiin (instrumental) tai monitapaustutkimuksiin eli kollektiivisiin tapaustutkimuksiin (Stake 1995, 3–4). Tiedon hienojakoinen tarkastelu on mahdollisempaa yhden tapauksen tutkimuksessa verrattaessa monitapaustutkimukseen, mutta huomioitava on myös se, että tällöin tutkimus on hyvin kontekstisidonnaista, eli tulosten yleistettävyyks käänsii. Toisaalta, tilastolliset perusjoukon yleistyks eivät ole tapaustutkimusten tarkoitus, vaan enemmänkin teorian analyttinen yleistettävyyks (Yin 2003, 32). Parempi ymmärrys ilmiön ja kontekstin suhteesta voidaan

monitapaustutkimuksella saavuttaa valitsemalla vastakkaisia tai erityyppisiä tapauksia. Huomioitava on myös se, että jotta tapausten vertailu on mahdollista, vaatii monitapaustutkimus tarkan ennalta määritellyn viitekehysten. (ref. Hänti 2014, 109: Aaboen, Dubois & Lind 2012; Dubois & Gadde 2002.)

Jotta tutkimuksen tarkoitukseen voidaan empiirisesti vastata mahdollisimman laadukkaasti, käytetään tässä tutkimuksessa monitapaustutkimusta kahdesta eri pääsyystä. Ensimmäisenä, ilmiötä, toimialamurros, haluttiin ymmärtää mahdollisimman laaja-alaisesti. Toisena, jo ennalta oli oletettavissa, että tekstiili- ja muotialan toimijat ovat erivaiheessa oman toimintansa kanssa. Jos tutkimus olisi suoritettu yksittäisenä tapaustutkimuksena, eivät tulokset antaisi oikeaa kuvaa toimialan tilanteesta, vaan toimiala saattaisi ääritapauksessa näyttäytyä joko murrokseen täysin sopeutuneelta tai täysin sopeutumattomalta. Tästä johtuen toimialan tilaa lähdettiin selvittämään kolmen esimerkkiyrityksen kautta. Tapausten valikoinnista ja aineiston keräämisestä kerrotaan seuraavaksi.

#### *Tapausten valintaprosessi*

Monitapaustutkimuksen tarkoituksena on usein replikoida eli toistaa tutkimus seuraavissa tapauksissa joko tapaus tapaukselta kehittyvänä (teoreettinen replikaatio) tai samansisältöisenä (iteratiivinen replikaatio) (ks. Yin 2003, 47), jolloin tapaukset voivat olla esimerkiksi toistensa ääripäitä (nk. polar types), toisistaan poikkeavia erilaisuudessaan tai maksimivaihtelua edustavia (Eisenhardt 1989). (Hänti 2014, 113.) Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli valita kolme toisistaan merkittävästi poikkeavaa toimijaa, jotta Suomen tekstiili- ja muotialan toimijoista saataisiin mahdollisimman totuuden mukainen käsitys synnytettyä. Näiden kriteerien johdosta tapauksiksi valikoituivat alan kehityksen innovatiivisinta kärkeä edustava henkilö ja pienyrittäjä, vasta toimintansa aloittanut pienyrittäjä ja pitkän historian omaava suurempi toimija.

Teoreettisen saturaation saavuttamiseksi ei metodologiakirjallisuudessa ole tarkkaa ohjetta, kuinka monta tapausta monitapaustutkimuksessa tulisi valita. Aivan kuten Eisenhardt (1989), myös Patton (1990, 81) toteaa, että täsmällisen määrän sijaan, näytteen kokoon ei laadullisessa tutkimuksessa ole sääntöjä. Tapausten määrä valikoituukin usein käytännöllisten syiden perusteella – esimerkiksi aika ja raha luovat tässäkin asiassa omat ehtonsa. Eisenhardt (1989) kuitenkin toteaa, että alle neljän tapauksen perusteella empiirinen perusta on epäuskottava, joten neljän ja kymmenen tapauksen välimaastoon sijoittuva lukumäärä on usein toimiva.

Otannan määrän sijaan tutkijan havainnointikyky ja empiirisen aineiston rikkaus ovat kuitenkin olennaisempia tekijöitä (Patton 1990, 185). (ref. Hänti 2014, 115.) Tämän tutkimuksen otanta on kolme tapausta. Tämä on Eisenhardtin (1989) määritelmän mukaan liian suppea, jolloin tutkimus voi jäädä epäuskottavaksi. Tätä on kompensoitu runsaalla aineistolla ja tutkijan terävällä havainnoinnilla, jotka ovatkin Pattonin (1990) mukaan olennaisempia tekijöitä.

#### 4.2.5. Aineiston keruumenetelmät ja analyysiprosessi

Aineistotriangulaation hyödyntäminen on tyypillistä tapaustutkimuksessa (Yin 2003, 97-99). Tässä tutkimuksessa käytettiin useita aineistolähteitä ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamiseksi, ristiin validoinnin tarkastamiseksi ja aineistotriangulaation takaamiseksi (mm. Bogdan & Biklen 2007; Howe & Stubbs 2003; Patton 1990). Tämän tutkimuksen pääasiallisena aineistonkeruumenetelmänä on käytetty henkilöhaastatteluja, mutta haastatteluaineistoa tukemaan on kerätty myös tietoa yritysten verkkosivuilta ja sosiaalisen median kanavista (Instagram ja Facebook). Haastattelut sopivat aineistonkeruu menetelmiksi silloin kun halutaan saada käsitys inhimillisistä kokemuksista ja todellisista tapahtumista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42). (ref. Hänti 2014, 16.)

Tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, joka muodollisuudessaan sijoittuu avoimen ja strukturoidun haastattelun väliin. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville saman sisältöiset, vaikka haastateltavat voivat vastata täysin omin sanoin, koska vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin. Tämän tutkimuksen puolistrukturoitu haastattelu voidaan mieltää myös teemahaastatteluksi, koska haastattelun aiheet keskittyivät tiettyjen etukäteen määriteltyjen teemojen ympärille. (Eskola & Suoranta 2000, 87; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48, 66; Kurkela 2016.) Teemahaastattelussa oleellista on huolellinen valmistautuminen etukäteen, vaikka haastattelu eteneekin ilman tarkkaa ja yksityiskohtaista suunnitelmaa (Kurkela 2016). Jotta teemahaastattelu saatiin kohdennettua valittuihin teemoihin, vaati se etukäteen huolellista perehtymistä valittuihin yrityksiin sekä tutkittavaan aiheeseen.

Myös teemahaastateltavien valintaan tulee kiinnittää huomiota. Tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin sellaisille henkilöille, joilta arvioitiin saatavan parhaiten tutkimuskohteena olevista aiheista aineistoa. Haastateltavaksi valittujen henkilöiden oletettiin olevan edustamansa yrityksen avainhenkilö markkinoinnissa tai omaavan laajan käsityksen toimialan

toimijoiden näkemyksistä, joten oletettavasti he ovat myös tietoisimpia oman toimialansa nykytilasta ja edustamansa yrityksen markkinointistrategiasta muutoksen keskellä. Satunnaisotanta ei siis sovi teemahaastatteluun valittavien haastateltavien otannaksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), koska henkilön positiosta riippuen, näkemys ja tieto saattavat poiketa merkittävästi yrityksen todellisesta suunnasta.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei sinänsä puhuta operationalisoinnista, tulee tutkimuskysymykset ja tutkimusaihe muuttaa tutkittavaan muotoon, jotta asiaa voidaan tutkia empiirisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 75-78.) Tutkimuskysymysten suunnitteluun tulee näin ollen panostaa, jotta haastattelun voidaan olettaa vastaavan tutkittavan ilmiön tutkimuskysymyksiin.

Kun teemahaastatteluaineistoa lähdetään analysoimaan, on oleellista pyrkiä huomioimaan haastateltavien merkityksenannot ja tulkinnat valituista teemoista (Kurkela 2016), eli tekemään tilanne- ja sisältöanalyysi. Aineistosta ei analysoitaessa välttämättä nousekaan samat ennakkoteemat oleellisina, mitä etukäteen oli ajateltu, jolloin tutkijalla tulee olla ketteryyttä muuttaa tutkimuskulmaansa niin, että aineistosta saadaan mahdollisimman laadukas tutkimus aikaiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Oleellisinta aineiston analyysissä on valita aineiston kannalta paras menetelmä (Eskola & Suoranta 2000: 161-163).

Tässä tutkimuksessa tapausten yksilölliseen analysointiin sovellettiin sisällönanalyysiä. Tällä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatioita (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Sisällönanalyysillä tutkija voi siis järjestää empiirisen aineiston mahdollisimman selkeään muotoon, jolloin tämän seurauksena tutkittavaa ilmiötä on mahdollista tulkita ja lisätä sen informaatioarvoa luotettavasti. Ennen sisällön analyysiä tutkijan tulee kuitenkin määrittää analyysiyksikkö, eli asia, jota tutkija analysoi (Tuomi ym. 2002, 112). Analyysiyksikkö voi olla lause, sana tai ajatuskokonaisuus. Tässä tutkimuksessa analyysiyksikkönä ovat ajatuskokonaisuudet. (ref. Kivinen 2017, 50.)

Monitapaustutkimuksissa yksittäistapausanalyysiä seuraa ristikkäistapausanalyysi, joka käsittää tapausten vertailua ja yhdenmukaisuuksien etsintää suhteessa toisiinsa ja aikaisempaan teoriaan (Eriksson & Kovalainen 2008, 130). Tässä tutkimuksessa ristikkäisanalysointi tehtiin valitsemalla eri kategoriat, joiden valossa yksittäisiä tapauksia tarkasteltiin yhdessä eroavuuksien ja yhteneväisyyksien löytämiseksi (Eisenhardt 1989). Kategoriat perustuivat

tutkimuskysymykseen. Eisenhardtin (1989) mukaan ristikkäisanalyysin voisi tehdä myös jakamalla tapaukset pareittain ja vertailemalla näitä pareja keskenään. Tällöin tutkija pakotetaan etsimään tapausten väliltä eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä. Viimeinen keino kerätyn aineiston ristikkäisanalysoinnin tekoon on jakaa kerätty aineisto aineistonkeruumenetelmän mukaan. (ref. Kivinen 2017, 50.)

Analyysiä varten, tutkimuksen nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja litteroitu aineisto luettiin useaan kertaan. Aineistoa koodaamalla - alleviivauksia ja huomioita tekemällä - aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia sitaatteja. Sitaattikokoelman pohjalta aineisto teemoiteltiin ennalta määrättyjen teemojen mukaan. Jos aineistosta nousi teemoja, joita tutkimuksen suunnittelussa ei oltu osattu ottaa huomioon, ei näitä jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, vaan näistä muodostettiin uusia teemoja. Muodostuneet teemat toimivat yksittäisten sitaattien yläkäsitteinä, mikä myös osaltaan järjesti aineistoa.

Teemoittelua seurasi sitaattien luokittelu alaluokkiin. Alaluokkiin järjestäminen sisältää sitaattien edellinjärjestämistä yhtäläisyyksien mukaan, jolloin muodostuneiden alaluokkien alle kootaan samaa tarkoittavat sitaatit (Tuomi ym. 2002, 112). Tutkimuksen luokittelut tehtiin osin teoriaohjaavasti, jonka jälkeen alaluokat, jotka sisälsivät samoja käsitteitä, yhdistettiin ja koottiin niitä yhdistävien pääluokkien alle. Yksittäistapausten tulokset esitettiin pää- ja alaluokkien kautta. Tätä seurasi tapausten ristikkäisanalyysi pääluokittain, jotta syntyneitä tuloksia pystyttiin pohtimaan syvemmin. Tämän lisäksi ristikkäistapausanalyysin tuloksia pohdittiin suhteessa aikaisempaan kirjallisuuteen. (ref. Kivinen 2017, 51.)

### **4.3. Tutkimuksen laatu**

Tutkimuksen laadulla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkija on onnistunut valitsemaan tutkimusmenetelmät, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teoriaan valittujen käsitteiden asianmukainen käyttö ja läpinäkyvyys tutkimusmenetelmien sääntöjen noudattamisessa ja raportoinnissa ovat keinoja, joilla tutkija voi osoittaa, kuinka tutkimustuloksiin on päädytty. (ks. Ghauri & Grønhaug 2002, 35.) Arviointikriteerit poikkeavat laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa toisistaan (Miles & Huberman 1994, 277). Lincolnin ja Guban (1985) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen arviointia tehtäessä kriteerit ovat luotettavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), riippuvuus

(dependability) ja vahvistettavuus (confirmability) (Lincoln & Guba 1985, 301–318). Vastaavia kriteerejä ovat käyttäneet myös Miles ja Huberman (1994, 278) todeten kuitenkin, että ne menevät osin myös päällekkäin. Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen laatua Lincolnin ja Guban antamien määritelmien mukaan. (ref. Hänti 2014, 125-126.)

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka onnistuneesti tutkimuksen toteutus ja tulokset vastaavat tutkimuskohteen todenmukaista tilaa. Tapahtumia on siis tarkoitus pyrkiä kuvailemaan todenmukaisina, tutkimuksesta huolimatta. Tässä tutkimuksessa tällä tarkoitetaan tutkijan huolellista valmistautumista tutkittavaan ilmiöön ja objektiivista suhtautumista tutkittaviin tapauksiin. Mitä rikkaammin ja tiheämmin tutkimusta kuvataan, sitä helpompi on nähdä ne yhteydet, joilla tutkija on yhdistänyt teorian ja empirian, ja tämä näkyy tutkimuksen luotettavuuden lisääntymisenä. Tässä tutkimuksessa tämä toteutuu haastatteluaineiston sanatarkalla litteroinnilla sekä aineiston koodauksena, teemoitteluna ja luokitteluna. Osa luotettavuutta on myös se, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät on kuvattu, jotta lukija pystyy seuraamaan, kuinka tutkimus on toteutettu ja johtopäätökset vedetty. (Miles & Huberman 1994, 278–279; ref. Hänti 2014, 126.)

Tapaustutkimuksessa triangulaatiolla on tärkeä rooli luotettavuutta tarkasteltaessa ja se voi tapahtua usealla eri tavalla: metodologisena-, tutkija-, teoria- ja aineistotriangulaationa (Yin 2003, 97–99). Triangulaatio heijastuu useisiin laadun arvioimisen kriteereihin. (ref. Hänti 2014, 126.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin aineistotriangulaatioon käyttämällä yritysten verkkosivujen ja sosiaalisen median kanavien (Facebook ja Instagram) sisältöä tukimateriaalina ja teemahaastattelujen aineistoa ensisijaisena aineistona.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, voidaanko tutkimuksen tuloksia yleistää ja onko niillä laajempaa merkitystä (Lincoln & Guba 1985, 316; Miles & Huberman 1994, 279). Tapaustutkimuksen kritiikki onkin tavanomaisesti kohdistunut yleistettävyyteen. Erityisesti tutkimuksen, jossa on tutkittu vain yhtä tapausta, yleistäminen on vaikeaa. Monitapaustutkimus sopii yleistyksiä tekevään tutkimukseen silloin, jos se muuten soveltuu tutkittavan ilmiön tutkimukseen. Jotta tilastollinen yleistäminen on kyselytutkimuksessa mahdollista, on otoksen edustettava perusjoukkoa. Laadullisessa tapaustutkimuksessa puolestaan yleistäminen on tyypillisesti mahdollista vain analyttisenä yleistämisenä, eli teoriaan yleistämisenä. (Yin 2003, 10.) Miles ja Huberman (1994, 279) tosin mainitsevat myös laadullisen tutkimuksen yleistämisen toisiin tapauksiin nähden. (ref. Hänti 2014, 127-128.)



Tässä tutkimuksessa yleistettävyyttä on pyritty maksimoimaan tutkimustapausten huolellisella valikoinnilla. Tapaukset edustavat tekstiili- ja muotialan toimijoita oman erilaisuutensa kautta laaja-alaisesti, voidaan näin ollen olettaa, että tulokset eivät jää liian suppeiksi. Toisin sanoen, kun tulokset edustavat mahdollisimman heterogeenisen joukkoa, voidaan tällä olettaa olevan parempi yleistettävyys kuin homogeenisellä otannalla.

Riippuvuudella tarkoitetaan tutkimusprosessin tarkastelua aineiston, tulosten ja johtopäätösten johdonmukaisuutena (Lincoln & Guba 1985, 316–317). Riippuvuutta arvioitaessa tarkastellaan perustuvatko löydökset aineistoon, ovatko johtopäätökset loogisia sekä onko tutkimuksen luotettavuutta analysoitu. Arvioinnin kohteena on myös tutkijan ennakkokäsitysten ja osallistumisen vaikutukset tutkimuksen toteuttamiseen. (Flick 2005, 230.) Huomiota tulee tällöin kuitenkin kiinnittää siihen, ettei tutkijan aineiston keruun arviointi ole subjektiivista (Yin 2003, 35; Ghauri & Grønhaug 2002, 20– 21). Apuna tässä voidaan hyödyntää aineistotriangulaatiota ja tekemällä läpinäkyvä todisteluketju sekä näyttämällä esim. haastattelujen perusteella tehty raportti haastatelluille (Yin 2003, 36), jolloin heillä on mahdollisuus validoida tehdyt analyysit omalta osaltaan. (ref. Hänti 2014, 128.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin maksimoimaan sillä, että valitut tapaukset olivat tutkijalle entuudestaan suhteellisen tuntemattomat, jolloin ennakkokäsityksen riski oli pieni. Myös tutkijan osallistuminen haastattelussa pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä, jotta tutkija ei ohjailisi vastaajien toimintaa ja aineistotriangulaatio varmistettiin keräämällä tukiaineistoa haastatteluaineiston lisäksi.

Kun arvioidaan aineiston keruun luotettavuutta, tarkastelun kohteena voi esimerkiksi olla se, mitä käsitteitä käytetään, kuinka kysymykset on muotoiltu ja kuinka varmistetaan, että haastateltava ymmärtää kysymykset oikein. (Lincoln & Guba 1985, 302; Hänti 2014, 128.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun luotettavuutta pyrittiin varmistamaan sillä, että haastattelun tukena käytettiin ennakkoon valikoitua teemarunkoa, jolla varmistettiin, että samat asiat tulivat läpikäydyiksi kaikkien informanttien kanssa. Myös haastattelutilanteeseen pyrittiin vaikuttamaan luomalla mahdollisimman rento ilmapiiri.

Kun arvioidaan tutkimuksen vahvistettavuutta, viitataan siihen, onko tutkijasta johtuvat syyt vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin (Miles & Huberman 1994, 278). Tämän tutkimuksen teemahaastattelut nostavat tutkimuksen laatua, koska sen lisäksi, että ne ohjaavat keskustelua,

mahdollistaa puolistrukturoitu formaatti vapaan keskustelun vastausten laajentamiseksi ja taustoittamiseksi, täsmentämisen sekä perustelun. (ref. Hänti 2014, 130.)

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena on ollut kuvata tutkimusprosessi ja haastattelut mahdollisimman läpinäkyvästi, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tehtyjä johtopäätöksiä. Tätä kautta saavutettava aineiston jäljitettävyys lisää tutkimuksen laatua. (Hänti 2014, 130.) Tutkimuksen laatua taas heikentää tutkijan subjektiivinen tulkinta tutkimustuloksista ja kokemus toimialamurrokseen liittyvistä tekijöistä. Tutkijan oma henkilökohtainen intressi kiertotalouden ja kestävän kehityksen vaikutuksiin voivat myös osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin heikentävästi.

## 5. MARKKINOINTI TOIMINNAN MURROKSESSA, TULOKSET

### 5.1. Johdatus Suomen tekstiili- ja muotialaan

Tekstiiliteollisuus on ollut edelläkävijä kaikissa teollisuuden murroksissa ja Suomessa tämä näkyy tänään myös itse alan käsitteen kohdalla: tekstiilialan sijaan on alettu puhua tekstiili- ja muotialasta, joka sisältää myös tekstiilin ja muodin tukku- ja vähittäiskaupan. Ala on parhaimmillaan työllistänyt noin 40 000 ihmistä – jopa 8% työväestöstä (Jaakkonen 2017). Merkittävin syy tähän on ollut halpatuotanto – valmistus Suomessa ei enää vuosiin ole ollut riittävän kilpailukykyistä. Globaalissa markkinassa muotiliikkeiden lukumäärä on vähentynyt, vaikka yritysten koko on kasvanut. Tämä heijastuu suoraan Suomen katukuvaan – pienet kivijalkaputiikit vähenevät ja ketjuliikkeet keskittyvät suuriin kauppakeskuksiin. Samaan aikaan kuitenkin, vaikka Suomen markkina on suurelle muotibisnekselle rajallinen, on pienyritysten määrä nousussa. Markkinoilta on havaittavissa useita pienmerkkejä, joiden menestymistä edesauttaa mm. kuluttajien kasvaneet laatuvaatimukset sekä toiveet kestävän ja avoimen tuotannon suhteen.

Vuonna 2016 tekstiili- ja muotialalla Suomessa toimi noin 3 500 yritystä, joista valmistuksen osuus oli 23% ja vähittäis- ja tukkukauppaa 70%. Koko alan liikevaihto oli noin 4,2 miljardia euroa. Samana vuonna ala työllisti yli 21 000 henkilöä, joista 45% oli tekstiilin ja muodin vähittäiskaupan työntekijöitä. Lukumäärällisesti Suomen tekstiili- ja muotiala on pienyritysvaltaista, mutta vain 9% alan yrityksistä, jotka työllistävät yli 10 henkilöä, tuottaa lähes 60% alan koko liikevaihdosta. Elinkeinoharjoittajien osuus on peräti 38% kaikista alan toimijoista, mutta liikevaihdollisesti mitattuna heidän osuus on vain 3% ja henkilöstöstä 5%. (STJM 2017f, STV 2017d.)

Samaan aikaan, kun euroalueella kulutus vaatteisiin on kasvanut vuodesta 2011 lähtien, on suomalaisten kulutus vaatteisiin vähentynyt kahdeksan prosenttia (313 milj.€) vuosina 2010-2017. Naiset vähensivät kulutustaan merkittävästi, noin 18%, eikä muiden kuluttajaryhmien kulutuksen kasvu kompensoinut naisten vaatteiden myynnin vähentymistä, koska naisten vaatteiden kulutus on yli puolet yritysten kokonaismyynnistä. (Partanen 2018.) Eniten rahaa vaatteiden kuluttamiseen on vanhemmilla naisilla, mikä näkyy mm. siinä, mistä vaatteita hankitaan; Supermarkettien ja tavaratalojen rooli Suomen tekstiili- ja vaatemyynnissä on

merkittävä. Kaupan liiton tekemän selvityksen mukaan Suomalaiset ostavat vaatteensa mieluiten Prismasta ja K-Citymarketista sekä Hennes & Mauritzilta ja Tokmannilta. Selvityksen mukaan määräävin tekijä kulutuspäätöstä tehtäessä on hinta. Myös markettien laajentunut ja uudistunut tarjooma, ostamisen helppous vaikuttavat ostopäätökseen. Yli 50-vuotiaat ovat vaatekulutuksen suurin ikäryhmä ja marketostosten osuus nousee iän myötä. Alle ja yli 35-vuotiaat suosivat mm. verkkokauppa Zalandoa, Dresmania ja Hennes & Mauritzia. (Pölkki 2018.)

## 5.2. Nanso Group Oy

Nanso on suomalainen vuonna 1921 perustettu bränditalo, jonka tuotemerkkejä ovat Nanso ja Vogue (Nanso 2018). Nanso Group Oy:n liikevaihto vuonna 2016 oli 32,4 milj.€ ja se työllisti 327 henkilöä (Finder 2018a). Nanso on käynyt muutaman edellisen vuoden aikana merkittävän uudistuksen läpi, kun se luopui kokonaan omasta tuotannosta ja myi Norlyn-, Amar-, Finnwear- ja Black Horse -brändit Norjalaiselle Pierre Robert Groupille (Nanso 2016).

### 5.2.1. Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät

#### Toimintaympäristö

Toimintaympäristön tapahtumista merkittävimpinä Nanso näkee markkinan globalisoitumisen, jakelukanavan murroksen ja suurten toimijoiden neuvotteluvoiman. Nämä näkyvät kustannuspaineina, jotka usein johtaa toiminnan uudelleen järjestelyyn, joka näkyy mm. valmistuksen keskittämisenä halpatuotantomaihin.

*“Markkina on nyt globaali. Ja tosiaan globaali tarjonta ja kilpailu ja valmistuksen keskittyminen tiettyihin maihin ja sitte toisaalta täs on myös jakelukanavan murros. Eli kivijalka on haasteissa ja verkkokauppa kasvattaa koko ajan voimistuvasti suosiotaan, ja se sitte toisaalta myös liittyy tähän globaaliin kilpailuun, eli kuka tahansa mistä vaan voi tulla mejän markkinoille. Ja sitte toisaalta tässä sit kuitenkin valta keskittyy tämmösille isoille toimijoille. Kyl tää keskittäminen ja isojen pelaajien tuotantovoima, ostovoima ja sitä kautta hinnotteluvoima. Ja*

*toisaalta myöskin nopeus, millä ne kykenee reagoimaan.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

## 5.2.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa

### Markkinoinnin rooli.

Markkinoinnin ensisijaisena tavoitteena Nansolla on myynnin kasvattaminen kysynnän lisäämisellä. Tämän lisäksi markkinoinnin tehtävänä on jalostaa myynnille ja suunnittelulle tietoa vallitsevasta markkinasta ja asiakkaista niin, että Nanso pysyy ajan tasalla siitä, millaisessa markkinassa he toimivat, millaisia asiakassegmenttejä on olemassa ja mitkä näistä segmenteistä olisi heille otollisimpia lähestyä.

*“Kyl se on hyvin, suoraviivainen ja yksiselitteinen, että se on kysynnän ja kasvun luonti. Se on kuluttajissa mielenkiinnon aikaansaantia, ja tuotteiden haluttavuuden kasvattaminen. Se on se prio 1. Sit ehkä mikä liittyy tähän nimenomaan tähän, murrokseen nyt vielä enemmän niin, tämmösessä tilanteessa asiakasymmärryksen ja sitte tämmönen markkinadatan, tuottaminen, myynnille ja, suunnittelulle, ni se on tietysti tärkeätä, et ymmärretään että, missä tilanteessa me ollaan, mitä markkina nyt.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Koska tekstiili ja muotialan kilpailu on nykyään globaalia, hakee Nanso erottautumista tarinoiden ja tuotteiden avulla. Näillä keinoilla Nanso pyrkii kasvattamaan haluttavuutta ja lähestymään valittuja asiakassegmenttejä.

*“Tässä murroksessa kun, tää on aidosti, ja kilpailu on globaalia, niin, siinä korostuu tämmönen, erottuva ja uniikki tarina, joka sit vetoaa kohderyhmään ja tietysti ne tuotteet. Et me ei hinnalla pystytä millään kilpailemaan isoja kansainvälisiä pelureita vastaan, eikä edes siinä nopeudessa...mutta tavallaan, kyl me ollaan ymmärretty se, että se oma, uniikki tarina ja tuotteet, niin ne on se juttu.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

### 5.2.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa

#### Liiketoimintänäkökulma

*Miksi? - Mitä ihmiset arvostavat.*

Nanso on saavuttanut suomalaisten kuluttajien keskuudessa vakaan aseman ja haluaa jatkossakin pyrkiä ajattomuuteen ja pitkään käyttökelpoisuuteen tuotteidensa osalta. Nanso ei tee nopeasti vaihtuvia nk. Fast fashion -tuotteita, vaan pyrkii luomaan aikaa kestäväää muotia.

*“Et me ei missään nimessä olla siinä bisneksessä, että tuote ei oo enää ikään kuin käyttökelpoinen yhden sesongin jälkeen, vaan kyl meidän lähtökohdat on se, että meidän design kestää aikaa ja se ei ole käyttökelvoton sen kyseisen sesongin jälkeen.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

*Asiakassegmentti? - Millainen on ydinasiakas.*

Nanso tekee arkista käyttömuotia aikuisille naisille, jotka arvostavat mukavuutta, helppoutta ja laatua.

*“Et meil on ehkä aavistuksen varttuneempi kuluttajaryhmä... Ku me kuitenkin tehdään ihan siis tommosta arkista käyttömuotia, niin sanotusti, naisille.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

#### Asiakaslogiikka

*Ongelmat ja halut? - Asiakkaan salaiset ajatukset.*

Arvot, jotka näkyvät tekstiili ja muoti alan kuluttajakäyttäytymisessä liittyvät tietoisuuden nousuun ja läpinäkyvyyden lisäämisen vaateisiin. Toisaalta on olemassa myös kuluttajia, jotka haluavat ostaa kotimaisia tuotteita tai tekevät ostopäätöksensä mm. edullisen hinnan tai viimeisimmän trendin mukaan. Eettiset näkökulmat ovat selkeästi voimakkaassa kasvussa, jolloin myös toimijoiden reagointipaine kasvaa.

*“Kyllä se on.. tietysti kuluttajien käyttäytyminen, et preferoiko ne hintaa vai mitä ne preferoi, ja toisaalta ni voimakas tiedostamisen nousu, ja tämmönen läpinäkyvyyden nousu, että halutaan, että tuotannosta ja tuotanto-olosuhteista*

*tiedetään enemmän. Se on ollu aika marginaalinen, mut se on selkeesti kasvamassa ja jossain vaiheessa se varmaan tulee olemaan tämmönen huomattavankin iso ja siihen on kaikkien kyettävä reagoimaan sitte... Kuluttajat ovat myös osoittaneet mielenkiintonsa ostaa suomalaisia tuotteita, että sitä kautta sitten on syntyny paljon näitä pieniä firmoja joiden valmistus tapahtuu täysin Suomessa. Ja niissä on myöski tavallaan sit se tuote ja design, haluttava.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

### *Design ja jakelu*

Nansolla tiedostetaan, että pelkkä toiminnan kotimaisuus ei riitä, vaan tuotteiden täytyy olla riittävän haluttavia. Nanson design muutettiin brändiuudistuksen yhteydessä ja näin niiden haluttavuus parani. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut päätökseen lopettaa kotimaista tuotantoa.

*“Toisaalta, voidaan myös kysyä, että oliko ne tuotteet myös tarpeeksi haluttavia, että se, että ne on Suomessa valmistettuja, ni se ei yksinään riitä.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

### Tarjooma

*Ratkaisu? - Miten vastata asiakkaan ajatuksiin.*

Nanso-brändi uudistettiin syksyllä 2016, jolloin kuluttajille tuotiin uudistunut mallisto ja uudistunut brändi. Vuoden 2017 aikana Nanso luopui kokonaan omasta tuotannosta ja muuttui näin yhdestä Suomen suurimmasta tekstiiliteollisuuden toimijasta pieneksi tekstiili ja muotialan toimijaksi.

*“Me ollaan tosiaan tämmösessä tilanteessa, että ollaan käyty läpi valtava murros ja, aika isosta teollisuusyrityksestä muututtu tämmöseksi hyvin pieneksi myynti-, markkinointi-, ja design-yritykseks.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Siirtämällä tuotanto halvemmän tuotannon maihin, Nanson kustannuspaineet helpottuivat. Oma tuotanto oli johtanut koko toiminnan tuotantolähtöiseksi, mikä heikensi kilpailukykyä, mutta tuotannon ulkoistamisen myötä Nanso pystyy parantamaan tulostaan, mutta myös

tuottamaan asiakkaille monipuolisempia tuotteita ja tätä kautta parantamaan omaa kilpailukykyä.

*“Me tultiin semmoseen vaiheeseen, jossa me ei enää kyetty tähän omaan kotimaiseen valmistukseen, et kuluttajat eivät olleet valmiita maksamaan niistä tuotteista sitä hintaa, joka niistä oli pyydetty, kun se valmistus tapahtui Suomessa. Teollisen tuotannon peruslähtökohdista lähtien, niin meidän piti pitää se tehdas käynnissä kun koko kapasiteetti oli hyödynnettävä ja me ajauduttiin tilanteeseen, jolloin me oltiin tuotantolähtöisiä. Meidän oli pakko tehdä sitä mitä sieltä tehtaasta ulos tuli ja myytävä se. Nyt kun me luovuttiin omasta tuotannosta, ni me voidaan aidosti miettiä, että minkätyyppiset tuotteet ja erilaiset materiaalit sopii. Me ollaan pystytty monipuolistamaan ja siten parantamaan meidän kilpailukykyä. Et se ei oo ihan pelkästään vaan tää kotimainen valmistus vaan, että me sen tehtaan tehdastuotannon myötä ajauduttiin tuotantolähtöiseen toimintaan ja se ei tietysti voi mitenkään olla, tänä päivänä muotibisneksessä, kannattavaa.”*  
*-Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Kuluttajien kasvanut suosio kotimaisten tuotteiden suhteen ei ole vaikuttanut Nanson päätöksiin eikä näy myynissä negatiivisesti.

*“Ei se sillä lailla näy, että kun meillä on tuotanto siirretty pois Suomesta, niin kyllä meillä silti on Nanso-brändin myynti kasvanu ihan merkittävästi viimeisen vuoden aikana.”* -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy

Brändiuudistuksen yhteydessä Nanson brändiviestintää muutettiin. Aikaisemmin Nanson markkinointi on pohjautunut puhtaasti kotimaisuudelle ja omalle tuotannolle, mutta nyttemmin viestinnän pääroolia näyttelevät kuvat, joilla halutaan ilmentää uudistunutta toimintaa.

*“Tän brändiuudistuksen yhteydessä, niin kyl me tehtiin Nanson brändiviestinnästä, me vietiin se siihen samaan joukkoon, mitä kaikki muutkin muotibrändit ikään kuin tekevät, tai siis se suuri joukko. Me tuotiin se niin kun tähän aikaan... Oikeastaan mä puhun kuvamaailmasta. Ne on hyvin pieniä semmosia nyansseja, et minkälaisia kuvia, käytetään.. että se on ajassa kiinni.”* -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy



### *Innovaatiot*

Innovaatiot ovat jääneet Nansolla kaikkien uudistus toimenpiteiden vuoksi vaille huomiota. Toisaalta myöskään toiminnan radikaali uudistaminen ei ole synnyttänyt uusia innovatiivisia toimintamalleja tai ajattelutapoja.

*“Tän koko murroksen ja tuotantoketjun muutoksen hallitseminen on vieny meiltä ihan kaiken fokuksen, että se ei oo ollu.. ja toisaalta tosiaan koko malliston ja brändin uudistaminen siinä samalla, niin se ei oo jättäny kauheesti tilaa innovaatioille. Ja valitettavasti tässä yhteydessäkään ei oo sillä lailla syntyny suuria innovaatioita.”-Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

### *Kapasiteetti ja resurssit*

Markkinoinnin resurssit, niin taloudelliset kuin henkilö määräisesti, ovat Nansolla hyvin pienet, mikä johtaa jatkuviin kompromisseihin ja tehtävien porrastamisiin. Markkinointiin kohdistuu Nansolla kovat kustannuspaineet ja siksikin kaikki fokus on mennyt toimenpiteisiin, joissa taloudellinen konversio on nopein.

*“Me toimitaan todella tämmösellä pienellä ja startupmaisella budjetilla, ja se tekee sen, et me ei aina pystytä tekemään asioita ihan sillä lailla, kun me haluttaisiin, vaan me joudutaan toimimaan sen budjetin puitteissa.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

### *Arvon muodostuminen*

*Yksilöllinen arvolupaus? - Ydin sanoma, joka kuvastaa yrityksen persoonaa.*

Vajaa sata vuotias Nanso henkii viestissään vahvasti suomalaisuutta ja suomalaisessa perheomistuksessa olemista. Kun aikaisemmin Nanson viesti keskittyi voimakkaasti vastuulliseen teolliseen toimintaan sekä yhteiskunnallisesti merkittävänä työnantajana toimimiseen, on Nanson ydinviesti tänään “vahva suomalainen bränditalo”. Nansolla vastuullisuus mielletään kotimaisuutena ja Suomalaisuus korostuu Nanson viestissä, vaikka tuotanto on kokonaan siirretty toisaalle - kotimaassa on säilynyt suunnittelu. Suomalainen design on Nanson ydinviesti.

*“Nanson ihan toiminnan alusta lähtien vastuullisuus on ollut ihan kulmakivi toiminnassa. Nansohan, tai Nanso Group on, 96-vuotias perheyrittäjä ja ollut saman sukun hallussa koko ajan ja vaikka tuotanto on siirtynyt pois Suomesta, niin kyllä se vastuullisuus on meille erittäin tärkeää edelleenkin ja halutaan, että se puoli on täysin kunnossa. Mutta, kun me ollaan aikaisemmin ratsastettu vuosikymmeniä pelkästään sillä, tavallaan sillä suomalaisella tuotannolla ja suomalaisella valmistuksella, niin nyt meillä on ollut tässä menossa semmonen, me halutaan myöskin, tai viime aikoina ollaan keskitytty huolehtimaan siitä, että se oikeasti se tuotevalikoima ja ne tuotteet ja se design on kiinnostava ja ajantasainen, ja näin pois päin.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Ajaton design, joka henkii tätä hetkeä, mutta kestää aikaa, ohjaa Nanson tuotesuunnittelua. Koska Nanson ydinasiakas on aikuinen nainen, jolle Nanso tarjoaa arkivaatteita, ei segmenttiin istu nopeasti vaihtuvat trendit.

*“Tähän meidän filosofiaan myöskään istu sillä lailla se, et me jatkuvasti tuotais jotain jonkun trendin mukaisia juttuja.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Vaikka Nanso lopetti oman tuotannon pääasiassa kustannussyistä, ei voimakas hintakilpailu kuulu Nanson strategiaan. Tuotannon ulkoistus helpotti paineita nostaa tuotteiden hintaa, joista hintatietoinen kuluttaja tuskin olisi maksanut vaadittavaa summaa tuloksen parantamiseksi.

*“Ei me kyllä hinnalla varmasti edes, se ei oo se meidän juttu, että me.. se liittyy myös meidän yrityksen, ihan siihen arvoihin ja DNA:han, että se hinta ei varmasti oo se millä me edes.. Mut toki, kun ei olla tuottajana samassa asemassa, kun jotkut huomattavasti isommat niin, niin kyllä kuluttajalle kuitenkin sillä hinnalla on merkitystä, ja toisaalta yrityksen kannattavuudelle on niin kun sillä, mihin hintaan asioita pystyy tekemään. Että totta kai sillä on merkitystä.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

*Kanavat? - Mitkä kanavat tukevat tehtyjä valintoja.*

Blogiyhteistyö eri bloggaajien kanssa on osa Nanson markkinointistrategiaa. Näkyvyyden kasvattaminen valittujen bloggaajien kautta niin blogien kuin Instagramin avulla on osa brändiuudistuksen yhteydessä asetettua mielikuvan rakentamista.

*“Nanso-brändi uudistettiin, tai me aloitettiin sitä työtä syksyllä 2015 ja uudistunut mallisto ja uudistunu brändi tuotiin kuluttajille syksyllä 2016. Ja tässä yhteydessä me aloitettiin, tämmönen säännöllinen vaikuttajamarkkinointi-tekeminen.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Kuluttajien hyödyntäminen eri sosiaalisen median kanavissa ei ole Nanson tarkoituksena. Nansolla nähdään, että selfieitä ottavat kuluttajat ovat kanavana Nanson kohderyhmää nuorempia, eikä tällä tavoiteta haluttua joukkoa.

*“Me ei ehkä kuuluta siihen joukkoon, jotka laajamittaisesti käyttää kuluttajaa siinä viestimisessä. Et meil on ehkä aavistuksen varttuneempi kuluttajaryhmä.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

*Mittarit? - Miten toimintaa seurataan.*

Sopimusbloggaajien avulla Nanso on saanut uutta näkyvyyttä nuoremman asiakaskunnan keskuudessa, mikä on osaltaan näkynyt verkkokaupan myynnin kasvuna.

*“Ja kyllä se on saanut aikaan sen, että meil on muun muassa verkkokaupassa, niin meidän asiakaskunta on, ihan analytiikan kautta todistetusti, nuorentunu merkittävästi, et meidän isoimmat asiakasryhmät verkkokaupassa on tällä hetkellä 25-34- ja 35-44-vuotiaat, kun aikasemmin meidän isoin asiakasryhmä verkkokaupassa oli 45-54-vuotiaat... Se on ollut kyllä siltä osin toimivaa, että kyllä meillä on Nanso-brändin myynti kasvanu ihan huomattavasti... Myynti kasvo verkkokaupassa viime vuonna 43 prosenttia ja se on ihan käsittämätön luku vaatebisneksessä tällä hetkellä, jossa koko alan tavallaan myyntiluvut on ollu viime vuoden aikana miinusvoittosia.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Myynnin kehittymisen ja asiakasryhmän demografian lisäksi Nanso tarkkailee muita, nk. hiljaisia signaaleja.

*“Mutta tosiaan on myös muita todella hyviä kokemuksia ja tiedetään että meil on semmosia hiljaisia signaaleja, mitä kautta ollaan huomattu, että ollaan tultu uusille kohderyhmille kiinnostaviksi.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

#### *Vuorovaikutus ja läsnäolo*

Nanso ei tällä hetkellä koe tarvetta toimia voimakkaana yhteiskunnallisena keskustelijana, vaan haluaa pysytellä neutraalina toimijana.

*“Me ollaan puhuttu tästä hyvin paljon ja ollaan koettu, että meidän tie todennäköisesti ei ole niinkään se yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen. Et jos sieltä jonain päivänä nousee sellainen aihe, mistä me koetaan, että se on meidän paikka ja meillä on siinä oikeasti sanottavaa, niin kyllä me sitten niin tehdään. Mutta et jos nyt vaikka verrataan Finlaysoniin, niin se sopii heille erinomaisesti, ja ihailen seuraamme heidän toimintaa, mutta me koetaan, että sen tapainen toimintamalli ei ole Nansoa.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Läpinäkyvyys vaateeseen ja kuluttajien tiedostamisen nousuun, Nansolla koetaan, että niihin ei pystytä täysin vastaamaan. Tämä johtuu puuvillan myyntitavasta ja Nanson kokoluokasta - jos Nanso olisi suurempi toimija, olisi sillä enemmän neuvotteluvoimaa hankintaketjun suhteen, tai jos Nanso olisi pienempi toimija, pärjäisi se pelkällä kotimaisella verkostolla.

*“Mutta sitte tämmösillä meidän kokoisilla yrityksillä ongelma on sitte se, että sen raaka-aineen jäljitys ihan alkulähteille on äärimmäisen vaikeeta, että esimerkiksi puuvilla myydään huutokaupoissa, joissa yhdistellään erilaisia eriä, ja niitten ihan niin ku sen kuidun alkuperän jäljittäminen on usein oikeesti aika mahdotonta. Että joko täytyy olla tosi iso peluri, jolla on mahdollisuus aidosti.. ja neuvotteluvaltaa ja ostovaltaa siitä, et mistä ne ostaa ja miten.. minkäläisten kumppaneitten.. tai sitte toinen vaihtoehto on se, et on niin pieni yritys, että löytää semmoset kumppanit, että se pystytään osoittamaan, että se on nyt naapuripitäjän..*

*naapuripitäjässä.. tehtyä ja puuvilla on sertifioitu, ja sen ihan alkulähteetki pystytään osoittamaan.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Nanson fokus on mennyt pääasiassa tuotteiden markkinointiin.

*“Et me ollaan näillä pienillä resursseilla nyt keskitytty tekemään siitä tuotteesta aidosti muotimielessä kiinnostava.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

### Konteksti

#### *Muut palveluntuottajat*

Vaikka Nanso ei pysty tällä hetkellä kasvattamaan omaa läpinäkyvyyttään, on sen ajankohtaisuus myös muissa alan toimijoissa tiedostettu.

*“Sit vielä siit läpinäkyvyydestä, että kyllä varmaan kaikissa tekstiilialan yrityksissä tällä hetkellä tehdään töitä sen kans, et kaikki vaiheet, niin ku sen valmistuksen vaiheet, et missä valmistetaan, ketkä on meidän kumppanit, ja näin pois päin.” - Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

#### *Muut toimijat*

Kuluttajien valta ja rooli vaikuttajana on merkittävä. Sosiaalinen media on tarjonnut kokemuksille ja tiedolle suoran foorumin.

*“Kuluttajat on aika aktiivisia ja heillä on omat isot kanavat tänä päivänä käytössä, että kyllä sosiaalinen media on myös senkaltainen, että vois oikeastaan sanoo niin, että kuluttajat ovat myös medioita.” -Liisa Idänpään-Heikkilä, markkinointijohtaja, Nanso Group Oy*

Taulukko 4. Nanson keskeisimmät tulokset

		<b>Nanso</b>
<b>Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät</b>		
		globaali kilpailu, tuotannon keskittyminen, vallan keskittyminen, jakelukanavien murros
<b>Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa</b>		
		myynnin ja suunnittelun tukitoiminto, tunnettuuden kasvattaminen kuvilla ja tuotteilla
<b>Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa</b>		
<b>Liiketoiminta näkökulma</b>	<b>Miksi?</b> Mitä asiakkaat arvostavat	tunnettu brändi, ajattomuus ja mukavuus
	Asiakassegmentti	aikuisen naisen arkikäyttö
<b>Asiakaslogiikka</b>	<b>Ongelmat ja halut?</b> Asiakkaan salaiset ajatukset	Hinta, kotimaisuus, tiedostamisen lisääntyminen, läpinäkyvyys vaatimukset
	Design	uudistettu suomalainen design, arkikäyttö
	Jakelu	verkkokauppa, kivijalka, jälleenmyyjät
<b>Tarjooma</b>	<b>Ratkaisu?</b> Miten vastata asiakkaan ajatuksiin	uusi mallisto, uusi brändi, uusi viestintä, oman tuotannon lopettaminen
	Innovaatiot	Ei fokuksessa
	Kapasiteetti ja resurssit	pieni tiimi, start up budjetti, kustannuspaineet, kompromissit
<b>Arvon muodostuminen</b>	<b>Yksilöllinen arvolupaus?</b> Ydinsanoma, joka kuvastaa yrityksen persoonaa	tunnettu vanha brändi, suomalainen ajaton design, pysyvä hintataso
	Kanavat	verkkosivut, blogiyhteistyö, Instagram, Facebook
	Mittarit	asiakasryhmän nuorentuminen, verkkokaupan kasvu, hiljaiset signaalit
	Vuorovaikutus ja läsnäolo	ei yhteiskunnallista keskustelua, ei keinoja lisätä läpinäkyvyyttä, keskittyminen tuotteisiin muotimielessä
	Tarjoajan spesifit kyvyt	-

### 5.3. Ommellinen Oy

Ommellinen Oy on Jyväskyläläinen pienyritys, joka valmistaa ja myy vaatteita sekä kankaita. Kaikki Ommellisen tuotteet ommellaan Säynätsalossa Ommellisen omissa tiloissa. Kankaat ovat suomalaisten suunnittelijoiden suunnittelemaa ja ne valmistetaan Euroopassa. Ommellinen on saanut alkunsa yrittäjän, Liisa Häklin ompeluharrastuksesta. Vuosina 2012-2014 Liisa ompeli omaksi ilokseen perheelleen ja lähipiirille, josta hän kertoi myös blogissaan Ommellinen. Yrityksen nimeksikin jäänyt Ommellinen tarkoittaa Liisalle ommellen onnellista ja näin kuvastaa sitä, mistä Ommellisessa on kyse. Kesällä 2014 aukesi Ommellisen verkkokauppa ja harrastuksen muututtua työksi Liisa jättäytyi pois opettajan virastaan. Elokuussa 2016 Ommellinen osti kankaita tuottavan Pehemiän. Nykyisessä toimitilassa, jossa samassa on ompelimo ja kivijalkamyymälä, Ommellinen aloitti toimintansa syksyllä 2017. (Ommellinen 2018.) Tällä hetkellä Ommellinen työllistää seitsemän henkilöä ja 07/2017 tilikauden tulos oli 31 000€ (Finder 2018b).

#### 5.3.1. Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät

##### Toimintaympäristö

Toimintaympäristön tapahtumista merkittävimpinä Häkli näkee kuluttajien tietoisuuden lisääntymisen ja lähituotannon suosimisen kasvun. Nämä näkyvät mm. asiakkaiden kasvaneena haluna ostaa kotimaiselta toimijalta.

*“Et tokihan meidän pienenä kotimaisena toimijana niin se että ihmiset rupee oleen tietosempia valinnoista mitä ne tekee ja muuta, niin sit se tavallaan vähentää meidän tarvetta esimerkiks perustella että me tehään täällä vaatteita tai kaikkee semmosta muuta.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

#### 5.3.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa

##### Markkinoinnin rooli.

Koska Ommellisen toiminta on alkanut harrastuksesta ja siitä muotoutunut liiketoiminnaksi, ei selkeää markkinointisuunnitelmaa tai -tavoitteita ole alusta saakka ollut. Häklin tavoitteena on

ollut tehdä kauniita ja iloa tuottavia tuotteita ja tämän hän on halunnut alusta pitäen kiteyttää myös kuviin, joihin on panostettu. Laadukkaiden kuvien välityksellä on saattanut välittyä käsitys, että Ommellisen toiminta olisi alusta saakka ollut ammattimaisempaa ja organisoidumpaa.

*“Ommellinen varmaan on ihmisten silmiin näyttänyt aina isommalta, kun se onkaan, et me on kotiullakolla tosiaan sen suodatinkankaan kaa valokuvattu, mut heti näytetty silleen et ollaan isompikin yritys. Tai se on ehkä ollu meidän tietonen tavotekin tai semmonen, luoda se mielikuva. Mutta siis muuten on menty aika omalla intuitiolla siis kaikki mitä tehään ja mitä mä kirjotan, että kun ei oo mitään, ei oo ollu semmosta tavotetta mitään markkinoinnin suhteen, että tällä tehdään, tavotellaan sitä ja tällä tätä, vaan ne on kaikki tullu sit ehkä aika luonnostaan et mitä on.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Koska Ommellisen kasvu on viime aikoina ollut räjähdysmäistä, on markkinointiin otettu apua ulkopuolelta. Konsulttiyritys on lähtenyt auttamaan Ommellista kokonaisvaltaisesti, jotta yrityksen toiminnot saadaan nostettua kasvun tasolle. Tämän lisäksi konsulttiyritys on auttanut Ommellista sanoittamaan ja kertomaan sen syntytarinaa, tunnelmaa ja arvoja.

*“Sen konsulttifirman kaa me mietitään siis tosi laajasti tavallaan, et niitten piti tulla nimenomaan miettiin meille markkinointia ja tämmöstä, tehään just markkinointisuunnitelmaa ja muuta. Mutta ehkä se ei oo ollukaan, et me on keskitytty vaan siihen, että kuinka me hallitaan tätä kasvua siitä harrastamisesta ja siitä, et mä oon tehny kaks ja puol vuotta yksin, ja yhtäkkiä nyt puolen vuoden jälkeen meitä on näin monta, et miten me selvitään, saadaan ne toiminnot siihen kasvun tasolle. Niin me onkin tehty siis semmosia mutta toki ne kaikki liittyy jollain tavalla sit siihen markkinointiinkin.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

### 5.3.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa

#### Liiketoimintanäkökulma

*Miksi? - Mitä ihmiset arvostavat.*



Ommellinen on hyvä esimerkki siitä, miten teknologinen disruptio on mahdollistanut liiketoiminnan melkein kenelle tahansa ihmiselle - sosiaalisen median kautta saatava näkyvyys ja verkkokaupan pystyttäminen on hyvin edullista. Ommellisen kaltaisia yrityksiä, jonka toiminta on lähtenyt harrastuksesta tai intohimosta vanhempainvapaan yhteydessä, on useita (mm. PaaPii, Iloinen Kettuliini, NopsuPopsu, Teelikamentten), ja ne vastaavat ihmisten kasvavaan haluun ostaa pieniltä kotimaisilta yrityksiltä. Näille yrityksille on tyypillistä voimakas henkilöityminen yrittäjään ja hänen tarinaansa, mutta myös koko tiimiin, jotka toimivat tuotteiden takana.

*“Et kyllä mä haluaisin uskoa et sillä on merkitystä, et mä voin sanoo, että Teija on sen tehnyt tai että mä oon sen tehny siis tai kuka tahansa, et se on ylipäänsä Suomessa tehty.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

*Asiakassegmentti? - Millainen on ydinasiakas.*

Harrastuksesta ammatiksi muuttunut toiminta näkyy myös niin, että ydinasiakasta ei ole tietoisesti mietitty. Ommellisen tuotteet ja kuosit ovat sellaisia, joita Häkli itse voisi pitää ja pukea lapsilleen, mikä on johtanut oman kuluttajajoukon löytymiseen. Toiminnan kasvaessa - taloudellisen vastuun kasvaessa - myynnistäkin on tullut tavoitteellisempaa, mikä vaikuttaa myös tarpeeseen kirkastaa haluttuja asiakassegmenttejä.

*“Kun Ommellinen on lähteny tavallaan harrastuspohjalta ja sitten laajentunu niin mä en oo, mä oon jotenkin ajatellu et mä teen kivoja tuotteita ja sit niitä toivottavasti joku ostaa siis tyypisesti. Et mä oon saanu vaan mielihyvää siitä et mä teen ja joku niistä tykkää, mutta nythän tavallaan koko ajan kun kasvaa niin yrityksen tavoite on myydä.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Asiakaslogiikka

*Ongelmat ja halut? - Asiakkaan salaiset ajatukset.*

Kuluttajien tietoisuuden lisääntyminen, arvojen ja eettisten asioiden korostuminen sekä lähituotannon suosiminen ovat asioita, joita Häkli on havainnut kuluttajissa yleensä, myös Ommellisen asiakkaissa. Myös kuluttajien vaatimukset ja kriittisyys mm. materiaalien alkuperän suhteen on kasvanut. Ommellinen pyrkii vastaamaan tähän tuomaan itsensä esille luotettavana kotimaisena toimijana, jonka toiminta on läpinäkyvää, aitoa ja laadukasta.

*“Et ihminen ehkä saattaa jopa potee huonoo omaatuntoo, jos se ostaa semmosen tuotteen, minkä se tietää, et siinä on jotain eettisiä juttuja, ongelmia taustalla tai muuta.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Kotimaisuus itsessään ei ole tae tuotteen laadusta, vaan toimimalla Suomessa, Suomen lainsäädännön ja tapojen alaisuudessa voidaan taata mm. mahdollisimman hyvät työolosuhteet ja asiallinen korvaus tehdystä työstä.

*“Ja mä esimerkiks ite ajattelen, et se kotimaisuus ei oo sen laadun tae, vaan se on tavallaan semmosen työympäristön ja siihen työn tekemiseen liittyvien asioiden, että ne voidaan ehkä varmentaa tässä lähellä, että miten ne on.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

#### *Design ja jakelu*

Ommellisen kankaat ja vaatteet ovat kuoseiltaan värikkäitä, rohkeita ja iloisia. Häkli suunnittelee itse myynnissä olevat vaatteet, kankaat ovat suomalaisten suunnittelijoiden designia. Vaatteissa ja kankaissa ohjaavana tekijänä on ollut Häklin oma maku suunnitelmallisen kohderyhmän halujen sijaan.

*“..mä oon jotenkin ajatellu et mä teen kivoja tuotteita ja sit niitä toivottavasti joku ostaa..” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Ommellisella on verkkokaupan lisäksi oman ompelimon yhteydessä kivijalkamyymälä ja yksi yhteisliike, Kuusi Collective, Helsingissä. Näiden lisäksi Ommellinen osallistuu eri messuille. Verkkokaupan kautta Ommellinen myy kankaita ympäri maailmaa, eikä verkkokaupan kautta saatavan saavutettavuuden vuoksi jälleenmyyntiverkostollekaan ole tarvetta.

*“Mekin myydään kankaita ympäri maailman ja verkkokauppa mahdollistaa sen, että meillä ei tarvii olla jälleenmyyntiä sadassa eri kaupungissa vaan, että tavallaan me saavutetaan tästä läheltä kaikki. Nyt sit mun mielestä taas molemmat tukee toisiaan et nyt kun meillä on tossa toi kivijalka tavallaan tässä tän saman yhteydessä niin sitten ne kyllä myös tukee hirmu hyvin ja mahdollistaa monia asiakkaillekin eri juttuja. Mutta lähtökohtasesti verkkokauppa on kuitenkin se mistä me myydään suurin osa... Mut esimerkiks just nyt ruvetaan kiertään*

*enemmän niitä messuja ja sitten just on se yhteisliike nyt Helsingissä.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

### Tarjooma

*Ratkaisu? - Miten vastata asiakkaan ajatuksiin.*

Koska Ommellisen toiminta on volyymiltään suhteellisen pientä, ei sillä ole mahdollista saavuttaa määrän kautta saatavaa kilpailuetua hinnoittelussa. Ommellinen vastaa kuitenkin kuluttajan tarpeeseen hankkia kotimaisia kestäviä ja laadukkaita tuotteita, joiden takana on tiimi - tarina - johon voi samaistua.

*“Meil ei oo mitään mahdollisuutta kilpailla hinnassa, eikä meil oo mitään mahdollisuutta kilpailla volyymissa, niin sit meidän on pakko kilpailla tavallaan sit jollain muulla. Niin se on varmaan se, että meidän on ne, se laatu ja sitten se kotimaisuus ja sit et me tehään se. Joku saattaa toki ostaa meidän tuotteen tietämättä mitään näitä asioita ja sit se tavallaan kun se perehtyy tarkemmin, niin se ehkä nousee se arvo sen silmissä.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Vaikka kuluttajien halu kannattaa kotimaisia toimijoita on kasvanut, ei se Häklin mukaan ole pääsyy ostopäätöstä tehtäessä vaan ennemminkin seuraus toiminnasta. Tärkein keino erottautua ja vastata asiakkaan tarpeeseen on laadukas, läpinäkyvä ja arvojen mukainen toiminta, joka ohjaa kuluttajan hakeutumaan Ommellisen pariin, jonka jälkeen laadukas tuote saa asiakkaan ostamaan kotimaista.

*“Tai mä ajattelen niin, että meidän oman toiminnan pitää olla niin hyvää, että ihmiset haluaa ostaa meidän tuotteita, ja sen tuotteen pitää olla niin hyvä, että tavallaan se saa aikaan sen, että ihmiset haluaa ostaa kotimaista.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Vaikka Ommellinen pyrkii toiminnassaan täyteen läpinäkyvyyteen, eettisyyteen ja ekologisuuteen, on kotimaisuus toimintaa ohjaava kriteeri. Tämä näkyy mm. valinnoissa, joita Häkli joutuu tekemään, kun vaihtoehtona on ulkomainen ja eettinen tai kotimainen tuote.

*“Esimerkiksi mulle on hirmu tärkeätä se, et mä ostan kotimaiselta toimijalta vaikka jotkut, siis tyylisiin langat, vaikka mä saisin ne halvemmalla jostain muualta. Tavallaan et mä yritän sillä, et se on ehkä se millä perusteella mä teen valintoja. Et toiset taas tutkii hirveesti kaikkia oisko jonkun langan alkuperämaa siis semmosta tavallaan eettistä asetelmaa sieltä tosi kaukaa, ja sit saattaa ostaa kun toteaa, et eettisemmin valmistetun tuotteen saa vaikka jostain muualta, niin sit tekee sen valinnan sen puolesta. Ja mä taas yritän ostaa kotimaiselta toimijalta ja selvittää, et onko sen mahdollista saada mulle sitä samaa, mut jos ei, niin sit tavallaan se mun isoin tekijä tällä hetkellä on se et suomalaisen tällöisen yrittäjäringin sisällä toimiminen, et mä pidän sitä, se on mulle selkeesti tärkeä juttu.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Oli kyse sitten raaka-aineen alkuperästä, toimitukseen liittyvistä tekijöistä tai tuotteiden valmistuksesta, Häkli pyrki tuomaan kaiken läpinäkyväksi kuluttajalle. Sen lisäksi, että avoimuus ja rehellisyys kuuluvat Ommellisen arvoihin, säästää Häkli tällä tavalla kaikkien - asiakkaan ja yrityksen - aikaa antamalla valmiiksi vastaukset asioihin, jotka muuten saattaisivat herättää kysymyksiä.

*“Ja mä tiedän itekin, et se on ongelma ja se on eettinen kysymys ja merinovillan lampaiden kasvatukseen liittyy paljon muitakin eettisiä asioita kun se mulesing-juttu mutta siis mä tavallaan suoraan kirjotin sen esimerkiksi johonkin valokuvaan minkä mä somessa jaoin, ja sit silleen että tämä ei ole mulesing-vapaata villaa. Ihan sillä mä tiesin et mä muuten saan kaksykot kysymystä siitä aiheesta tai et ne joutuu mennä meidän verkkosivuille ja ettimään sen tiedon sieltä ja lukemaan, niin sitte moni oli tyytyväinen siihen et mä laitoin sen niin suoraan siihen et kun mä tiesin et sitä kuitenkin tullaan kysymään niin semmosissa varmaan.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

#### *Innovaatiot, kapasiteetti ja resurssit*

Ommellinen on pienyritys, joka tarkoittaa sitä, että toimintaa johtava yrittäjä tekee myös itse pääosin konkreettista työtä. Koska resurssit, niin taloudelliset kuin henkilöstömäärälliset ovat hyvin rajalliset, on fokus ollut pääasiassa omassa sen hetkessä tekemisessä ja tuotteiden työstämisessä eikä esim. innovaatioille tai muulle kehitystyölle ole jäänyt aikaa.

*“Mä teen niin paljon konkreettista työtä, et mä en vaan oikeesti siis myöskään ehi. Se on vain ihan yrittäjän karu fakta.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

*“Sekin vaan vie hirveesti aikaa, et se ehkä on semmonen että mikä tavallaan pienellä yrittäjällä on missä me kipuillaan sitä et kuka sen tekee ja mistä se aika ja rahakin siihen revitään.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

### Arvon muodostuminen

*Yksilöllinen arvolupaus? - Ydin sanoma, joka kuvastaa yrityksen persoonaa.*

Suomessa itse tehty on Ommellisen ydin sanoma, jota pyritään korostamaan viestinnässä. Ommellisen kuvissa ja tarinoissa on tyypillisesti omia työntekijöitä tai perheen jäseniä, ja tekstit kertovat tekemisen arjesta, tilanteista, ajatuksista tai unelmista.

*“Meidän tekemissä, no tietysti yritykset priorisoi erilaisia asioita, ja mulle se on kotimaisuus tai ylipäänsä suomalaisen korostaminen.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Kotimaisuuden lisäksi rehellisyys ja avoimuus ovat Ommellisen ytimessä. Asiat esitetään kuten ne ovat ja keskustelu asiakkaiden kanssa on välitöntä ja vilpitöntä.

*“Et tavallaan ite esimerkiks yrittää tuoda kaiken mahdollisimman suoraan esille.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

*Kanavat? - Mitkä kanavat tukevat tehtyjä valintoja.*

Verkkosivujen lisäksi Ommellisella on tilit Pinterestissä, Facebookissa ja Instagramissa. Näkyvyys, jonka Ommellinen on tähän mennessä sosiaalisen median avulla saavuttanut, on tapahtunut ilman kustannuksia. Nyt kun toiminta on kasvanut ja mukaan avuksi on otettu konsulttiyritys, muuttuu toiminta myös sosiaalisessa mediassa suunnitelmallisemmaksi ja tavoitteellisemmaksi.

*“Mutta itse mainostamisesta me ei oo ikinä edes Facebookissa en oo ostanu maksullista markkinointia tai sitä mainostamista, et silleen pitää olla tyytyväinen*

*siihen miten tämä “selfie-valokuva” on toiminut.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

*Mittarit? - Miten toimintaa seurataan.*

Liikevaihdon kehittymisen lisäksi Ommellisella seurataan mm. uusien asiakkaiden tavoittamista. Tässä mm. messut ovat osoittautuneet kannattavaksi kanavaksi ja siksi niiden määrää on päätetty lisätä.

*“Siis tosi kannattavia. Ja ne on varmaan myös semmosia, mä en ehkä ite oo ajatellukaan sitä niin markkinointina ikinä mä oon vaan jotenkin ajatellu että sinne mennään niitten tuotteitten kaa ja ihmiset ostaa, mut kyllähän siis ihmiset, siis sillä tavalla tavoitetaan uusia asiakkaita ihan hirmu paljon.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

*Vuorovaikutus ja läsnäolo*

Valitut jakelukanavat tukevat Ommellisen tavoitetta olla helposti lähestyttävä ja konstailematon. Henkilöityminen ja henkilökohtaiset kohtaamiset ovat Häklin mukaan tärkeitä asiakkaille, mutta myös Ommelliselle. Messukohtaamiset madaltavat asiakkaan kynnystä ostaa verkosta ja verkkokauppa-asiakkaan taas on mahdollista tulla messuille tai kivijalkamyymälään tapaamaan Ommellisen henkilökuntaa ja kokemaan tuotteet liveinä.

*“Mä ite tietysti haluan ajatella sen että se verkkokauppa-asiakas näkee et me ollaan ihan ihmisiä ja me ihmiset ketkä sitä työtä tehään ja semmosta, ja asiakkaille tietysti se et se näkee ne tuotteet ja pääsee niitä siinä kattoon ja sitte taas itelle on se semmonen asiakkaan kohtaaminen ehkä. Et verkkokauppa on kuitenkin aika semmosta kasvotonta kauppaa. Me on nyt kaks kertaa esimerkiksi käyty Tampereen messuilla, niin sit just joku oli käyny siellä edellisenä vuonna ja nyt se tuli sit sanoon mulle palautetta koko edellisestä vuodesta, et miten Ommellinen on mullistanut hänen elämänsä sen vuoden aikana niin semmosia tietysti kohtaamisia siellä saa. Ne on varmaan molemmin puolin itse asiassa tärkeitä, että asiakkaalle ja meille myös.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

### *Tarjoajan spesifit kyvyt*

Toisin kuin monen muun tekstiili- ja muotialan toimijan tuotteet, Ommellisen vaatteet valmistetaan Ommellisen omissa työtiloissa Jyväskylässä. Painokankaat, joissa on suomalaisten suunnittelijoiden kuosit, valmistetaan Euroopassa. Pitämällä ompelutyön kotimaisena toimintona, on taloudellinen riski, mutta myös merkittävä erottautumiskeino. Tällä tavalla tuotanto on joustavaa, vaikkakin välillä riittämätöntä kysyntään nähden. Omalla tuotannolla Ommellinen saa merkittävää lisäarvoa ja lunastaa kotimaisuuden aitous-viestin.

*“Mä uskosin et sitä käytettäis enemmän, jos ois myös mahdollisuuksia tai jotenkin, mutta ehkä sit se työllistäminen ja kaiken semmosen isomman perustaminen just tässä tämmösessä alati muuttuvassa, että tänään menee hyvin ja huomenna mietitään, mitä tehdään. Kaikkei siis, mitä tapahtuu, että ehkä ihmiset ei sit myöskään uskalla tehdä niitä asioita. Et oman vaatetehtaan perustaminen on aika iso juttu kuitenkin.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

### Konteksti

*Merkittävä tekijä? - Mikä tekee meistä muita paremman eikä sitä voi kopioida?*

Hyvän tuotteen, joka on tuotu kauniisti ja rehellisesti esille, lisäksi Ommellisesta tekee Ommellisen sen tarinat tuotteiden takana - pieni mutkaton yhteisö, joka haluaa tuottaa ihmisille iloa kauniilla, värikkäillä ja henkilökohtaisesti viimeistellyillä tekstiileillä.

*“Et tietysti kaikille sillä ei oo mitään merkitystä, mut sit taas haluaisin itse uskoa, että meilläkin sillä tavalla, et me ollaan, et meil on kourallinen täällä ketkä tätä tekee ja tavallaan sitä et oikeesti se on jonkun tekemä ja joku sen, mun äiti silittää sen täällä vielä.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

### *Muut palveluntuottajat*

Samassa kokoluokassa on paljon tekstiili- ja muotialan yrityksiä, jotka viestivät olevansa kotimaisia toimijoita, vaikka tuotteen valmistuksesta suomessa tapahtuisi vain suunnittelutyö. Henkilökohtaisesti tehdyn työn korostamisella Ommellinen tuo toiminnan läpinäkyväksi, voimistaa kotimaisen työn viestiä sekä alleviivaa hinnoitteluperusteita.

*“Et on tosi paljon varsinkin tämmösiä pieniäkin tai suht pieniä, suomalaisia yrityksiä kenen tuotteet ei oo kotimaisia mutta ne mielletään kotimaisiks. Niin tavallaan siinä tulee just se sama kohta, että niittenkään kanssa meillä ei oo mahdollisuutta kilpailla, ei siinä hinnassa eikä siinä volyymissa, niin sit tavallaan sen ite kokee ehkä välillä, et se on väärin.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

#### *Muut toimijat*

Häkli peräänkuuluttaa median vastuuta kotimaisen työn edistäjänä. Aidosti Suomalaista työtä tekevät yritykset eivät pysty kilpailemaan hinnoissa halvemman työn tuotannon kanssa, joka näkyy kuluttajien hämmennyksenä ja kyselynä hinnoittelun suhteen. Aitous ja läpinäkyvyys korostuvat myös media suhteen.

*“Ja sit esimerkiks mun mielestä jos joku Helsingin Sanomien kaltanen iso lehti kirjottaa jutun, et suomalainen vaateteollisuus on nousussa tai kotimainen vaateteollisuus on nousussa, niin sillon jos ei siinä oo ykskään yritys mistä se kirjottaa semmonen kuka tekis tuotteensa Suomessa niin musta se on väärin.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*

Kuluttajien voima ja merkitys tiedon jakana on näkynyt myös Ommellisen toiminnassa. Asiakkaiden kokemukset leviävät nopeasti sosiaalisessa mediassa eikä yrityksellä välttämättä ole mahdollisuutta osallistua julkiseen keskusteluun.

*“Niin sen jälkeen me saatiin mun mielestä selkeesti enemmän kysymyksiä että miten tää kangas kestää ja miten tää käyttäytyy ja siis ihan tämmösiä vaikka ne nyt kuuluu tähän toki, mutta siis musta semmoset menee kyllä käsi kädessä.” - Liisa Häkli, yrittäjä, Ommellinen Oy*



Taulukko 5. Ommellisen keskeisimmät tulokset

		<b>Ommellinen</b>
<b>Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät</b>		
		lähituotannon suosiminen
<b>Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa</b>		
		mutu, mielikuva suuremmasta toiminnasta, kasvunhallinta
<b>Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa</b>		
<b>Liiketoiminta näkökulma</b>	<b>Miksi?</b> Mitä asiakkaat arvostavat	kotimaisen pienyrityksen henkilöityminen
	Asiakassegmentti	tarvitsee kirkastamista
<b>Asiakaslogiikka</b>	<b>Ongelmat ja halut?</b> Asiakkaan salaiset ajatukset	Tietoisuuden lisääntyminen, arvojen ja eettisyyden korostuminen, lähituotannon suosiminen, läpinäkyvyyden ja laadukkaan toiminnan vaatimukset
	Design	suomalainen design, värikkäät kuosit, yrittäjän oma maku
	Jakelu	verkkokauppa, messut, kivijalka, yhteisliike
<b>Tarjooma</b>	<b>Ratkaisu?</b> Miten vastata asiakkaan ajatuksiin	tuotteen ja toiminnan laatu, kotimaisuus, henkilöityminen, läpinäkyvyys
	Innovaatiot	Ei resurssia
	Kapasiteetti ja resurssit	niukat resurssit
<b>Arvon muodostuminen</b>	<b>Yksilöllinen arvolupaus?</b> Ydinsanoma, joka kuvastaa yrityksen persoonaa	Suomessa itse tehty, läpinäkyvyys
	Kanavat	verkkosivut, Instagram, Facebook, Pinterest, messut
	Mittarit	liikevaihdon kehitys, uudet asiakkaat
	Vuorovaikutus ja läsnäolo	tavoite päästä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa
	Tarjoajan spesifit kyvyt	oma tuotanto

#### 5.4. Paula Malleus - Remake ja MEM

Paula Malleus-Lemettinen (myöhemmin Paula Malleus) on uudelleen tuottavan tekstiili- ja muotialan pioneeri ja maailman ensimmäinen suunnittelija, joka on esitellyt täysin tekstilijätteestä tehdyn modernin ja innovatiivisen vaatemalliston (Hako 2018). Malleuksen luotsaama Remake EkoDesign Oy on perustettu 2007 ja tavaramerkki MeM by Paula Malleus 2012. Remake uudelleentuottaa pääsääntöisesti vaatteita ja erilaisia asusteita eri mittakaavassa, aina korjauksista mittatilaustöihin tai sarjatuottaviin kokonaisuuksiin. MeM by Paula Malleus on kotimainen pelkistetty kierrätysvaatemallisto, jonka ajatuksena on työstää vanhoja farkkuja, nahkatakkeja ja T-paitoja täysin uudennlaisiksi, moderneiksi naistenvaatemallistoiksi. MeM-vaatemerkin tuotteet tehdään Remaken ateljeessa, jossa nähtävillä on vain prototyypit - tuotteet tehdään vasta tilauksen saavuttua ja tarvittaessa tuotetta muokataan asiakkaan mittoihin sopivaksi. Remaken ja MeM:n lisäksi Malleus on mukana mm. uudistamassa erilaisia yhteiskunnallisia rakenteita ja toimii asiantuntijatehtävissä kiertotalouden eri osa-alueissa. (Knuutila 2016; Weecos 2018.)

##### 5.4.1. Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät

###### Toimintaympäristö

Makroympäristön muutokset vaikuttavat muoti ja tekstiilialan toimintaan oleellisesti. Poliittiset päätökset, luonnonvarojen ehtyminen, elintasokuilun kasvaminen ja luonnon katastrofit ovat asioita jotka eivät vaikuta vain kuluttajien käyttäytymiseen, liiketoiminnan muutoksiin tai toimialamurrokseen vaan koko globaalin järjestyksen uudistumiseen.

*“No siit toki yleisesti taloudellinen tilanne, ja yleisesti koko niin ku globaalisti, nää kaikki tapahtumat, luonnonmullistukset ja luonnonvarojen ehtyminen ja siis koko tämmönen ekososiaalinen systeemi. Et nyt ei voi ees puhua, et on mikään liiketoiminnallinen murros, täs on ihan globaali yhteiskunnallinen, valtava, rakenteellinen muutos menossa.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Suomen tekstiiliteollisuus on 70-luvulta lähtien siirtänyt melkein koko tuotantonsa halvemman työn maihin, joten meneillään oleva tuotannon ulkoistus ei itsessään ole vaikuttanut tekstiili-

ja muotialaan - evoluutio tässä suhteessa on jo läpikäyty. Nyt tekstiili ja muotialalla on havaittavissa orastavaa elpymistä ja halu tilata ja teettää Suomessa on kasvanut. Tämä on osaltaan johtanut yhteistyöhalukkuuden lisääntymiseen ja uudenlaisen ajattelutavan syntymiseen.

*“Nyt se on ehkä lähteny jo pikkasen elpymään mut se on nimenomaan siel ei enää tulla, sinne kentälle sillä vanhalla paradigmalla vaan se asenne, siihen liiketoimintaan on ihan eri lähtökohtasesti. Ja oikeastaan isoin ero, siihen aikaisempaan, on se että, siel on just se yhteistyöhalukkuus ja semmonen tietynlainen, toiveikkuus ja semmonen halu, ja ymmärrys siitä, että täytyy tehdä yhdessä, ja et se että sä edesautat jonkun toisen toimintaa ei oo sult pois vaan se on sulle lisää.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

#### 5.4.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa

##### Markkinoinnin rooli.

Kun Remake aloitti toimintansa, oli konsepti ja tarve niin selkeä ja uniikki, ettei sitä tarvinnut markkinoida - toiminta myi itse itseään.

*“Meidän ei tarvinu tehdä markkinointii, meidän ei tarvinnu tehdä mitään, vaan jengi vaan tajus mitä me tehään eli sille oli vaan selkee kysyntä. Ja periaattees sitä mitä tehtiin silloin kun me aloitettiin, alleviivastu ni ei tehny tavallaan kukaan muu.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Koska Remaken toiminta on valtavirrasta merkittävästi poikeava, on Malleus huomannut, ettei perinteinen mainonta toimi. Tästä syystä kuluttajan on nähtävä itse vaivaa ja perehdyttävä Remaken toimintaan ja syihin sen takana.

*“Et meidän yrityksen toiminnas me ollaan vaan todettu et semmonen perinteinen markkinointi ei toimi ollenkaan. Koska me tehään niin poikkeavaa juttuu et, sen ihmisen on pakko tavallaan perehtyy siihen mitä me tehän ja miks me tehään.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Liikkeenjohdollisesti Remaken toiminta muovautuu aina vallitsevan tarpeen mukaan. Koska toiminta on pientä, on muutosten teko ketterää.

*“Et kymmenen vuoden aikana ku Remakee on täs pyörittäny ni, mejän konsepti on periaattees menny, parin vuoden välien.. mä oon uudelleenkonseptoinu sen ja, on tullu haettua tavallaan sitä liiketoiminnan muotoo koko ajan.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Varsinaisen yritystoiminnan - vaatteiden ompelun - ohessa Malleus toimii aktiivisena yhteiskunnallisena vaikuttajana. Hän kokee, että se on jopa hänen veloitteensa, jotta toivottavien muutosten - mm. kulutustottumusten - tapahtuminen olisi joutuisampaa. Vaikuttamalla nuoriin heidän omassa kontekstissaan, muutoksen aikaan saaminen on nopeinta.

*“Mä koen että vaikuttamalla koulutusrakenteisiin me saadaan, nopeiten se muutos, aikaseks.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Yhteiskunnallisena vaikuttajana Malleus peräänkuuluttaa yritysjohdon ajattelutavan muutosta ja yhteiskunnallisiin haasteisiin osallistumista. Malleus puhuu “vanhasta paradigmasta”, jossa liiketoiminta perustuu ennaltamääritellyn identiteetin pakonomaiseen säilyttämiseen ja kilpailuetu tietojen salaamisella tai muita estämällä. “Uusi paradigma” taas on tälle päinvastainen, ja perustuu liiketoiminnan muuntautumiskykyyn - jatkuvaan kehittämiseen -, yhteiskunnalliseen toimintaan, läpinäkyvyyteen ja muiden toimijoiden liiketoiminnan auttamiseen. “Uusi paradigma” vaatii johtamiselta paljon enemmän itsevarmuutta ja osaamista, koska ajattelumallin muutos on fundamentaalinen.

*“Että millä tavalla se yritys, toimii muuten yhteiskunnallisesti. Että, koulutetaanko ihmisiä ja ollaanko mukana erilaisten rakenteiden, muuntamises siihen suuntaan et se mahdollistuis muillekin vai yritetäänkö pitää mahollisimman, omana tietona kaikki. Et vanhassa paradigmas kaikki pyritään piilottaa, ja rajaamaan ja sulkemaan toisilta, ja pitämään itsellään, ja sillä tavalla, hankkimaan itselleen, kilpailuetua. Ja uudessa paradigmassa liiketoiminnallisesti niin se lähtökohta on päinvastanen, mutta se vaatii johtajuudelta sit taas, aika paljon et sä, levität sen, tuntumaan siltä et se on kaikkien etu.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Puhuttaessa siitä, kummasta kulutustottumusten muutos lähtee aikaiseksi, Malleus osoittaa yritysjohton vastuuta. Vaikka tiedostavien kuluttajien määrä on nousujohteinen, päätyy suurin joukko kuluttajista valitsemaan halvimman ja helpoimman vaihtoehdon. Jos yritykset johdonmukaisesti alkaisivat tekemään työtä nk. järkevämmän - kestävämmän, ekologisemman ja eettisemmän - kuluttamisen puolesta, olisi kuluttajien valistaminen helpompaa.

*“Mutta, viime kädes, mä olen, aika radikaalistikin kyllä sitä mieltä, että kuluttaja kuluttaa sitä mitä sille tarjotaan. Ja jos suuryritysten johto, ei, paskaakaan välitä siitä.. Et jos siel on tää vanha ahneuden paradigma eli tää vanha toimintamallisto käytössä, niin valitettavasti kuluttaja kyllä helpoiten valitsee sen helpon niin pitkälle ennen kun se alkaa tiedostaa asioita, mut silloinkin se joutuu ehkä valitsemaan sen saman vanhan, jos se ei löydä vaihtoehtoo sille. Ja sit jos sut on aivopesty viel siihen et, ”pitää vaan ostaa ja ostaa ja ostaa koko ajan”, ja et ”halpaa halpaa halpaa.. halvalla pitää saada”, ni sit sä et osaa ees ajatella sitä et ”No mitä jos mä ostaisinkin harvemmin, ja arvokkaampaa?”.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

#### 5.4.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa

##### Liiketoimintanäkökulma

*Miksi? - Mitä ihmiset arvostavat.*

Paula Malleus on intohimoinen tekstiili- ja muotialan edelläkävijä. Remaken perustamisen aikaan, kun Malleus haki ensimmäistä kertaa materiaalia jätteenlajittelukeskuksesta, jätteen määrä järkytti. Tuossa hetkessä varmistui se, että tie, jolle Malleus oli lähdessä Remaken kanssa, oli oikea: pioneerityö muodin palauttamiseksi pois massamuodista, laadukkaan ja yksilöllisen vaatettamisen edistämiseksi, hyödyntäen kierrätysmateriaaleja innovatiivisesti.

*“Ku se on intohimo asia ku sä teet vaatteit. Tää on intohimoala. Remaken liiketoiminta on niin linjassa sen muutoksen kanssa koska, pelkästään jo mejän nimi viittaa siihen minkä takii koko yritys on perustettu, eli se ”Remake”, eli riimeik [remake] eli ”uudelleentee” tai ”uudelleenrakenna”.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

*Asiakassegmentti? - Millainen on ydinasiakas.*

Remaken asiakkaita ovat niin ompelupalveluita käyttävät kuluttajat kuin itseään ja omia arvojaan MEM:in tuotteiden avulla ilmaisevat rohkeat, tiedostavat nuoret aikuiset. Koska design on Malleukselle enemmänkin taiteellinen itseilmaisun tapa, on se oletettavaa myös tuotteiden käyttäjien osalta.

*“Et mul ittelläni tavallaan just ton MEM:n suhteen kun mä teen aika poikkeavan näköist kamaa mitä kaupallisesti Suomes tehään niin mun onni on se että mun leipä ei oo kiinni siitä. Se on mulle enemmänkin ilmaisumuoto, se, niiden mallistojen ja vaatteiden tekeminen.”*

### Asiakaslogiikka

*Ongelmat ja halut? - Asiakkaan salaiset ajatukset.*

Arvopohjaisuus vahvistuu kaikissa rakenteissa ja makroympäristön muutokset ovat herättäneet kuluttajia pohtimaan entistä enemmän, mikä itselle on tärkeää ja kuinka kuinka systeemit, joissa itse on mukana, tukevat näitä ajatuksia. Kriittisyys ja erilaiset kysymykset nousevat esille, kun ihmiset pohtivat mitä tehdään ja miksi tehdään.

*“Kuluttaja esittää koko ajan valveutuvampia kysymyksiä. Mut sit myös työntekijät, saattaa esittää niitä ylemmille, tavallaan hierarkisille tasoille. Ja yksilötasolla myös. Se lähtee.. totta kai kaikki lähtee yksilöstä, et yksilö itse miettii, et ”Mitkä mun arvot on?”.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Kuluttajat haluavat kasvavasti ilmentää herkkyyttä ja ihmisymmärrystä, jota he kaipaavat myös yrityksiltä joiden tuotteita ja palveluita he käyttävät.

*“Haetaan ehkä enemmän semmosia hyville arvoille pohjaavia juttuja, ihan selkeesti. Jollain tavalla se, mä itte koen just, et siin on kyse tietyl tavalla feminiini- ja maskuliinienergian tasapainon hakemisesta, et ne maskuliiniset semmoset, tällaset arvot alkaa hiipuu siellä ja se feminiininen semmonen lempee, ja ymmärtävä, ja tämmönen nousee.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Samaan aikaan, vaikka tiedostaminen ja vaatimukset ovat kasvaneet, tunnistaa Malleus, että tiedostava markkinointiviesti on kokenut inflaation. Todennäköistä myös on se, että suurin osa tavallisista kuluttajista ei vielä edes ole herännyt pohtimaan kulutuskäyttäytymistään tai sen vaikutuksia, jolloin nämä viestit kestävämmästä tuotteesta tai toiminnasta eivät saa toivottua kulutuskäyttäytymistä aikaiseksi. Malleus näkee, että normikuluttaja ei kuitenkaan ole vielä pohtinut asioita sen pidemmälle, vaan tekee ostopäätöksensä muiden kuin esimerkiksi eettisen ja ekologisen kriteerien perusteella.

*“Et onks kuluttaja myös sit jo, pikkasen kyllästyny ja jotenki väsyny siihen ”aijajaa tää on sustainable”, tai ”aijajaa tää on nyt joku green”. Et mä en edelleenkään tiä et, jos puhutaan normaalikuluttajasta, joka ei oo pohtinu asioit sen pidemmälle ni mä usko et ne, sitä kulutuskäyttäytymistä edelleenkään ihan hirveesti ohjaa.” - Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

#### *Design ja jakelu*

Malleus kokee, että markkina Suomen tekstiili- ja muotialalla on niin rajallinen, ettei radikaalisti valtavirrasta poikkeavalla designilla saa kannattavaa liiketoimintaa synnytettyä. Radikaalisti erilainen suunnittelu on enemmänkin taidetta ja itsensä - oman asenteen - ilmaisua.

*“Et mul ittelläni tavallaan just ton MeM:n suhteen, kun mä teen aika poikkeavan näköist kamaa, mitä kaupallisesti Suomes tehään, niin mun onni on se, että mun leipä ei oo kiinni siitä. Se on mulle enemmänkin ilmaisumuoto, se niiden mallistojen ja vaatteiden tekeminen.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Pienyrittäjien joukossa Remake ja MeM ovat poikkeus designin suhteen. Toistensa kaltaisilla tuotteilla on helpompi saada asiakkaita, mutta erottautuminen on vaikeaa. Pienyritysten sarjatuotanto, vaikkakin volyyymi on pientä, ei eroa merkittävästi suurista pikamuotiketjuista mallistojensa suhteen.

*“Ja sit jos katotaan sitä porukkaa, sitä pienyrittäjäporukkaa, ottaa tällaisen nopeen otannan vaan, pienmerkkien vaikka mallistoista, kyllä aika safea on.” - Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Koska Malleuksen tuotteet tehdään tilauksesta tai mittojen mukaan, voi niitä ostaa kestävän kehityksen verkkokaupasta, Weecoksesta, tai Remaken ateljeesta. Suomalaiset ostavat vaatteita eniten marketeista, mikä kertoo Malleuksen mukaan suomalaisten muoti käsityksestä. Tämä alleviivaa sitä, ettei voimakkaasti poikkeavaa designia tekemällä tavoita suurta asiakassegmenttiä. Edullisten arkivaatteiden osuus on kuluttajakaupassa suurin ja niitä hankitaan mielellään mahdollisimman helposti, eli ruokaostosten tekemisen lomassa.

*“Meil on joku, Prisma tai joku. Ja sit heidän edustajansa on jossain muoti-illas puhumas ni siin, mun mielest kiteytyy ihan hirveän hyvin se et mikä meijän muoti on.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiiantuntija*

### Tarjooma

*Ratkaisu? - Miten vastata asiakkaan ajatuksiin.*

Kuluttajien lisääntynyt tietoisuus ja vaade läpinäkyvyydelle on lisännyt yritysten painetta osoittaa toimivansa lupaustensa mukaisesti. Tuotteen tai palvelun huono laatu, tai katteettomat lupaukset yrityksen arvoissa tai toiminnassa saavat sosiaalisen median välityksellä nopeasti laajaakin huomiota.

*“Että jos sä teet paskasti niin, siitä kyllä sakotetaan.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiiantuntija*

Itse työn lisäksi asenteen merkitys on korostunut. Se kuinka aktiivisesti yritys uudistaa oman toimialansa malleja, toimii oman liiketoiminta-alueensa ulkopuolella, ottaa kantaa yhteiskunnallisesti ja antaa omaa panostaan ongelmien ratkaisuun tuovat kilpailuetua, jolla saa kuluttajan huomion ja tarpeen paremmin tyydytettyä.

*“Ja se ei oo pelkästään se mitä me konkreettisesti päivittäistasonlla tehdään siin työtä vaan se on se, asenne millä, kaikkee mahollist tehään. Ehkä se on ennemminkin se mitä me siin liiketoiminnan sivussa tehään, mikä, antaa, suurempaa vastinetta tähän tähetkiseen toimiala- tai koko yritystoimintakentän muutokseen.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiiantuntija*



Arvojen korostumisen myötä myös tarve toimia niiden mukaan on kasvanut. Kun puhutaan esim. materiaaleista tai kotimaisuudesta, on kustannustekijöiden rinnalle noussut arvotekijät, jotka kasvattavat tarvetta arvioida liiketoiminnan kannattavuutta myös muillakin kuin taloudellisilla mittareilla.

*“Eli et onkse todellisesti se, mistä sä teet, et sä käytät vaik kierrätysmateriaalii, ni onkse kulurakenneasia, vai onkse arvoasia.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Kestävyuden ja arvojen mukaisen toiminnan suhteen voidaan tunnistaa haasteena se, ettei esimerkiksi “sustainable” -termille ole olemassa kriteeristöä, joka tulisi täyttyä, ennen kuin sitä voi käyttää. Kun vihreät arvot ovat lisääntyneet, on tätä alettu käyttää yritysten viestinnässä, vaikka tosiasiaa voi olla, ettei se korreloi millään tavalla yritystoiminnan kanssa. Viestintä on epäselvää tai harhaan johtavaa.

*“Ja se kyllä liittyy tosi paljon markkinointiin, että jos firman sivuilla just, lukee vaikka et ”eettisesti ja ekologisesti Suomessa tuotettu”, ni mitäs se nyt sit tarkoittikaan? Sille ei oo olemassa mitään kriteeristöä, mikä sen vaatteen pitäis täyttää. Se on ihan yrityksen markkinointiosaston määritelmä, että ne nyt päättävät määritellä, tai että tulee toive et halutaan tällainen mallisto, jossa tällainen arvo nyt näkyy.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

### *Innovaatiot*

Innovatiivinen suunnittelu on Malleuksen toiminnalle tavanomaista. Koska toiminta on pientä ja Malleuksen design kokeilevaa ja radikaalia, on rajojen hakeminen ja itsensä tekijänä haastaminen luontaista.

*“Mulle innovatiivisuus tarkoittaa sitä et mä yritän viimeiseen asti luoda jotain mitä ei oo luotu. Eli tavallaan jos puhutaan vaatteista niin mä yritän aina löytää sellaisia muotoja, vaatteeseen mitä mä en oo koskaan nähny.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

### *Kapasiteetti ja resurssit*

Resurssivaje ja osaamisen puute on tyypillistä pienyrityksille. Usein toiminnoista vastaa sama henkilö, joten esimerkiksi toimintojen kehittäminen, näkyvyyden kasvattaminen tai viestintä ovat voimakkaassa linkityksessä toisiinsa.

*“Mut hirveen hassu puhuu silleen, oikeesti niin, että on joku johtaja ja joku markkinointiosasto, ei meil sellasii pienyrityksii Suomes ole. Et kyl se on sama ihminen. Ja mun mielest se on, ihan.. tosi suoras suhteessa siihen sen, ihmisen kykyyn ajatella asioita.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

### *Arvon muodostuminen*

*Yksilöllinen arvolupaus? - Ydin sanoma, joka kuvastaa yrityksen persoonaa.*

Remaken toiminta kiteytyy kaunistelemattomaan suorapuheisuuteen, jota käydään yhdessä asiakkaiden kanssa. Intiimiys ja henkilökohtaisuus ovat elementtejä, joilla pyritään saamaan vastapuolelle sellainen olo, että hänellä on merkittävä rooli yhteyden rakentumisessa.

*“Ja aika usein ku mejän kuluttajaporukka, jotka siis seuraa, niin ne on tottunu semmoseen, vähän ronskiin streittiin, ”it's what it is” -tyyppiseen kommunikointiin. Et mulle ittelleni on lähtökohtaisesti ollu koko ajan tosi tärkeitä se et siin on se syvyysaspekti ja semmonen, ikään kuin, mejän markkinointi olisi vaan kommunikointia kahden hyvän ystävän välillä -tyyppinen, meininki.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Ominaista Remakelle on se, että viestinnän lisäksi, kaikki mitä tehdään, tehdään yhdessä asiakkaiden kanssa. Remake, tai MeM, on asiakkaille yhtä kuin ihmiset niiden takana, mutta lopullisen muotonsa brändit saavat vasta kun ne ovat osana asiakkaan elämää.

*“Must tuntuu et ainakin mejän siinä rajapinnassa niin ne ihmiset haluu nähä meitä ja kuulla meitä, eikä niinkään sitä brändiä. Et se tavallaan se brändi on ne ketkä tekee sitä brändiä, enemmän ku vaan se brändi. Vaan et ihmiset syvemmästi haluu, ne haluu nähä tavallaan sen frontin taakse, koko ajan. Et se ei oo vaan et ”joo et meil on nyt, tällä yrityksellä on tämmönen kampanja” vaan, se on meillä se*

*kampanja. Ei vaan meillä yrityksen edustajina ja tiiminä, vaan se on myös teillä. Et ”hei, meil on nyt yhteinen tämmönen juttu”.* -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija

*Kanavat? - Mitkä kanavat tukevat tehtyjä valintoja.*

Sosiaalinen media, omat verkkosivut, verkkokauppa (Weecos) ja asiantuntijatyö ovat kanavia, jotka tukevat Remaken ja MeMin toimintaa. Näkyvyyttä näissä haetaan mm. Eri projekteilla ja yhteistyöllä julkisuuden henkilöiden kanssa sekä luomalla sisältöä, joka puhuttelee ihmisiä tuotetta syvemmin, esimerkiksi sivistämällä ja herättelemällä kuluttajaa muuttamaan kulutustottumuksiaan kertakäyttökulutuksesta kohti kestävämpää ja ekologisempaa kulutusta.

*“Mun markkinointibudjetti pääasias kuluu siihen et ku me tehään vaik artistivaatteita, ni mä annan niille, erinäisiä näkyvyyksiä vastaan alennuksia niist tuotteist. Koska silloin se työ, puhuu, puolestaan. Mutta meille markkinointi on enemmän sitä et me tehään sellasii projekteja, missä me päästään ilmaiseen mahollisimman selkeesti se mejän oma asenne tehä niit asioita.”* -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija

*Mittarit? - Miten toimintaa seurataan.*

Impulssit, jotka vaikuttavat toiminnan kehittämiseen tulevat kuluttajien tarpeesta tai yrityksen sisältä, pääasiassa Malleukselta. Koska toiminta on pientä, on nopea kokeilu ja uusien tapojen testaaminen mahdollista. Remaken markkinointi on omana toimintona, joten myös viestin saaminen uusista kokeiluista kuluttajille on ketterää.

*“Vuorovaikutuksellisesti ajateltuna ni kylhän se joka suuntaan kulkee. Et se voi olla, että tulee joku impulssi kuluttajarajapinnasta, ja sit tavallaan lähetään siihen vastineeks kehittään joku, asia. Tai sit se saattaa olla et meil on joku fiilis, sit mennään sen mukaan. Mut se on niin ku tiimi, se on periaatteessa, impulssi voi tulla tiimistä, mutta esim. Remakessa ni kyl se, minä, oon yleensä.”* -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija

Koska Remaken toiminta on valtavirrasta poikkeavaa, eivät perinteiset markkinointikampanjat toimi, koska tarpeeksi informoivan viestin saaminen kuluttajalle on perinteisen mainoskampanjan avulla haastavaa. Tällöin myöskin perinteinen kampanjaseuranta on turhaa,

koska viesti ei tavoita kuluttajia halutusti. Asiaan vaikuttaa myös se, että koska toiminta on pääasiassa ompelupalvelua, on asiakkaalla tyypillisesti oltava tarve ensin, kun taas perinteisessä vaatekaupassa asiakkaalle saatetaan luoda tarve.

*“Me teimme, ollaankohan me tehty, virallisii ihan sellasii perinteisii markkinointikamppiksii, toissa jouluna tehtiin radio, ton, olikse nyt Bassoradion vai, eiku Radio Helsingin kans tämmönen joulukalenterikampanja. Et me käytiin haastattelus siellä ja sit niil oli tämmöset, spotit mitkä pyöri sit sen yhen päivän aikana mejjän toiminnasta. Palautuma niin ku nolla.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

#### *Vuorovaikutus ja läsnäolo*

Kuluttajien voima ja vaikutus yritysten toimintaan ja markkinointiin on kasvavaa. Yritykset ovat pakotettuja vastaamaan kuluttajien vaateeseen ja tarvittaessa muuttamaan toimiaan ja viestiään, jotta se kohtaa asiakkaan ajatusten kanssa, kuitenkin niin, että läpinäkyvyys ja aitous säilyy.

*“Sit ku se impakti tavallaan sielt kuluttajarajapinnast on tarpeeks voimakas sen yrityksen, suhteen, tai jotain niiden kampanjaa kohtaan, ni kyl se aiheuttaa sit muutoksii ja kaikkii. Koska kylhän yrityksen on pakko tavallaan muuntaa sitä, markkinointia eli viestintää sinne kuluttajarajapintaan sen mukaan mikä sinne uppoo.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Sen sijaan, että yritykset keskittyisivät myymään tuotteita tai palveluita, tuli keskittyä enemmän syihin, miksi ollaan olemassa. Arvojen myötä merkittävä tarkoituksellisuus on nostanut päätään ja tämä vähentää yritysten tarvetta perustella tuotteidensa tai palveluidensa etua.

*“Voisko se muuttuu silleen et ei välttämättä pyritä niin, suorasti myymään asiaa, niin ku tuotetta tai palvelua, vaan koetaan myydä, se, miks ollaan olemassa.” - Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

*Tarjoajan spesifit kyvyt*

Malleus on tehnyt globaalissakin mittakaavassa pioneerityötä uudelleen tuottavan muodin eteen. Hän ollut mukana mm. jalkauttamassa EkoDesign-termiä, perustamassa Kierrätystehdas ry:tä sekä Suomen yhteiskunnalliset yrittäjät -yhdistystä (SYY ry). Näiden lisäksi hän on mukana rakentamassa kiertotalous tutkintoa, joka on tarkoitus skaalata toimiala vapaasti. Malleus on siis yksi merkittävimmistä asiantuntijoista, kun puhutaan kiertotaloudesta tekstiili ja muotialan kontekstissa.

*“Ja mä itte koen, että tavallaan sen liiketoiminnan ohessa mun, tärkeä tehtävä on antaa sitä mun tietotaitoo mitä mä oon kymmenen vuotta keränny, Remakesta niin laajempaan käyttöön.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Konteksti

*Merkittävä tekijä? - Mikä tekee meistä muita paremman eikä sitä voi kopioida?*

Remakesta muista poikkeavan tekee varsinaisen liiketoiminnan ohella tehtävät toiminnot. Pyrkimykset vaikuttaa yhteiskunnan toimintoihin ja rakenteisiin ovat Malleukselle ja sitä kautta myös Remakelle prioriteettien kärkipäässä.

*“Mut se, mun mielest Remake ehkä on poikkeeva just siinä et, ihan sama vaik me ollaan pienyritys, kuinka moni pienyritys ompelimona pystyy tekeen niin valtavan impaktin kun mitä me ollaan kymmenen vuoden aikana saatu. Et se että esimerkiks, niinku sen yritystoiminnan kautta mä oon päätyny, rakentamaan kokonaisen koulutusosion sisältöä, joka on tarkoitus skaalata valtakunnalliseksi, ja toimialavapaaksi.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Erottautumisessa oleellista Remake -bränsin arvolataus, joka muodostuu itse Remaken toiminnasta, mutta myös Malleuksen ja hänen yhtiökumppanin ja muiden toimijoiden, kuten Outi Pyyn, saavutuksista.

*“Sit mä olin, tai ”mä”, tää on nyt hassu, mä aina puhun vähän sekasin, toki mun meriitit on Remaken meriittejä ja, tavallaan mä, käytän Remakee lähinnä semmosena pankkina mihin mä lataan mun tekemisieni arvon.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

*Muut palveluntuottajat*

Muoti ja tekstiilialan toimijat ovat Suomessa pääasiassa ketjuliikkeitä. Tämä on vaikeuttanut pienempien toimijoiden liiketoimintaa, koska suuret kansainväliset ketjut vaikuttavat volyymin kautta mm. hinnoitteluun ja tuotantoketjuun. Suomi on globaalissa kaupassa pieni ja korkean työvoimakustannuksen markkina ja päätökset tehdään globaalia markkinaa ja kustannustasoa tarkastellen. Myös yhteiskunnallinen kannanotto ja paikallinen vaikuttaminen eivät ole samalla tavalla kiinnostavia, kun toimintaa johdetaan muualta.

*“Suomi on ketjuliikkeiden luvattu maa. Mut vaatetusalta niin, lähtökohtaisesti suuryritysten johdot eivät oo Suomessa. Niitä ohjataan jostain ihan muualta, niitä ei johdeta Suomea varten, vaan niitä johdetaan globaalia markkinaa varten.” - Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Valtaosa muista pientoimijoista on Malleuksen mukaan toistensa kaltaisia.

*“mutta ihan avoimesti heitäkin koetan rohkaista, et tehkää ny vähän jotain, joku yks tuote sinne mallistoon mikä vähän potkis jengii silleen: ”jaa, et voi tehdä vähän eri tavalla”.” -Paula Malleus-Lemettinen, yrittäjä/designer/asiantuntija*

Taulukko 6. Remaken keskeisimmät tulokset

		Remake
<b>Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät</b>		
		poliittiset päätökset, luonnon varojen ehtyminen, elintasokuilun kasvaminen, luonnon katastrofit, globaalin järjestyksen uudistuminen, yhteistyöhalukkuuden kasvaminen, uudenlainen ajattelutapa, toiveikkaus
<b>Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa</b>		
		Mielenkiinnon herättäminen, asenteen ilmaisu projekteilla, konseptin jatkuva muotoilu, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, "uusi paradigma", kulutustottumusten muuttaminen,
<b>Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa</b>		
Liiketoiminta näkökulma	<b>Miksi?</b> Mitä asiakkaat arvostavat	Fast fashionin ja massamuodin "alasajo", laadukkaan yksilöllisen vaatettamisen edistäminen, kierrätysmateriaalien innovatiivinen käyttö.
	Asiakassegmentti	tiedostava radikaali aikuinen
Asiakaslogiikka	<b>Ongelmat ja halut?</b> Asiakkaan salaiset ajatukset	kuluttajien kysymykset, arvojen vahvistuminen, pehmeiden arvojen korostuminen, kyllästyminen tiedostavaan markkinointiviestiin, helpouden arvostaminen
	Design	radikaali design ilmaisumuotona, pienyritykset ketjuliikkeinä, marketit vaatekauppoina
	Jakelu	verkkokauppa (Weecos), ateljee, marketit
Tarjooma	<b>Ratkaisu?</b> Miten vastata asiakkaan ajatuksiin	lupausten mukainen toiminta, tekemisen asenne, liiketoiminnan ulkopuolinen toiminta, viestinnän selkeys
	Innovaatiot	jatkuva yritys luoda uutta
	Kapasiteetti ja resurssit	sama ihminen hoitaa kaikkia toimintoja
Arvon muodostuminen	<b>Yksilöllinen arvolupaus?</b> Ydinsanoma, joka kuvastaa yrityksen persoonaa	suoraa ystävien välistä puhetta, brändi=i ihmiset sen takana yhdessä asiakkaiden kanssa
	Kanavat	Verkkosivut, Facebook, Instagram, Twitter (Malleus, ei aktiivinen), LinkedIn (Malleus), asiantuntijatyö
	Mittarit	Impulssit kuluttajilta, oma fiilis
	Vuorovaikutus ja läsnäolo	kuluttajien voima muutoksen aloittajana, merkittävä tarkoituksellisuus
	Tarjoajan spesifit kyvyt	Pioneerityö uudelleen tuottavan muodin saralla ja kiertotalousajattelun kehittäminen.

## 6. TULOSTEN RISTIKKÄISTAPPAUSANALYYSI

Edellisessä luvussa esiteltiin tutkimustulokset jokaisen tapauksen osalta erikseen. Jotta tulosten syvempi pohdinta on laadukkaampaa, keskitytään tässä kappaleessa tutkimuskysymysten pohdintaan ristikkäistapausanalyysin avulla suhteessa markkinointiin toimialamurroksessa tekstiili- ja muotialan kontekstissa. Ensimmäisessä alaluvussa pohditaan makroympäristön tekijöitä, jotka vaikuttavat tekstiili ja muotialan muuttumiseen. Toisessa alaluvussa pohditaan markkinoinnin roolia muuttuvan liiketoiminnan keskellä. Kolmannessa alaluvussa vastataan tutkimuksen pääkysymykseen, eli siihen kuinka yritykset huomioivat kuluttajan kokonaisvaltaisena yksilönä.

### 6.1. Ristikkäistapausanalyysi

Ristikkäistapausanalyysin tarkoituksena on tunnistaa tapauksia yhdistäviä tekijöitä vertaamalla yksittäisiä tapauksia toisiinsa, jolloin tutkimuskysymyksiin vastaaminen on syvällisempää. Ristikkäistapausanalyysin avulla voidaan löytää yksittäisiä tapauksia yhdistäviä tekijöitä, jotka ilmenevät yleisinä toimintatapoina markkinoinnissa toimialamurroksessa. Toisin sanoen, ristikkäistapausanalyysillä voidaan oletettavasti saada tutkimuskysymyksiin jollain tasolla yleistettäviä tuloksia. (Kivinen 2017, 83.) Ristikkäistapausanalyysin lisäksi tutkimuksen empirian tuloksia on luvussa pohdittu suhteessa tutkimuksessa esiteltyyn teoriaosuuteen. Taulukossa 7 on tiivistettynä yksittäisten tapauksien tulokset, joiden avulla analyysi on tehty.



Taulukko 7. Aineiston ristikkäistapausanalyysi.

	<b>Nanso</b>	<b>Ommellinen</b>	<b>Remake</b>	
<b>Toimialaa murtavat makroympäristön tekijät</b>				
	globaali kilpailu, tuotannon keskittyminen, vallan keskittyminen, jakelukanavien murros	lähituotannon suosiminen	poliittiset päätökset, luonnon varojen ehtyminen, elintasokuilun kasvaminen, luonnon katastrofit, globaalin järjestyksen uudistuminen, yhteistyöhalukkuuden kasvaminen, uudenlainen ajattelutapa, toiveikkuus	
<b>Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa</b>				
	myynnin ja suunnittelun tukitoiminto, tunnettuuden kasvattaminen kuvilla ja tuotteilla	mutu, mielikuva suuremmasta toiminnasta, kasvunhallinta	Mielenkiinnon herättäminen, asenteen ilmaisu projekteilla, konseptin jatkuva muotoilu, yhteiskunnallinen vaikuttaminen, "uusi paradigma", kulutustottumusten muuttaminen,	
<b>Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa</b>				
<b>Liiketoimintana kökulma</b>	<b>Miksi?</b> Mitä asiakkaat arvostavat	tunnettu brändi, ajattomuus ja mukavuus	kotimaisen pienyrityksen henkilöityminen	Fast fashionin ja massamuodin "alasajo", laadukkaan yksilöllisen vaatettamisen edistäminen, kierrätysmateriaalien innovatiivinen käyttö.
	Asiakassegmentti	aikuisen naisen arkikäyttö	tarvitsee kirkastamista	tiedostava radikaali aikuinen
<b>Asiakaslogiikka</b>	<b>Ongelmat ja halut?</b> Asiakkaan salaiset ajatukset	Hinta, kotimaisuus, tiedostamisen lisääntyminen, läpinäkyvyys vaatimukset	Tietoisuuden lisääntyminen, arvojen ja eettisyyden korostuminen, lähituotannon suosiminen, läpinäkyvyyden ja laadukkaan toiminnan vaatimukset	kuluttajien kysymykset, arvojen vahvistuminen, pehmeiden arvojen korostuminen, kyllästyminen tiedostavaan markkinointiviestiin, helppouden arvostaminen
	Design	uudistettu suomalainen design, arkikäyttö	suomalainen design, värikkäät kuosit, yrittäjän oma maku	radikaali design ilmaisumuotona, pienyrittäjät ketjuliikkeinä, marketit vaatekauppoina

	Jakelu	verkkokauppa, kivijalka, jälleenmyyjät	verkkokauppa, messut, kivijalka, yhteisliike	verkkokauppa (Weecos), ateljee, marketit
Tarjoama	<b>Ratkaisu?</b> Miten vastata asiakkaan ajatuksiin	uusi mallisto, uusi brändi, uusi viestintä, oman tuotannon lopettaminen	tuotteen ja toiminnan laatu, kotimaisuus, henkilöityminen, läpinäkyvyys	lupausten mukainen toiminta, tekemisen asenne, liiketoiminnan ulkopuolinen toiminta, viestinnän selkeys
	Innovaatiot	Ei fokuksessa	Ei resurssia	jatkuva yritys luoda uutta
	Kapasiteetti ja resurssit	pieni tiimi, start up budjetti, kustannuspaineet, kompromissit	niukat resurssit	sama ihminen hoitaa kaikkia toimintoja
Arvon muodostuminen	<b>Yksilöllinen arvolupaus?</b> Ydinsanoma, joka kuvastaa yrityksen persoonaa	tunnettu vanha brändi, suomalainen ajaton design, pysyvä hintataso	Suomessa itse tehty, läpinäkyvyys	suoraa ystävien välistä puhetta, brändi=ihmiset sen takana yhdessä asiakkaiden kanssa
	Kanavat	verkkosivut, blogiyhteistyö, Instagram, Facebook	verkkosivut, Instagram, Facebook, Pinterest, messut	Verkkosivut, Facebook, Instagram, Twitter (Malleus, ei aktiivinen), LinkedIn (Malleus), asiantuntijatyö
	Mittarit	asiakasryhmän nuorentuminen, verkkokaupan kasvu, hiljaiset signaalit	liikevaihdon kehitys, uudet asiakkaat	Impulssit kuluttajilta, oma fiilis
	Vuorovaikutus ja läsnäolo	ei yhteiskunnallista keskustelua, ei keinoja lisätä läpinäkyvyyttä, keskittyminen tuotteisiin muotimielessä	tavoite päästä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa	kuluttajien voima muutoksen aloittajana, merkittävä tarkoituksellisuus
	Tarjoajan spesifit kyvyt	-	oma tuotanto	Pioneerityö uudelleen tuottavan muodin saralla ja kiertotalousajattelun kehittäminen.

### 6.1.1. Tekstiili ja muotialaa murtava toimintaympäristö

Berninger (2017, 173-187) on kuvannut murroksen vaiheiksi 1) muutostarpeen, 2) murros ja 3) ratkaisujen valtavirtaistumisen. Saman tyyllisesti murrosta ovat luonnehtineet mm. Christensen (2013), Martinsuo ym. (2016) ja McGhan (2004). Ensimmäisessä muutostarpeen vaiheessa muutokset tapahtuvat laajemmassa toimintaympäristössä, makroympäristössä. Murrosvaiheessa uusien ratkaisujen kehittäminen kiihtyy ja tätä voidaan tukea niin poliittisilla päätöksillä kuin verkostojen avulla. Valtavirtaistumisen aikana uudet mallit ovat muuttuneet rutiineiksi kesyyntymisen, eli kompromissien avulla.

Tekstiili- ja muotiala on teknologisen disruption ja jakelukanavien murroksen myötä muuttunut globaaliksi, mikä vaikuttaa alan jokaisen toimijan toimintaan. Luonnonvarojen ehtyminen ja luonnonkatastrofit näkyvät mm. uusien raaka-aineiden kehittämisenä ja kierrätysmateriaalien lisääntyneenä käyttönä. Samaan aikaan kuitenkin poliittiset päätökset, elintasokuilun kasvaminen ja vallan keskittyminen näkyvät tuotannon keskittämisenä halvan työn maihin. Tulokset osoittavat, että vaikka Remake ja Ommellinen pyrkivät Lovion ja kumppaneiden (2011) mukaisesti poikkeamaan tietoisesti tavanomaisesta ja totutusta ja luoda kollektiivisesti uutta yhdessä muiden toimijoiden ja yrittäjien kanssa, jotka pyrkivät samaan suuntaan, päätyi Nanso, joka oli viimeinen suurempi kotimainen työllistäjä, lopettamaan oman tuotannon kustannussyistä vuonna 2017. Tästä voidaan olettaa, että Suomen poliittinen ympäristö saattaa toimia eräänlaisena luovan tuhon moottorina (Berninger 2017), koska kotimaisen tuotannon säilyttäminen ei suuremmassa mittakaavassa ole kannattavaa.

Monitasomallin mukaisesti (Berninger 2017), vaikka globalisaation myötä tuotanto on siirtynyt Suomesta pääosin pois, on globaalien järjestyksen muutoksen myötä havaittavissa uudenlaisen ajattelutavan syntymistä. Toisin sanoen, arvoa tuottavat toiminnot ovat näin ollen uhattuina ja jatkuvassa muutoksessa, jolloin tekstiili- ja muotialan voidaan olettaa noudattavan välillistä toimialan kehittymisen suuntausta (McGahan 2004b, 68). Tuloksista voidaan todeta, että toiveikkuus ja yhteistyöhalun kasvaminen näkyy yhdessä poliittisen päätännän kanssa mm. innovaatio toimintana ja panostamalla lasten sekä nuorten koulutukseen, kuten kiertotaloustutkimuksen kehittämiseen. Tämä tukee aikaisempaa teoriaa polkuriippuvuuksien rakentamisesta (Garud ym. 2001a; Vergne & Durand 2010; Garud & Kumaraswamy & Karnøe 2010; Sydow & Windeler & Müller-Seitz & Lange 2012; Karnøe & Buchhorn 2008; Heiskanen & Lovio & Jalas 2011; Sydow ym. 2012; Garud ym. 2001b; Lovio ym. 2011) ja vanhojen

polkujen heikentämisestä mm. asiakkaiden arviointikriteerien muuttamisella markkinoinnin keinoin, jolloin fokus siirtyy tuotteesta sen tuotannonkestävyyteen (Heiskanen ym. 2011).

### 6.1.2. Markkinoinnin rooli muuttuvassa liiketoiminnassa

Jatkuva muutos, jonka keskellä tekstiili ja muotialan toimijat harjoittavat liiketoimintaa vaikuttaa myös markkinointiin. Teknologiamurroksen myötä tullut sosiaalinen media on luonut ihmisille täysin uudenlaisen mahdollisuuden itsensä ilmaisuun ja vuorovaikutukseen muiden kanssa. Suoramainonta on kokenut inflaation ja mielipidevaikuttajien rooli on sosiaalisessa mediassa korostunut. Remake ja Nanso käyttävät kumpikin mielipidevaikuttajia omassa markkinoinnissaan. Nanso tekee blogiyhteistyötä, kun taas Remake pyrkii tekemään yhteistyötä julkisuuden henkilöiden kanssa. Erottava tekijä näissä kahdessa on se, että näkyvyyden lisäksi Remake pyrkii tietoisesti ilmaisemaan omaa asennettaan myös julkisuuden henkilöiden kanssa tehtävän yhteistyön kautta, kun taas Nanso pyrkii saamaan näkyvyyttä, tulemaan uusille segmenteille kiinnostavaksi ja sitä kautta kasvattamaan myyntiä.

Kotlerin ja kumppaneiden (2011) ajatus markkinoinnin roolin kehittämisestä toimialamurrosten myötä voidaan myös nähdä tutkimuksen tapauksissa. Vaikka nk. markkinointi 2.0 on kuluttaja keskeinen, mikä näkyy kohderyhmäkohtaisena ominaisuuksien räätälöintinä ja markkinatarpeiden mukaisena segmentointina, perustuu se silti ajatukseen, että kuluttaja on passiivinen markkinoinnin kohde (Kotler ym. 2011, 18, 21). Nansolla markkinointi on pääasiassa myynnin ja suunnittelun tukitoiminto, jonka ensimmäinen tarkoitus on myynnin kasvattaminen. Aikaisemmin Nanson markkinointi on pohjautunut kotimaisuuteen ja vastuullisuuteen - nimenomaa työllistäjänä -, mutta nykyään näkyvyyttä pyritään saamaan tarinoilla, mikä Nanson tapauksessa tarkoittaa uudistettua kuvamaailmaa - muiden toimijoiden kaltaista kuvaustyyliä ja stailausta. Kuluttajille näkyvä markkinointi on Nansolla pääasiassa ulospäin suuntautuvaa viestintää.

Globalisaation myötä kulttuurisesti vahvojen brändien (Holt 2004) ja luovien ihmisten (Zohar 1990) merkitys vaikuttajina on kasvanut. Luovat ihmiset haluavat itsensä lisäksi kehittää ympäröivää maailmaa, jolloin yrityksen osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun mahdollistaa sen, että kuluttajat kokevat syvempää yhteyttä yrityksen kanssa, joka taas kasvattaa yrityksen brändipääomaa (Kotler ym. 2005, 30). Tämä kääntää henkisen täyttymyksen materian arvostamisen edelle (Fogel 2000; Zukav 2002), jolloin syvemmän

merkityksen rooli markkinoinnissa kasvaa. Tuotteet ja palvelut, jotka puhuttelevat kuluttajien henkistä puolta ovat markkinoijan merkittävien erottautumistekijä (Davis 2002).

Remaken markkinoinnin tavoitteena on yhteiskunnallinen vaikuttaminen. Toimintatapojen muutos - kuten kulutustottumusten muutos, uuden paradigman (eli läpinäkyvän ja yhteistyöhön perustuvan johtamisen) jalkauttaminen, liiketoimintakonseptin jatkuva kehittäminen - ovat asioita, joihin pureutumalla Malleus pyrkii saamaan muutosta vauhditettua. Remake toiminta perustuu vahvoihin arvoihin ja kaikelle tekemiselle - oli kyse palvelusta tai tuotteesta - pyritään antamaan suurempi merkitys. Malleuksen ja Remaken toiminnalla ja tuotteilla on aina jokin suurempi syy.

Ommellisella markkinointi on alussa olevan liiketoiminnan vuoksi jäänyt vähäisemmälle pohdinnalle. Konsulttiyritys, joka on tullut mukaan auttamaan markkinoinnissa, on fokusoitunut kasvunhallintaa ja yhtenäisen yrityskuvan rakentamiseen. Kuitenkin, vaikka tekeminen ei välttämättä ole ollut tietoista, on Ommellinen onnistunut pohjaamaan markkinointinsa onnistuneesti lähituotannon ja kotimaisuuden kasvaneisiin trendeihin. Kuvien yhteydessä kerrotut todelliset tarinat saavat kuluttajat samaistumaan ihmisiin Ommellisen takana, jolloin Davisin (2002) mainitsema merkittävien markkinoinnin erottautumistekijä - tuote, joka puhuttelee kuluttajan henkistä puolta - täyttyy.

### 6.1.3. Kuluttaja kokonaisvaltaisena yksilönä strategisessa markkinoinnissa

Markkinointi on perinteisesti mielletty yrityksen toimintona, mutta customer-dominant-logic, CDL, tunnistaa markkinoinnin liiketoiminnan perustana (Strandvik ym. 2014) - CDL ohjaa liikkeenjohtoa markkinoiden ja asiakkaan ymmärtämisessä. Toisin kuin service-dominant-logic (SDL) tai service-logic (SL), jotka korostavat tarjoamaa, systeemejä ja kanssakäymistä (Grönroos & Gummerus 2014; Lusch & Vargo 2014), CDL on enemmän asiakkaan näkökulmien kuin tuotteiden palveluiden kustannusten tai kasvun hallinnoima. Seuraavaksi analysoidaan Nanson, Remaken ja Ommellisen toimintaa suhteessa customer-dominant-logiciin.

*Liiketoimintanäkökulma*

Druckerin (1974) mukaan markkinointi voidaan nähdä eri tavoin, aina yksinkertaisista organisatorisista toiminnoista koko liiketoiminnan strategiseen perustaan. Heinonen ym. (2015) korostaa CDL:ää liiketoiminnan näkökulmana, rajoittuneen markkinoinnin toimintojen sijaan. Remaken kohdalla haastattelun perusteella kävi ilmi, että markkinointi on yrityksen kokonaisvaltainen liiketoiminnan perusta. Nansolla markkinointi on selvästi oma erillinen toiminto, jonka pääfokus on toimia muiden toimintojen tukitoimintona. Ommellisella asiaa ei ole tietoisesti ajateltu, mutta ostetun konsulttipalvelun myötä markkinoinnista on tullut liiketoiminnan perusta. Heinosen ym. (2015) mukaan voidaan sanoa, että Remaken markkinointi ja konsulttipalvelun myötä Ommellisen markkinointi ovat CDL:n mukaisesti liiketoiminnan perusta.

CDL sisältää myös tulkinnan palvelusta, joka on niin tarjoajan toimien tulos mutta myös liiketoiminnan näkökulma (Edvardsson ym. 2005). Koska liiketoimintaa ei ole ilman asiakasta (Drucker 1974), on CDL-tavan omaksuneiden yritysten liiketoiminta asiakassidonnaisten näkökulmien hallinnoima tuotteiden, palveluiden, kulujen tai kasvun sijaan (Heinonen ym. 2015, 477). Nanson haastattelu toi ilmi sen, että liiketoiminnan päätökset tehdään pääasiassa kulujen, kasvun ja tuotteiden perusteella. Vaikka tuotannon ulkoistamisen myötä toimintaa on saatu vastaamaan enemmän asiakkaiden tarpeita, oli yrityksen toiminta kääntynyt positiiviseksi ennen tuotannon lopettamista. Kuluttajien kasvava halu ostaa kotimaista ja yhteiskunnallinen vaikutus työllistäjänä eivät vaikuttaneet liiketoiminnan päätöksiin.

Ommellisen toiminta pohjaa omalle kotimaiselle tuotannolle ja voimakkaalle henkilöitymiselle, jolloin asiakkaiden tarve tukea kotimaista toimintaa on huomioitu. Myös toiminnan tekeminen läpinäkyväksi vastaa asiakkaiden lisääntyneeseen tiedostamiseen ja tarpeeseen toimia eettisesti. Remaken missio lisätä kiertotalousajattelua ja valistaa kuluttajia kestävästä kehityksestä osoittautuivat melkeinpä liiketoiminnan perustaksi ja itse tuotteet sivutoiminnoksi. Remake vastaa tiedostavien kuluttajien tarpeeseen, mutta pääasiassa sen fokus menee asenteiden muuttamiseen ja tarpeiden luontiin kuin niihin vastaamiseen.

### *Asiakaslogiikka*

Asiakkaan logiikka (Heinonen ym. 2015), asiakkaan työ (Ulwick 2002; Ulwick & Bettencourt 2008) ja kysyntä ensin (Christensen ym. 2007; Joachimsthaler 2007; Joachimsthaler & Pfeiffer 2010) - kaikki korostavat sitä, kuinka oleellista on ymmärtää asiakkaan aktiviteetit ja tehtävät. Kaikki haastateltavat tunnistivat kuluttajien tietoisuuden ja läpinäkyvyyden vaatimusten lisääntymisen sekä kasvaneen kiinnostuksen kotimaisuutta kohtaan. Ommellinen ja Remake tunnistivat myös arvojen ja eettisyyden voimistumisen, Nanso hintatietoisuuden.

Tarjoajan maailmassa, asiakkaan logiikka vaikuttaa tarjooman muotoiluun ja toimittamiseen (Heinonen ym. 2015, 477-478). Kaikki vastaajat mainitsivat kotimaisen designin. Nanson design uudistettiin 2016 brändiuudistuksen yhteydessä, mutta fokus arkikäytössä pysyi. Ommellisen värikkäät kuosit ovat useiden suomalaisten pientoimijoiden suunnittelemaa, vaatteet ovat yrittäjän omaa käsialaa. Remaken design on avantgarde -henkistä, asennetta ilmaisevaa taidetta. Jokainen haastateltava mainitsi verkkokaupan jakelukanavana, mutta Ommellinen ja Remake osoittivat myös kivijalan tärkeyttä. Messut ovat Ommelliselle strategisesti merkittävä jakelutie, joka täydentää osaltaan asiakkaiden kokemaa omnichannel -kokemusta.

Asiakaslogiikka voi muuttua ja siihen voidaan vaikuttaa, mutta sillä on tapana olla hidastuokkeinen (Heinonen ym. 2015, 477-478). Haastateltavista Remake on ainoa, joka toimii aktiivisesti varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolella. Malleus pyrkii lisäämään ihmisten tietoisuutta useissa eri konteksteissa ja tätä kautta muuttamaan heidän kulutustottumuksiaan, mutta tiedostaa sen olevan hidasta.

### *Tarjooma*

CDL:n mukaan tarjooma on sitä, mitä tarjoaja myy ja tarjoaa - tuotteet, palvelut, ratkaisut, lupaukset ja arvolupaus (Grönroos 1990; Nordin & Kowalkowski 2010). Nanson tarjoomana toimii uudistettu kotimainen design ja tuotannon ulkoistuksen myötä entistä monipuolisempi tuotevalikoima. Ommellisen tarjooma koostuu tuotteen ja toiminnan laadusta, kotimaisuudesta ja helposti lähestyttävyydestä. Remaken tarjooma taas koostuu vahvoista arvoista, asenteesta, innovatiivisesta designista ja suunnan näyttämisestä.

Heinosen ym. (2015) mukaan oleellista tarjoomassa on tarjoajan ja asiakkaan näkökulman erilaisuus - asiakkaat eivät välttämättä osta sitä mitä tarjoajat myyvät, eli asiakas voi päättää käyttää ja kokee tarjoajan antaman syötteen eri lailla kuin tarjoaja on sen tarkoittanut. Toisin sanoen, yritysten täytyy tehdä valintoja koskien sitä, mitä he ovat valmiita tarjoamaan, samalla kuitenkin huomioiden kilpailu, kapasiteetti ja strategia. Kaikki vastaajat mainitsivat niukat resurssit, niin taloudelliset kuin henkilöstö mielessäkin, mikä näkyy mm. osaamisen puutteena ja kompromissien tekona. Ommellinen priorisoi aina kotimaisuutta, joka menee viimekädessä myös eettisyyden edelle. Kilpailu Remaken segmentissä ei vielä toistaiseksi ole suurta, joka näkyy arvojen mukaisen toiminnan priorisointina kasvun edelle. Nansolla taas vastuullisuus kulminoitui aikaisemmin kotimaiseen tuotantoon ja sen esiin tuomiseen, mutta kilpailukyvyyn ja kannattavuuden lisäämisen vuoksi näistä päätettiin luopua. Ommellisen kohdalla asiakas saa tunteen laadukkaasti ja turvallisesti valmistetusta laadukkaasta tuotteesta. Remaken kanssa asiakas voi vahvistaa ja tuoda näkyvästi julki omaa aatteellisuuttaan ja arvomaailmaansa. Nanso tarjoaa arkista olemisen mukavuutta.

#### *Arvon muodostuminen*

Arvon muodostumista käytetään silloin, kun halutaan kuvailla prosessia, jossa arvo ilmenee vastoin tarkoituksen mukaista tuotantoa ja pohjautuu käyttöön, sisältäen niin fyysisen kuin henkisen kokemuksen. Arvo muodostuu käytössä erikseen kaikille toimintaan osallistuville. (Heinonen ym. 2013.) Tarjoajan liiketoimintalogiikka ja toimet, joihin vaikuttaa myös muiden toimijoiden toimet, ajaa tarjoajan arvon muodostumisen prosessia (Heinonen ym. 2013; Medberg & Heinonen 2014). Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että Nanson ydinsanoma on Suomalaista designia, Ommellisen Suomessa itse tehty ja Remaken kestävästi uutta. Nanso on vakiinnuttanut asemansa suomalaisten mielissä ja tuotteillakin haetaan ajattomuutta ja kestävyyttä - kuluttajille halutaan tuotteiden kautta tuoda nostalgiaa, mukavuutta ja helppoutta. Ommellinen pyrkii tuomaan kaiken rehellisesti ja läpinäkyvästi esille ja olemaan helposti lähestyttävä. Aitous ja laatu nousevat Ommellisen toiminnassa ja tuotteiden kautta Ommellinen pyrkii auttamaan myös kuluttajia olemaan aidosti ja ylpeästi omia itsejään. Remake on ronskisti ja ylpeästi erilainen ja pitää kuluttajia merkittävänä osana brändiä. Remaken tuotteet ovat kuin heimolaisuuden merkki, joita käyttäessä voi osoittaa haluavansa muutosta aikaiseksi.



Heinosen ym. (2015) mukaan sijainnin käsitteissä konteksti on asiakasspesifiä ja sosiaalisesti konstruotua. Arvo muodostuu niin asiakkaan kuin tarjoajan maailmassa ja kanssakäymisen foorumeilla. Jokaisella haastatellulla on verkkokauppa, kotisivut, sosiaalisen median kanavia ja kivijalkakauppaa. Näiden lisäksi Ommellinen osallistuu aktiivisesti messuille, Remake tekee asiantuntijatyötä ja Nanso tekee blogiyhteistyötä. Toisin sanoen, kanavat kanssakäymiselle ovat samankaltaiset.

CDL esittelee läsnäolon arvon muodostumisen toisenlaisena näkökulmana. Läsnäolo tarkoittaa tiettyssä paikassa olemista niin fyysisesti kuin abstraktisti. Keskittyminen pelkkään kanssakäymiseen sisältää vain toimet, kun taas läsnäoloon fokuoituminen korostaa asiakkaan kokemuksia tarjoajan osallistumisesta. (Heinonen ym. 2015, 479.) Ommellisen tavoitteena on päästä henkilökohtaiseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa. Tätä tarkoitusta varten Ommellinen avasi ompelimon yhteyteen myymälän ja kiertää messuja. Myös kotisivuilla ja sosiaalisessa mediassa halutaan korostaa helposti lähestyttävyyttä ja tuoda ihmisiä yrityksen takana tutuksi kuluttajan kanssa. Remake pyrkii vuorovaikutuksessaan merkittävään tarkoituksellisuuteen, eli ottamaan laajemmin osaa yhteiskunnalliseen keskusteluun. Viestinnässä Remake tavoittelee kahden ystävän välistä keskustelua ja toiminnassaan reagoi herkästi kuluttajilta tuleviin impulsseihin. Nanso tavoittelee uudistuneen kuvamaailman ja vaikuttajamarkkinoinnin kautta näkyvyyttä nuoremman kohderyhmän keskuudessa. Remaken ja Ommellisen toiminta tukee Heinosen ym. (2015) näkemyksiä, kun taas Nanso näyttää keskittyvän pelkkiin toimiin.

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna, tarjoajan läsnäolo tulee ymmärtää potentiaalisena käyttönä (Heinonen ym. 2015, 479). Haastatelluista Nanso on tunnetuin, kun taas Ommellinen ja Remake huomattavasti pienempinä toimijoina ovat pienemmän kuluttajajoukon tietoisuudessa. Nanso on saavuttanut valtakunnallisesti vakiintuneen asemansa pitkän historiansa myötä naisten trikootuotteiden valmistajana. Remake taas on tunnettu pääasiassa pääkaupunkiseudulla ja kierrätysmuodin edelläkävijä, Ommellinen Jyvässeudulla ja lapsiperheiden keskuudessa. Ommellisella ja Nansolla on omat verkkokaupat, mutta Remaken tuotteet myydään Weecoksessa. Nanson myymäläverkosto on laaja, kun taas Ommellisella ja Remakella on liiketilat tuotannon yhteydessä ja Ommellisella tämän lisäksi yksi yhteisliike Helsingissä. Tunnettuuden ja jakeluverkoston kulmasta tarkasteltuna, Nanso on päällimmäisenä kuluttajien mielissä. Jos taas puhutaan vaikuttamisesta ja kanta-aottavuudesta, nousee Remake Nanson edelle. Nanson jakeluverkosto on laajin, joten helppo ja välitön

saatavuus on sen kohdalla paras, mutta verkkokaupan kasvu on vähentänyt kivijalan merkitystä. Remaken saatavuus on suppean valikoiman ja pienen tuotannon vuoksi haastavin, mutta se on Remaken strateginen valinta. Tuotteiden saatavuuden kulmasta Nanson toimitusvarmuus nostaa sen luotettavuutta, kuin myös sen pitkä historia. Ommellisen luotettavuutta nostaa läpinäkyvä toiminta, mutta tuotantokapasiteetin riittämättömyys on heikentävä tekijä. Remaken luotettavuus omassa segmentissään arvopohjaisena toimijana on korkea, mutta täysin uudenlainen tapa toimia ja laaja palvelutarjonta konkreettisten tuotteiden rinnalla voi tuntua kuluttajasta sekavalta, mikä taas osaltaan heikentää luotettavuutta.

Toisin kuin muut palvelunäkökulmat, CDL tunnistaa tarjoajan spesifit kyvykkyudet ja taidot rajoitteina sille, kuinka he voivat tukea asiakkaan arvon muodostumista taloudellisesti kannattavalla tavalla (Heinonen ym. 2015, 479). Remaken toiminta on valtavirrasta radikaalisti poikkeavaa ja toistaiseksi kohderyhmä on pieni. Vaikka Malleus on oman alueensa asiantuntija, voi osaaminen asiakkaan talouden laajamittaisen kannattavuuden tukemiseksi jäädä Heinosen ym. (2015) mukaan suppeaksi. Samoin Ommellisen kohdalla, missä toiminta henkilöityy voimakkaasti yrittäjään. Ommellisen liiketoiminta on alkanut harrastuksesta, ja Häklin oikea ammatti on opettaja. Tekstiili ja muotialan, liiketalouden, yrittäjyyden tai markkinoinnin osaaminen on toisin sanoen vasta alussa, jolloin muiden tukeminen jää Heinosen ym. (2015) mukaan heikoksi. Nanso taas harjoittaa tyyppillistä liiketoimintaa, jossa tuotanto on ulkoistettu ja omana toimintona on myynti, markkinointi ja suunnittelu. Nansolla voidaan tässä mielessä olettaa olevan Heinosen ym. (2015) mukaan kykyä asiakkaan taloudellisen arvon tukemisessa.

### *Konteksti*

Käytössä syntyvä arvo ilmenee asiakkaalle aina hänen omassa kontekstissa. Omaksuakseen asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan, tarjoajien tulisi ymmärtää heidän toissijainen rooli asiakkaidensa elämässä ja pyrkiä saamaan kutsu heidän elämään/liiketoimintaan, ekosysteemiin, aktiviteetteihin, kokemuksiin ja toimiin. Nanso pyrkii erottautumaan suomalaisella designilla ja pitkällä perheyriyshistorialla, mikä tekstiili- ja muotialan kilpailukentässä on haastavaa, sillä kuluttajan mielissä vastaavia toimijoita, vastaavanlaisella kärjellä on useita, ja oman tuotannon loppumisen myötä kotimaisuus -viesti ei enää ole uskottava. Toisin sanoen, Nanson vaikutus asiakkaaseen jää Heinosen ym. (2015) mukaan vähäiseksi. Remake taas on toiminnassaan uniikki, jolloin liiketoimintalogiikan,

yhteiskunnallisen vaikutuksen ja kouluttamisen kautta sillä on Heinosen ym. (2015) mukaan haastateltaviin nähden merkittävin vaikutus asiakkaisiin, vaikka segmentti on vielä suhteellisen pieni. Ommellinen pyrkii lisäämään tuotteidensa arvoa laadukkaalla, läpinäkyvällä ja henkilöityvällä kotimaisella toiminnalla. Tällöin voidaan Heinosen ym. (2015) mukaan olettaa, että asiakkaiden toimissa, jotka haluavat viestiä kotimaisuutta, aitoutta ja itse tehtyä, Ommellisen vaikutus on merkittävä.

CDL sisältää palveluntuottajat, muut asiakkaat (yksilöt ja yritykset), muut toimijat sekä fyysiset ja virtuaaliset rakenteet, jotka liittyvät palveluun. Strandvikin ym. (2012) mukaan yrityksen strategiaa tulisi ohjata asiakaskeskeisyys ja ymmärrys kuunnella asiakasta hänen omassa kontekstissaan. Vaikka kaikki haastateltavat tunnistivat kotimaisuuden kysynnän ja läpinäkyvyyden vaateen kasvun, on Nanso ainoa, joka on strategisilla valinnoillaan toiminut tätä vastoin. Tuotannon ulkoistamisella läpinäkyvyys ja kotimaisen toiminnan tuoma etu on muihin alan toimijoihin nähden heikentynyt. Halvemman tuotannon myötä tuotteiden hinnoittelu on säilynyt samana, jolloin kuluttajan kokema hyöty tehdyistä muutoksista on jäänyt vähäiseksi. Näin ollen Strandvikin ym. (2012) mukaan voidaan olettaa, että asiakaskeskeisyys Nanson strategiassa jää vähäiseksi.

Ommellinen tunnistaa haasteena muiden pienten kotimaisten toimijoiden toiminnassa sen, että vaikka kuluttajat mieltävät nämä toimijat pieniksi kotimaisiksi toimijoiksi, on monen tuotanto todellisuudessa ulkoistettu halvemman työn maihin. Tällöin aidosti kotimaisella tuotannolla toimivan yrityksen on haastava perustella omaa hintatasoaan, kun tuotteet saattavat kuluttajan silmin näyttää toisiaan vastaavilta. Tämän vuoksi Ommellinen tuo esille läpinäkyvästi tilat, henkilöt ja ajan tuotteiden takana, jotta kotimaisuuden viesti on aito. Pyrkimys välittömään kanssakäyntiin ja asiakkaan henkilökohtaiseen kohtaamiseen ja toiveiden huomioiminen ovat toimia, jotka Strandvikin ym. (2012) mukaan voidaan nähdä asiakaskeskeisyydellä.

Remake näkee Suomen tekstiili ja muotialan koostuvan pääasiassa globaaleista ketjuliikkeistä ja toistensa kaltaisista pientoimijoista. Tällöin hinta ja helppo saatavuus voivat nousta määrääväksi tekijöiksi ostopäätöstä tehtäessä. Tiedostavien ja eettisyyttä arvostavien kuluttajien määrä on kuitenkin nousussa ja sitä myös Remake pyrkii osaltaan kasvattamaan. Koska Remaken tuotteet ovat joko suoraan asiakkaalle tilauksesta tehtyjä tai yksilöllisiä mittojen ja asiakkaan toiveiden mukaan toteutettuja, voidaan toiminnan Strandvikin ym. (2012) mukaan sanoa olevan tuotteiden osalta täysin asiakaskeskeistä. Muun toiminnan ja palveluiden

osalta Remake näyttää tietä yhdessä muiden suunnan näyttäjien kanssa ja vastaa näin ollen yritysten ja kuluttajien tarpeeseen tarkastella omaa toimintaansa.

## 6.2. Keskeisimpien tulosten reflektointi suhteessa tutkimuskysymykseen

Tutkimuksessa kysytään, miten kuluttaja näkyy yritysten markkinoinnissa murroksen keskellä? Ensimmäisenä, toimintaympäristön vaikutus liiketoimintastrategiaan on kiistaton. Jotta kotimaisesta toiminnasta – varsinkin tuotannosta - tulee kannattavampaa, edellyttää se poliittisia päätöksiä. Näitä päätöksiä ovat mm. työvoiman palkkaamiseen liittyvät päätökset, pk-yritysten investointeihin panostaminen, tutkimukseen ja kehittämiseen panostaminen sekä koulutussisältöjen muokkaaminen. *Asiakaskeskeisen logiikan laajentaminen makroympäristön kontekstiin* korreloisi pitkällä aikajänteellä mm. asiakaslogiikan ja arvon muodostumisen syvällisempään ymmärrykseen.

Toisena, jos markkinointi nähdään yrityksen tukitoimintona, näyttäisi tämä vaikuttavan siihen, että hinta ohjaa asiakkaan ostopäätöstä korostuneesti. Jos taas markkinointi nähdään enemmän kokonaisvaltaisen liiketoiminnan perustana, korostuu kuluttajien päätöksissä arvot. Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tuo taloudellista hyötyä pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna, mutta lyhyen ajan tarkastelussa hyödyt saattavat tuntua vähäisiltä. Asiakaskeskeisessä logiikassa onnistuminen vaatii merkittäviä markkinoinnillisia panostuksia – markkinoinnin tuomista liiketoiminnan perustaksi -, jolloin markkinointia ei voi nähdä pelkkänä tukitoimena. Toisin sanoen, markkinointia ei voi nähdä budjetoinnissa kuluna. *Asiakaskeskeinen logiikka edellyttää siis markkinoinnin mittaamisen kehittämistä.*

Kolmantena, jotta asiakkaan logiikan ymmärtäminen on syvällisempää, voisi yrityksen päätöksen tekoa hajauttaa myös asiakkaille. *Kutsumalla asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita mukaan yrityksen strategiseen kehitystyöhön*, voisi asiakaskeskeisen logiikan noudattaminen olla kohdennetumpaa ja samalla kustannustehokkaampaa. Tällöin tehdyt valinnat suhteessa mm. tarjoomaan ja arvon muodostumiseen tuovat toimintaan tarkoituksen mukaista syvyyttä ja toiminnan selkeyttä. Myös halutun läsnäolon syvyys on selkeämpää, sillä segmenteissä näyttää olevan eroja.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli hakea vastausta kysymykseen, *miten kuluttaja näkyy yritysten markkinoinnissa murroksen keskellä?* Tähän kysymykseen lähdettiin vastaamaan tutkimalla, miten yritykset johtavat markkinointia tekstiili- ja muotialalla. Tutkimuksen tavoitteena oli laajentaa teoriaa markkinoinnista toimialamurroksessa, sillä tieteellinen kirjallisuus aiheesta on rajoittunutta. Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymykseen kolmen alatavoitteen kautta:

1. Mitä on toimialamurros?
2. Miten markkinointi on muuttunut murrosten myötä?
3. Miten asiakaskeskeistä logiikkaa voidaan hyödyntää strategisessa markkinoinnissa Suomen tekstiili- ja muotialan kontekstissa?

Markkinointia toimialamurroksessa tutkittiin melko laajalla näkökulmalla, koska tällä tavoiteltiin kokonaisvaltaisen ymmärryksen saavuttamista tutkittavasta ilmiöstä. Tämän lisäksi tutkittavat tapaukset edustivat toimialan toimijoita mahdollisimman laaja-alaisesti, jotta näkökulmien eroavuus saatiin tutkimuksessa maksimoitua. Tällöin on mahdollista saada todellisuutta paremmin vastaava käsitys siitä, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat markkinointiin toimialamurroksen keskellä.

Tekstiili- ja muotiala on käsitteellisesti laaja ja eri yhteyksissä puhuttaessa, tarkasteltava kokonaisuus voi poiketa toisistaan merkittävästi. Tekstiilillä voidaan tarkoittaa mitä tahansa kuidusta tai kankaasta tehtyä tuotetta. On olemassa monia erilaisia tekstiilejä, kuten esimerkiksi teknisiä kankaita, lääkesidoksia, teollisuuskankaita ja vaatteita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan vaate- ja muotialaa, jolla tarkoitetaan vaatteiden, jalkineiden, asusteiden ja kodin sisustustekstiilien valmistamista sekä niiden tukku- ja vähittäiskauppaa. Pois rajattiin siis muilla teollisuuden aloilla käytetyt tekstiilit. Tähän rajaukseen päädyttiin kolmesta syystä. Ensimmäisenä, vaate ja muotiteollisuus on suurten muutosten pyörteissä, koska kuluttajien elämäntyyli ja tämän myötä kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut, mutta muutoksesta huolimatta farkut ovat edelleen farkut. Toiseksi, toisin kuin muilla tekstiilialoilla, kaikki ihmiset ovat tavalla tai toisella tekstiili- ja muotialan asiakkaita - kaikki me käytämme

vaatteita. Ja koska me kaikki käytämme vaatteita, niin kolmanneksi, koskettaa alalla tapahtuvat innovaatiot meitä jokaista jollain tapaa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui customer-dominant-logic (mm. Heinonen ym. 2010; 2013; 2015) konseptin ympärille, joka kuvaa kuinka yksilöllinen asiakas järkeistää ja oikeuttaa sen mitä ostaa ja käyttää. Tätä täydentämään otettiin murroksen yleisimpiä teorioita (mm. Berninger 2017; Lovio & Mickwitz & Heiskanen 2011; Garud & Karnøe 2001b; Garud ym. 2001a; Vergne & Durand 2010; Garud & Kumaraswamy & Karnøe 2010; Sydow & Windeler & Müller-Seitz & Lange 2012) ja tarkasteltiin markkinoinnin roolin muuttumista (mm. Kotler ym. 2011) toimialamurrosten myötä. Tutkimuksen tuloksena vahvistettiin ja laajennettiin aiempaa teoriaa arvonluonnin osalta.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin monitaustatutkimuksena kolmesta tekstiili- ja muotialan toimijasta. Aineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Haastateltavia oli kolme - yksi jokaisesta yrityksestä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joista kaksi tehtiin kasvokkain, yksi aikataulu haasteiden vuoksi puhelinhaastatteluna. Haastateltaviksi valittiin henkilöt, jotka ovat edustamansa yrityksen ylin markkinoinnista päättävä henkilö - kahdessa tapauksessa itse yrittäjä, yhdessä tapauksessa yrityksen markkinointijohtaja. Haastatteluiden tukena käytettiin sekundäärisiä lähteitä, jotka koostuivat tapausten omilta kotisivuilta kerätyistä tiedoista sekä heidän tuottamista sisällöistä omiin sosiaalisen median kanaviin viimeisen noin vuoden ajalta (liitteet 3-5).

### **7.1. Tutkimuksen teoreettiset ja liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tutkimuksen tuloksina tunnistettiin ominaisuuksia ja toimintatapoja yrityksen markkinoinnissa, jotka ovat yhteydessä siihen, kuinka hyvin asiakaslogiikka ohjaa heidän toimintaansa. Ensinnäkin markkinoinnin roolin merkitys on tärkeää. Jos markkinointi nähdään vain yrityksen yhtenä toimintona kokonaisvaltaisen liikkeen johdon sijaan, ohjataan toimintaa todennäköisemmin omista prosesseista ja toiminnasta lähtien - kulut ja tuotteet nousevat asiakasymmärryksen edelle. Tällöin myös markkinointi koetaan todennäköisesti pelkkänä kuluna, jolloin käytettävissä olevat resurssit ovat niukat. Tulosten perusteella voidaan todeta, että niukat resurssit taas voivat johtaa osaamisvajeeseen ja kyvyttömyyteen nostaa asiakas toiminnan keskiöön. Kun taas jos markkinointi nähdään yrityksen liiketoiminnan perustana

(Strandvik ym. 2014), ajavat asiakkaan ongelmat johdon ajattelua kaikilla tasoilla – johtoryhmästä päivittäisiin kohtaamisiin asiakkaan kanssa, tuotantoon, toimitukseen sekä organisatorisiin ongelmiin (Heinonen ym. 2015). Tuloksista voidaan todeta, että CDL ohjaa liikkeenjohtoa markkinoiden ja asiakkaan ymmärtämisessä, jolloin ymmärrys ympärillä tapahtuvista muutoksista syvenee ja kyky reagoida paranee, kuten Heinosen ym. (2015) ovat osoittaneet. Tulokset osoittavat myös sen, että asiakkaan liiketoiminnan keskiöön nostamisen myötä menestymistä aletaan Heinosen ym. (2015) tapaan mittaamaan uusilla kriteereillä pelkkien taloudellisten kriteerien sijaan, esimerkiksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden avulla.

Toiseksi, tulokset osoittivat, että tarjooma -konseptin ymmärtämisessä on eroja. Asiakaslogiikan mukaan tarjooma käsittää tuotteen ja palvelun lisäksi ratkaisut, lupaukset sekä arvolupauksen (Grönroos 1990; Nordin & Kowalkowski 2010). Tulokset osoittavat, että yrityksissä, joissa markkinointi on liiketoiminnan perusta, tarjooman käsite on laajempi ja vastaa laajemmin asiakkaiden piileviin tarpeisiin. Kun markkinointi nähdään erillisenä toimintona, voi tarjooman käsite supistua geneeriseksi tuotteeksi. Tuloksista voidaan myös tulkita, että yhteistyön ja auttamisen tuloksena voi syntyä arvoa, joka täydentää yrityksen tarjoomaa. Verkostojen ja toiminnan läpinäkyvyyden merkitys on korostunut.

Kolmanneksi, läsnäolon merkitys suhteessa liiketoiminnan menestymiseen on tulosten perusteella ymmärretty monella tapaa. Käytetyimmät kanssakäymisen areenat olivat Facebook ja Instagram, mutta tämän lisäksi myös kotisivujen hyödyntäminen on merkittävässä roolissa. Useamman kanavan hyödyntäminen kuitenkin edellyttää, että yrityksillä on selkeä tavoite läsnäolon syvyydestä. Jos tarinan kerronta ja kommunikointi jää yrityksen yksipuoliseksi kuvien jakamiseksi, jää kommunikointi toiminnan asteelle ja asiakkaan kokemukset tarjoajan osallistumisesta Heinosen ym. (2015) mukaan huomioimatta. Läsnäoloa tai sen puutetta selittää markkinoinnin rooli yrityksessä. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että jos markkinointi nähdään pelkkänä kuluna ja muiden toimintojen tukitoimena, on todennäköistä, että markkinoinnin toimet suunnataan niin, että ne tuottavat taloudellista hyötyä mahdollisimman nopealla aikajänteellä. Tällöin ymmärrys esimerkiksi yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisen tärkeydestä tai asiakkaan ongelmien ratkaisusta jää vaillinaiseksi, koska taloudellinen konversio niissä vaatii pidemmän aikajänteen. Läsnäoloon kuitenkin vaikuttaa myös jakelu, saatavuus ja luotettavuus (Heinonen ym. 2015), jolloin suuret toimijat ovat etulyöntiasemassa pienempiin toimijoihin nähden, vaikka niiden toiminta jäisikin pelkälle kommunikoinnin asteelle.

Tutkimuksessa havaittiin eroja markkinoinnin roolista pienten yritysten, Ommellinen ja Remake, ja suuremman yrityksen, Nanso, välillä. Havaittavissa oli, että pienemmissä yrityksissä markkinointi oli yritysten muiden toimintojen kanssa saman/samojen henkilöiden vastuulla, kun taas Nansolla rajat toimintojen välillä olivat selkeät ja näin ollen tieto niistä oli vähäistä. Eroja yritysten välillä löytyi myös siinä, kuinka hyvin toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia oli noteerattu ja niiden syitä pohdittu. Rekame on tiedostanut muutokset hyvin laaja-alaisesti systeemitasolla (poliittinen, ekologinen, taloudellinen, yhteiskunnallinen, säätely), kun taas Ommellisella toimintaympäristön muutoksia ja vaikutuksia ei oltu juurikaan mietitty, eettisyyden ja kotimaisen tuotannon suosimisen lisäksi. Nansolla taas muutosten havainnointi keskittyi kuluttajakäyttäytymisen muutoksiin ja teknologisen disruption seurauksiin. Innovaatioiden rooli liiketoiminnassa oli tulosten mukaan olematon - vain Remakella tuotteiden designissa pyritään innovatiiviseen suunnitteluun.

Tulokset tukevat ja täydentää aiempaa näkemystä markkinoinnin kehityksestä (mm. Kotler ym. 2011) ja kulttuurisesti vahvojen brändien (Holt 2004) ja luovien ihmisten kasvaneesta merkityksestä (Zohar 1990). Jos yritys on omaksunut CDL -konseptin myötä markkinoinnin yrityksen kokonaisvaltaisena liikkeenjohdon perustana, on todennäköistä, että asiakkaan liiketoiminnan keskiöön nostamisen myötä, henkisen täyttymyksen (Fogel 2000; Zukav 2002) arvostaminen on materiaalin edellä, eli läsnäolon syvyys ja oman liiketoiminnan ulkopuolella vaikuttamisen merkitys on oleellinen osa yrityksen strategiaa. Toisin sanoen, näillä toimilla pyritään kasvattamaan tuotteen arvoa niin, että se puhuttelisi kuluttajan henkistä puolta (Davis 2002), ja jonka avulla kuluttajan on mahdollista vahvistaa ja ilmentää omaa arvokäsitystään. Jos taas markkinointi nähdään erillisenä toimintona ja sen toimintaa ohjaa niukat resurssit, kasvaa todennäköisyys, että markkinointi jää yksipuoliseksi viestinnäksi, jota selittää osaamis- ja resurssivaje.

## **7.2. Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle**

Vaikka tutkimuksen suunnittelu ja toteutus on tehty huolellisesti, liittyy sen toteuttamiseen rajoituksia, jotka eritoten koskevat tutkimuslöydösten yleistettävyyttä ja tutkimusaihetta käsittelevää rajallista tieteellistä kirjallisuutta, markkinointia toimialamurroksessa.

Ensimmäisenä haasteena yleistettävyyden suhteen on tutkittavien tapausten määrä, joka tässä tutkimuksessa oli kolme tapausta. Kolmea tapausta tutkimalla yleistettävyyteen on



suhtauduttava kriittisesti. Vaikka tapaukset valittiin nimenomaa erilaisuutensa vuoksi - jotta tekstiili- ja muotialasta saataisiin mahdollisimman laaja käsitys - edustaa tulokset kussakin tapauksessa yhden henkilön subjektiivista käsitystä. Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi tutkimuksen otanta olisi pitänyt olla laajempi, esimerkiksi tutkimalla useampia tapauksia tai haastatteleamalla useampia henkilöitä valittujen tapausten sisältä.

Toisena, tieteellinen kirjallisuus tutkittavasta ilmiöstä, markkinointi toimialan murroksessa, on suhteellisen rajallista (mm. Kotler ym. 2011), mikä johti tutkijan tekemään subjektiivisen valinnan parhaan teoreettisen pohjan synnyttämiseksi. Tutkimuksen kannalta haasteena oli myös ajankohtaisen ja laaja-alaisen tieteellisen aineiston löytyminen - tutkimuksen luotettavuutta nostaisi, jos valittua teoriaosuutta olisi argumentoitu laajemmin.

Tutkimuksen myötä syntyi ehdotuksia jatkotutkimusaiheille, joissa tämän tutkimuksen löydöksiä voisi hyödyntää. Ensinnäkin, koska tutkimus keskittyi siihen, kuinka yritykset ovat implementoineet toimintaansa asiakaslogiikkaa, voisi tutkimuksen tuloksia vahvistaa ottamalla mukaan kuluttajien kokemukset. Näin saataisiin syvällisempi ymmärrys siitä, miten yritykset ovat ymmärtäneet sen, kuinka yksilöllinen asiakas järkeistää ja oikeuttaa sen mitä ostaa ja käyttää. Tämän lisäksi, jotta tutkimuksen kontekstista riippumaton yleistettävyyys kasvaisi, voisi tutkimukseen sisällyttää tapauksia muiltakin toimialoilta.

Toiseksi, koska markkinoinnin rooli voi yrityksestä riippuen olla hyvin erilainen, voisi tutkimustuloksia täydentää jatkotutkimuksella, jossa tutkimuskohteena olisi pelkästään suurempien yritysten toimitusjohtajat. Koska pienyrityksissä toiminnot ovat samojen henkilöiden takana ja näiden yritysten yksittäinen vaikutus toimialaan on suppeampi, kuin suurilla yrityksillä, perustelee se suurempien yritysten toimitusjohdon valintaa täydentäväksi tutkimuskohteeksi. Lisäksi, koska ammattinimikkeet voivat olla harhaanjohtavia ja oman todellisen päätäntävällän käsitys on subjektiivinen tai sitä on vaikea saada selville, lisäisi tämä tulosten luotettavuutta, kun tutkimuksella halutaan ymmärtää, kuinka asiakaslogiikka ohjaa yrityksen strategiaa.

**LÄHDELUETTELO**

- Aaboen, L. & Dubois, A. & Lind, F. (2012). Capturing processes in longitudinal multiple case studies. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 235–246.
- Akaka, M.A. & Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2013). The complexity of context: a service ecosystems approach for international marketing, *Journal of Marketing Research*, 21(4), 1-20.
- Arbnoor, I. & Bjerke, B. (1997). *Methodology for Creating Business Knowledge*. Toinen painos. USA: Sage Publications, Inc.
- Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005). Consumer culture theory (CCT): twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Bagozzi, R. P. (1975). Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39(10), 32–39.
- Baron, S. & Harris, K. (2010). Toward an understanding of consumer perspectives on experiences. *Journal of Services Marketing*, 24(7), 518-531.
- Bergek, A. & Jacobsson, S. & Carlsson, B. & Lindmark, S. & Rickne, A. (2008). Analysing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research Policy*, 37(3), 407-429. Saatavana myös Internetistä:  
<URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004873330700248X>>.
- Berninger, K. & Lovio, R. & Temmes, A. & Jalas, M. & Kivimaa, P. & Heiskanen, E. (2017). *Suomi seuraaville sukupolville. Taloudellisten murrosten käsikirja*. Helsinki: Into Kustannus Oy. 243 s. ISBN 978-952-264-756-6.
- Berry, L. L. & Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.

- Bogdan, R. & Biklen, S. (2007). *Qualitative research for education: an introduction to theory and methods*. 304 s. Boston, Mass.; London, Pearson A&B cop. ISBN 0-205-48293-7.
- Bolton, R. & Gustafsson, A. & McColl-Kennedy, J. & Sirianni, N. & David, K. (2014). Small details that make big differences – A radical approach to consumption experience as a firms differentiation strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253–274.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis. Elements of the sociology of corporate life*. GB: Athenaeum Press Ltd.
- Carú, A. & Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267–86.
- Christensen, Clayton, M. (2013). *The Innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 252 s. ISBN 978-1-4221-9602-1.
- Christensen, C.M. & Anthony, S.D. & Berstell, G. & Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 38-47.
- Copeland, Michael, C. & Malik, Om (2005). How to Ride the Fifth Wave. *Business 2.0*, 6(6), 78-85. [online] [siteerattu 12.9.2017] Saatavilla Internetistä: <URL:https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/232006884?accountid=14797>. ISSN 15381730.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design. Choosing among five approaches*. 3rd edition. USA: Sage.
- David, P., A. (1994). Why are institutions the “carriers of history”? Path dependence and the evolution of conventions, organizations and institutions. *Structural change and economic dynamics*, 5(2), 205-220.

- Davis, Melinda (2002). *The New Culture of Desire: Five Radical New Strategies that Will Change Your Business and Your Life*. New York: Free Press. 272 s. ISBN 0743247906.
- Dicken, P. (2011). *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 606 s. Thousand Oaks, CA: Sage 2011. ISBN: 978-1-84920-767-6.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, Vol. 55, 553–560.
- Drucker, P.F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. 839 s. Lontoo: Heinemann. ISBN 0-434-90398-1.
- Easton, G. (1995). Methodology and industrial networks. Teoksessa *Business marketing: an interaction and network perspective*. Toim. Kristian Möller & David T. Wilson. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Edvardsson, B. & Gustafsson, A. & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) (2017). Ulkomaankauppa. [online] [siteerattu 29.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://ek.fi/mita-temme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/ulkomaankauppa/>>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. GB: Sage Publications Ltd, TJ International Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 268 s. Tampere: Vastapaino.

- Finder (2018a). [online] [siteerattu 2.2.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.finder.fi/Vaatteita+valmistus/Nanso+Group+Oy/Nokia/yhteystiedot/100596>>.
- Finder (2018b). [online] [siteerattu 2.1.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.finder.fi/Vaatteita+valmistus/Ommellinen+Oy/Jyvaskyla/yhteystiedot/3154695>>.
- Flick, U. (2005). *An introduction to qualitative research*. 2. painos. GB, Trowbridge, Wiltshire: Sage Publications, Cromwell Press Limited.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business Research*, 57(4), 392–404.
- Fogel, Robert, W. (2000). *The Fourth Awakening and the Future of Egalitarianism*. Chicago: University of Chicago Press. 393 s. ISBN 0226256626.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.
- Garud, R. & Karnøe, P. (2001a). *Path Creation and Path Dependence*. Mahwah, NJ & London: Lawrence Earlbaum Associates.
- Garud, R. & Karnøe, P. (2001b). *Path creation as a process of mindful deviation*. Teoksessa: Garud, R. & Karnøe, P. (toim.) Path dependence and creation. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1-38. Saatavana myös Internetistä: <URL:[https://www.researchgate.net/publication/247120604\\_PATH\\_CREATION\\_AS\\_A\\_PROCESS\\_OF\\_MINDFUL\\_DEVIATION](https://www.researchgate.net/publication/247120604_PATH_CREATION_AS_A_PROCESS_OF_MINDFUL_DEVIATION)>.
- Garud, R. & Kumaraswamy, A. & Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760-774. Saatavana myös Internetistä: <URL:<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00914.x/full>>.

- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2002). *Research methods in business studies: a practical guide*. 2. painos. GB, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine Publishing Co.
- Grönroos, C., 1990. Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co- creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Grönroos, C. & Gummerus, J. (2014). The service revolution and its marketing implications: service logic versus service-dominant logic. *Managing Service Quality*, 24(3), 206-229.
- Grönroos, C. & Voima, P., (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133–150.
- Handy, Charles (1994). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press. 303 s. ISBN 0-87584-425-1.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6/6), 472-484. Saatavana myös

Internetistä: <URL: <https://www-emeraldinsight-com.proxy.uwasa.fi/doi/pdfplus/10.1108/JSM-02-2015-0096>>.

- Heinonen, K. & Strandvik, T. & Mickelsson, K.-J. & Edvardsson, B. & Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123.
- Heinonen, K. & Strandvik, T. (2009). Monitoring value-in-use of e-service. *Journal of Service Management*, 20(1), 33-51.
- Heiskanen, E. & Lovio, R. & Jalas, M. (2011). Path Creation for sustainable consumption: promoting alternative heating systems in Finland. *Journal of Cleaner Production*, 19(16), 1892-1900. Saatavana myös Internetistä: <URL: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652611000461>>.
- Helkkula, A. (2011). Characterizing the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 22(3), 367–389.
- Helkkula, A. & Kelleher, C. (2010). Circularity of Customer Service Experience and Customer Perceived Value. *Journal of Customer Behaviour*, 9(1), 37–53.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: University Press, Yliopistopaino.
- Holt, Douglas B. (2004). *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Boston: Harvard Business School Press. 265 s. ISBN 1578517745.
- Howe, A., C. & Stubbs, H., S. (2003). From Science Teacher to Teacher Leader: Leadership Development as Meaning Making in a Community of Practice. *Science Education*, 87(2), 281.297.

- Hänti, Sirpa (2014). *Markkinointi arvon muodostamisen prosessina ja sen yhteys yrittäjyyden mahdollisuusprosessiin. Tapaustutkimus kuuden yrityksen alkutaipaleelta*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A. Turku: Suomen yliopistopaino Oy Juvenes Print. 275 s. Saatavana myös Internetistä: <URL: [http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96745/Ae6\\_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96745/Ae6_2014.pdf?sequence=2&isAllowed=y)>. ISBN 978-952-249-354-5.
- Jaakkonen, Pasi (2017). Kommentti: Tekstiiliteollisuudessa näkyy valoa. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.is.fi/tyoelama/art-2000005080935.html>>.
- Jaakkola, E. & Helkkula, A. & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182-205.
- Jacobsson, S. & Bergek, A. (2011). Innovation system analyses and sustainability transitions: Contributions and suggestions for research. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 41-57. Saatavana myös Internetistä: <URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210422411000177>>
- .
- Jacobsson, S. & Johnson, A. (2000). The diffusion of renewable energy technology: an analytical framework and key issues for research. *Energy policy*, 28(9), 625-640. Saatavana myös Internetistä: <URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421500000410>>
- .
- Jacobsson, S. & Berger, A. (2004). Transforming the energy sector: the evolution of technological systems in renewable energy technology. *Industrial and Corporate Change*, 13(5), 815-849. Saatavana myös Internetistä: <URL:<https://academic.oup.com/icc/article-abstract/13/5/815/659061>>.
- Joachimsthaler, E. (2007). *Hidden in Plain Sight. How to Find and Execute your Company's Next Big Growth Strategy*. Harvard Business School Press, Boston, MA.



- Joachimsthaler, E. & Pfeiffer, M. (2010). Decoding demand opportunities. *Business Strategy Review*, 21(1), 64-67.
- Karnøe, P. & Buchhorn, A. (2008). Denmark: Path creation dynamics and winds of change. 73-101. Teoksessa: *Lafferty, W., M. & Ruud, A. Promoting Sustainable Electricity in Europe: Challenging the Path Dependence of Dominant Energy Systems*.
- Keränen, K. (2015). *An exploration of the characteristics of co-creation in the B2B service business*. [online] Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.repository.cam.ac.uk/handle/1810/252638>>.
- Kivinen, Artturi (2017). *Sosiaalisen median rooli uuden tuotteen lanseerauksessa: monitapaustutkimus elintarvikealalta*. [online] Helsinki: Suomi. Helsingin yliopisto. [siteerattu 5.3.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/181475/artturi\\_kivinen\\_pg\\_2017.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/181475/artturi_kivinen_pg_2017.pdf?sequence=2)>.
- Knuutila, Jarkko (2016). *Valmistettu Suomessa – Lista kotimaisista naistenvaatteista*. [online] [siteerattu 5.3.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://kohtisuurtaunelmaa.blogspot.fi/2016/12/valmistettu-suomessa-lista-kotimaisista.html>>.
- Kotler, P. & Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2011). *Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Helsinki: Talentum. 223 s. ISBN 978-952-14-1719-1.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). Best of Breed: When it Comes to Gaining a Market Edge While Supporting a Social Cause, “Corporate Social Marketing” Leads the Pack. *Social Marketing Quarterly*, 11(3-4), 91-103. Saatavana myös Internetistä: <URL:<http://journals.sagepub.com.proxy.uwasa.fi/doi/abs/10.1080/15245000500414480>>.

- Kurkela, Reijo. *Teemahaastattelu* [online]. Virsta Virtual Statistics. [Viitattu 12.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>>.
- Laamanen, Mikko (2017). *The Politics of Value Creation*. Helsinki: Hanken School of Economics. 165 s. Saatavana myös Internetistä: <URL:[https://www.researchgate.net/publication/313186962\\_The\\_Politics\\_of\\_Value\\_Creation](https://www.researchgate.net/publication/313186962_The_Politics_of_Value_Creation)>. ISBN: 978-952-232-330-9
- Langley, A. & Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. *M@n@gement*, 3(9), 81–94.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. USA: Sage Publications, Inc.
- Lovio, R. & Mickwitz, P. & Heiskanen, E. (2011). *Path dependence, path creation and creative destruction in the evolution of energy systems*. Teoksessa: Wüstengahen, R. & Wuebker, R. (toim.) *Handbook of Energy Entrepreneurship*. Edwar Elgar. 274-301. ISBN 978-1-84844-551-2.
- Lukka, K. (1991). Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2/1991, 161-186.
- Lukka, Kari (2014). *Konstruktiivinen tutkimusote*. Metodix – Metoditietämystä kaikille. [online] [siteerattu 26.5.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>>.
- Lusch, R.L. & Vargo, S.L. (2014). *Service-Dominant Logic. Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press, New York, NY.
- Martinsuo, Miia & Mäkinen, Saku & Suomala, Petri & Lyly-Yrjänäinen, Jouni (2016). *Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa*. 1. Painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 399 s. ISBN 978-951-37-6826-3.

- Mascarenhas, O. A. & Kesavan, R. & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397–405.
- McGahan, Anita M. (2004a). How Industries Change. *Harvard Business Review*, 82(10), 86-94. [online] [siteerattu 6.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://web.a.ebscohost.com.proxy.uwasa.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=df913f4-57bc-4600-9ca2-a293d0ed706c%40sessionmgr4009>>.
- McGahan, Anita M. (2004b). *How Industries Evolve: principles for achieving and sustaining superior performance*. Boston: Harvard Business School Press. 245 s. ISBN 1-57851-840-7.
- Medberg, G. & Heinonen, K. (2014). Invisible value formation: a netnography in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 590-607.
- Meyer, C. & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 117–126.
- Mickelsson, K.-J. (2013). Customer activity in service. *Journal of Service Management*, 24(5), 1-20.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. 2. Edition. USA: Sage Publications. Inc.
- Mäkinen, K. & Kivimaa, P. & Helminen, V. (2015). Path creation for urban mobility transitions. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26(4), 485-504.
- Nanso (2018). *Vahva Suomalainen bränditalo*. [online] [siteerattu 12.5.2018]. Saatavana internetistä: <URL:<https://www.nansogroup.com>>.
- Nanso (2016). *Nanso group vahvistaa kilpailukykyään – keskittyy jatkossa Nanso- ja Vogue-brändeihin ja sulkee Tornion sukkahousutehtaan*. [online] [siteerattu

2.2.2018]. Saatavana internetistä:  
 <URL:https://www.nansogroup.com/yritys/ajankohtaista/tiedotteet/nanso-  
 group-vahvistaa-kilpailukykyaan>.

Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, lokakuu, 20–35.

Neilimo, K. & Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede: tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 12. Tampereen yliopisto, Tampere.

Nordin, F. & Kowalkowski, C. (2010). Solutions offerings: a critical review and reconceptualization. *Journal of Service Management*, 21(4), 441-459.

Ommellinen (2018). [online] [siteerattu 12.2.2018]. Saatavana Internetistä:  
 <URL:https://ommellinen.fi>.

Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196–208.

Partanen, Minttu-Maaria (2018). Suomen vaateala kasvoi pitkän heikon ajan jälkeen, *Talouselämä*, 19/2018. 12.

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications, Inc.

Payne, A. & Storbacka, K. & Frow, P. & Knox, S. (2009). Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*, 62(3), 379–389.

Peltoniemi, M., & Isoaho, S., Hämäläinen, T., Nurmi P., & Nummela, E. (2004). *Katsaus systeemiteorioihin – järjestelmäajattelu*. Materiaalivirtatutkimusryhmä, Bio- ja ympäristötekniikan laitos: Tampereen teknillinen yliopisto. 33 s. [online] [siteerattu 12.2.2018]. Saatavana

Internetistä: <URL:[https://www.utu.fi/en/units/ffrc/research/project-archive/environment/Documents/etu\\_7.pdf](https://www.utu.fi/en/units/ffrc/research/project-archive/environment/Documents/etu_7.pdf)>.

Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. & Dooley, K. & Holmes, M. E. (2000). *Organizational change and innovation processes. Theory and methods for research*. USA: Oxford University Press.

Porter, M., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Consumers*. Boston: Harvard Business School Press. 1. painos. 256 s. ISBN 1-57851-953-5.

Pullman, M. & Gross, M. (2004). Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551–578.

PWC (2016). *Industry 4.9: Building the digital enterprise*. [online] [siteerattu 25.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>>.

Pölkki, Minna (2018). Helsingin Sanomat: *Suomalaisen vaatteet on todennäköisimmin ostettu marketista, ja suosituin muotitalo on Prisma – ”Kertoo siitä, että hinta on määräävä tekijä”*. [online] [siteerattu 22.5.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:<https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005689896.html>>.

Rinkinen, J. (2010). *Liikenne mediassa. Kilpailevat tulevaisuudet sähköautosta autottomuuteen*. Suomen ympäristö 21/2010. Helsinki: Suomen ympäristökeskus.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto* [online]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [Viitattu 12.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Schembri, S. (2006). Rationalizing Service Logic, Or Understanding Services as Experience? *Marketing Theory*, 6(3), 381–392.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development. An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. 14. painos vuodelta 2008. Alkup. pain. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts. Uusintapainatus John E. Elliott'n johdannolla. New Brunswick, USA: Transaction Publishers.
- Schwandt, T. A. (2000). Three epistemological stances for qualitative inquiry. Interpretivism, hermeneutics, and social constructionism. Teoksessa *Handbook of qualitative research*, 2 painos. Toim. Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln, 189–214. USA: Sage Publications, Inc.
- Schot, J. & Geels, F., W. (2008). Strategic niche management and sustainable innovation journeys: theory, findings, research agenda, and policy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(5), 537-554. Saatavana myös Internetistä:  
<URL:<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537320802292651?scroll=top&needAccess=true>>.
- Smith, A. & Raven, R. (2012). What is protective space? Reconsidering niches in transitions to sustainability. *Research Policy*, 41(6), 1025-1036. Saatavana myös Internetistä:  
<URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733312000601>>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. USA: Sage Publication, Inc.

- Strandvik, T. & Holmlund, M. & Edvardsson, B. (2012). Customer needing: a challenge for the seller offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 132-141.
- Strandvik, T. & Holmlund, M. & Grönroos, C. (2014). The mental footprint of marketing in the boardroom. *Journal of Service Management*, 25(2), 241-252.
- Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) (2017a). *Kulutus tekstiiliin ja muotiin Suomessa ja Euroopassa*. Kulutus tekstiiliin ja muotiin Euroopassa (pdf). [verkkojulkaisu]. [viitattu: 27.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/import/20170503105104/KULUTUS-tekstiiliin-ja-muotiin-Euroopassa-12.9.2017.pdf>.
- Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) (2017b). *Kulutus tekstiiliin ja muotiin Suomessa ja Euroopassa*. Kulutus tekstiiliin ja muotiin Suomessa (pdf). [verkkojulkaisu]. [viitattu: 27.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/import/20170503105104/KULUTUS-tekstiiliin-ja-muotiin-Suomessa-11.9.2017.pdf>.
- Suomen tekstiili ja Muoti ry (STJM) (2017h). *Liiton yleiskuvaus*. [verkkojulkaisu]. [viitattu: 20.11.2017] Saatavana Internetistä: <URL:https://www.stjm.fi/liitto/liiton-yleiskuvaus/>.
- Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) (2017c). *Tekstiili- ja muotialan liikevaihdon kehitys*. Tekstiilien ja vaatteiden valmistuksen ja valmistuttamisen liikevaihdon, kotimaan myynnin ja viennin kehitys (pdf). [verkkojulkaisu]. [viitattu: 27.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/import/20170503105131/LIIKEVAIHDON-KEHITYS\_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistuksen-ja-valmistuttamisen-liikevaihdon-kehitys-6.7.2017.pdf>.
- Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) (2017d). *Tekstiili- ja muotialan liikevaihdon kehitys*. Vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskaupan liikevaihdon kehitys (pdf).

[verkkajulkaisu]. [viitattu: 27.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/import/20170503105131/LIIKEVAIHDON-KEHITYS\_Vaatteiden-ja-jalkineiden-vahittaiskaupan-liikevaihdon-kehitys-6.7.2017.pdf>.

Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) (2017e). *Tekstiili- ja muotialan yritysten lukumäärä, liikevaihto ja henkilöstö*. Tekstiilien ja vaatteiden valmistus & valmistuttaminen: Yritysten lukumäärä, henkilöstö ja liikevaihto (toimialan ydin) (pdf). [verkkajulkaisu]. [viitattu: 26.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/import/20170503105240/YRITYSTILASTOT\_Tekstiilien-ja-vaatteiden-valmistus-valmistuttaminen\_Yritysten-lukumaara-liikevaihto-ja-henkilosto-Suomessa-toimialan-ydin1.pdf>.

Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) (2017f). *Tekstiili- ja muotialan yritysten lukumäärä, liikevaihto ja henkilöstö*. Tekstiili- ja muotiala laajasti: Yritysten lukumäärä, henkilöstö ja liikevaihto (pdf). [verkkajulkaisu]. [viitattu: 26.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/import/20170503105240/YRITYSTILASTOT\_Tekstiili-ja-muotiala-laajasti\_Yritysten-lukumaara-henkilosto-ja-liikevaihto1.pdf>.

Suomen Tekstiili & Muoti ry (STJM) (2017g). *Tekstiilin ja muodin vienti ja tuonti*. Tekstiilin ja muodin vienti ja tuonti, koonti (pdf). [verkkajulkaisu]. [viitattu: 27.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/frantic/stjm/import/20170503105240/VIENTI-JA-TUONTI-tekstiili-ja-muoti-koonti.pdf>.

Suomen virallinen tilasto (SVT) (2017a). *Kansantalouden tilinpito* [verkkajulkaisu]. 2016. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 28.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:http://www.stat.fi/til/vtp/2016/vtp\_2016\_2017-07-13\_tie\_001\_fi.html>.ISSN=1795-8881.



- Suomen virallinen tilasto (SVT) (2017b). *Kaupan liikevaihtokuvaaja* [verkkójulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 27.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.stat.fi/til/klv/index.html>>. ISSN=1799-0912.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) (2017c). *Teollisuuden liikevaihtokuvaaja* [verkkójulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 27.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.stat.fi/til/tlv/index.html>>. ISSN=1798-5943.
- Suomen virallinen tilasto (SVT) (2017d) *Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto* [verkkójulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 28.9.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:<http://www.stat.fi/til/yrti/>>. ISSN=2342-6217.
- Suurs, R., A., A. & Hekkert, M., P. (2009). Cumulative causation in the formation of a technological innovation system: the case of biofuels in the Netherlands. *Technological Forecasting & Social Change*, 76(8), 1003-1020. Saatavana myös Internetistä: <URL:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162509000365>>
- Sydow, J. & Windeler, A. & Müller-Seitz, G. & Lange, K. (2012). Path constitution analysis: A methodology for understanding path dependence and path creation. *Business Research*, 5(2), 155-176. Saatavana myös Internetistä: <URL:<https://link.springer.com/article/10.1007/BF03342736>>.
- Tahvanainen, Antti-Jussi & Pajarinen, Mika (2014). *Älykankaita ja kukkamekkoja. Suomalainen tekstiiliteollisuus globalisaation ristiaallokossa*. Helsinki: Taloustieto Oy (ETLA B265). [online] Saatavana myös Internetistä: <URL:[https://www.etla.fi/wp-content/uploads/alykankaita\\_\\_kukkamekkoja\\_ETLA\\_B265\\_kansilla.pdf](https://www.etla.fi/wp-content/uploads/alykankaita__kukkamekkoja_ETLA_B265_kansilla.pdf)>. 127 s. ISBN 978-951-628-621-4 (pdf).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 159 s.

- Ulwick, A.W. (2002). Turn customer input into innovation. *Harvard Business Review*, 80(1), 91-97.
- Ulwick, A.W. & Bettencourt, L.A. (2008). Giving customers a fair hearing. *MIT Sloan Management Review*, 49(3), 62-68.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. [online] [siteerattu 5.10.2017]. Saatavana Internetistä: <URL:https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/227823333/>. ISSN 0022-2429
- Vargo, S.L. & Maglio, P.P. & Akaka, M.A., (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Vergne, J., P. & Durand, R. (2010). The Missing Link Between the Theory and Empiric of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736-759. Saatavana myös Internetistä: <URL: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2009.00913.x/full>.
- Weecos (2018). Remake. Haastattelu. [online]. [siteerattu 15.3.2018]. Saatavana Internetistä: <URL:https://www.weecos.com/fi/stores/remake>.
- Voima, P. & Heinonen, K. & Strandvik, T. & Mickelsson, K-J. & Arantola-Hattab, J. (2011). *A customer ecosystem perspective on service*. Teoksessa: van der Rhee, B. & Victorino, L (Eds), *QUIS 12: Advances in Service Quality, Innovation and Excellence*, Cornell University, Ithaca, NY, 1015-1024.
- Wipperfurth, Alex (2005). *Brand Hijack: Marketing without Marketing*. New York: Portfolio. 278 s. ISBN-13: 978-1591841401.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, 3. painos. USA: Sage Publications.

- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means – end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zohar, D. (1990). *The Quantum Self: Human Nature and Consciousness Defined by the New Physics*. New York: Quill. 268 s. ISBN 978-0-688-08780-7.
- Zomerdijk, L. G. & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.
- Zukav, G. (2002). *The Heart of Soul: Emotional Awareness*. New York: Free Press. 304 s. ISBN 0743234960.

## LIITE 1. Haastattelurunko

Kiitos mielenkiinnosta tutkimustani kohtaan. Haastatteluaikeataulun varmistaminen haastateltavalta.

- 1) Aluksi, kerrotko työhösi liittyvistä asioista, mitä akuuttia tai tärkeää liittyen muutoksen keskellä tehtävään liiketoimintaan tulee mieleen?
- 2) Miten määrittelet ilmiön toimialamurros? Miten murros näkyy vaate- ja muotialalla ja kuinka se ilmenee liiketoiminnassa? Kerro esimerkki murroksen ilmentymisestä.
- 3) Mitkä toimintaympäristön tekijät vaikuttavat eniten toimialan muuttumiseen? Kuinka ne näkyvät liiketoiminnassa? Kerro esimerkki toimintaympäristön tekijöiden vaikutuksista.
- 4) Miten koet tekstiili- ja muotialan innovatiivisuuden? Kuinka innovatiivisuus näkyy toiminnassa?
- 5) Mikä on markkinoinnin rooli ylimmän johdon näkökulmasta tarkasteltuna? Mikä on markkinoinnin rooli toiminnassa murroksen keskellä?
- 6) Mitkä murrokseen liittyvät tekijät ohjaavat strategisen markkinoinnin valintoja? Kerro esimerkki, kuinka tämä ilmenee toiminnassa.
- 7) Mikä on kuluttajan rooli toimialamurroksessa? Miten tämä näkyy markkinoinnissa?
- 8) Muistuu mieleen joku konkreettinen tilanne, jossa (markkinointi)toimintaa toimiala- tai liiketoiminnan muutoksen keskellä punnittiin? Kerro mitä tapahtui ja miten tilanteesta selvittiin.
- 9) Muuttuuko markkinoinnin johtaminen tulevaisuudessa? Jos muuttuu, miten se muuttuu?
- 10) Tuleeko mieleen muita markkinoinnin johtamiseen tai toimialamurrokseen liittyviä ajatuksia tai kokemuksia?

## LIITE 2. Nanson tukiaineisto



nanso1921 • Following

nanso1921 Nanso joins the international Fashion Revolution week. We want to be a part of more responsible fashion industry and show openly who has made our clothes. #fashrev #whomademyclothes #vaatevallankumous Kiltos @nanso1921! Odotamme innolla teidän #imademyclothes-kuvia!

62 likes  
APRIL 19, 2016

Add a comment...



nanso1921 • Following

nanso1921 Detail shot X @jennipupulandia wearing the Kerä knit from our S/S17 collection. #knitwear #nanso #yhteistyö #nanso1921 #newnanso #nanso1921 #innishdesign #suom100 #finland100 #knittedjumper #cardigan #knit #styleessentials #sustainablefashion #design #finland #style #ootd #minimalism #outfitoftheday #black #mondayvibes #styledetails

kirstentowfiq 🙌👏👏👏  
shopebv 🙌👏👏👏  
dakynhandmade love it!  
storeybystorey Very Nice!

103 likes  
MARCH 6, 2017

Add a comment...

Harmi vaan, etteivät enää ole Suomessa valmistettuja 😞

Tykkää · Vastaa · 50 vk

Olen ollut myymässä näitä Suomessa valmistettuja Nansoja, mutta valitus oli suuri, kun olivatkin kalliimpia, kuin kiinavaatteet. Ei ollut yksi eikä kaksi kertaa, kun tuhahdettiin, että en minä noista näin paljon maksa.

Tykkää · Vastaa · 50 vk

Minä kyllä mielummin maksoin vähän enemmän kunnolla tehdyistä vaatteista kuin halpatuoduista, joissa saumatkin kiertyivät eka pesusta lähtien eikä millään saa venytettyä suoriksi.

Tykkää · Vastaa · 50 vk

Nanso, oletko tietoinen, että Nanson trikootuotteita on leikattu ja ommeltu osakkuusyhtiössämme Virossa jo 25 vuotta? Ompelijamme Virossa ovat pitkän linjan ammattilaisia ja ylpeitä työstään ja saamme paljon kiitosta tuotteidemme laadusta. Nanso on myös edelleen Suomessa työnantaja noin 170 ammattilaiselle, jotka rakentavat rakkaudella ja suurella intohimolla kotimaista, pitkän historian omaavaa brändiä.

Tykkää · Vastaa · 50 vk

Nanso  
27. huhtikuuta 2017 · ©

Tällä viikolla vietetään #vaatevallankumous -viikkoa! Fashion Revolution Week kunnoittaa Rana Plazan tehdasonnettomuudessa 24.03.2013 kuolleita ja haavoittuneita ja sen pyrkimyksenä on edistää läpinäkyvyyttä vaatusalalla.

Me Nansolla uskomme laadukkaiden vaatteiden tuottamiseen turvallisisa ja reiluissa olosuhteissa. Me uskomme, että työntekijöitä tulee kohdella hyvin ja heille tulee maksaa reilu palkka, he ovat tärkeä osa toimintaamme. Teemme töitä tuotantoketjun kehittämisen ja läpinäkyvyyden eteen. Pian löydät myös verkkosivuiltamme lisää tietoa aiheesta. Me uskomme, että ollaksemme ylpeitä tuotteistamme, meidän pitää pystyä olemaan myös ylpeitä oloista, joissa ne on tehty.

Läpinäkyvyys on uusi musta.

It's #fashionrevolutionweek ! We believe in creating high quality clothing, made in safe environments. Our workers are fairly paid and treated, they are an important part of our operations. We are proud that our beautiful products are produced in a responsible way. Since 2008 we have operated according to the BSCI Code of Conduct and seek to ensure the fairest working environment possible.

Transparency is the new black.

#whomademyclothes #fashionrevolution #imademyclothes #vaatevallankumous



nanso1921 • Following

nanso1921 It's #fashionrevolutionweek ! Who makes our clothes? We believe in creating high quality clothing, made in safe environments. Our workers are fairly paid and treated, they are an important part of our operations. This is Julia, a skilled and respected woman that works in our partner's garment factory in Estonia. Transparency is the new black. #whomademyclothes #fashionrevolution #imademyclothes #vaatevallankumous #nanso

189 likes

APRIL 27, 2017

Add a comment...



**Salme Meriläinen** Hyviä, kestäviä tuotteita. Mikä on Nanson yhteiskunnallinen vastuu? Missä ja minkälaisissa työoloissa vaatteet valmistetaan? Mitä palkkaa ompelijat saavat? Miten ympäristöasiat on huomioitu tuotantoketjussa? Onko ympäristömerkittyjä tuotteita?

Tykkää · Vastaa · 2 vk

**Nanso Me** Nansolla uskomme laadukkaiden vaatteiden tuottamiseen turvallisissa ja reiluissa olosuhteissa kaikissa eri työvaiheissa. Me uskomme, että työntekijöitä tulee kohdella hyvin ja heille tulee maksaa reilu palkka, he ovat tärkeä osa toimintaamme. Näin on ollut alusta saakka ja tämän arvomaailman jakavat myös kumppanimme kanssamme.

Toimimme tarkkaan valittujen alihankkijoiden kanssa, joita on tällä hetkellä noin 15. Pyrimme pitkäaikaisiin kumppanuuksiin, jolloin voimme yhteistyössä kehittää toimintaa, laatua ja valmistaa erinomaisia tuotteita. Edellytämme kaikilta kumppaneiltamme BSCI Code of Conductin allekirjoittamista. Nanson tuotteet valmistetaan tällä hetkellä pääosin Virossa, Portugalissa ja Turkissa. Neuleet tulevat Kiinasta.

Kemikaalit, väriaineet, viimeistely- ja kiinnitysaineet ovat olennainen osa tekstiilituotteita, sillä lankojen kehrääminen, neulonta ja värjääminen vaativat kemikaalien käyttöä. Tuotteidemme valmistuksessa käytetään vain hyväksi havaitsemiamme ja testaamiamme aineita, jotka täyttävät ajantasaisen EU:n REACH kemikaalilainsäädännön ja tekstiilituotteita koskevan lainsäädännön.

Tykkää · Vastaa · 2 vk

**Marsa Nyqvist-Hämäläinen** Kemikaalit tosiaan ovat olennainen osa joten olisi hyvä tietää missä ja millaisissa olosuhteissa käytettävä materiaali tehdään ennen kuin se päätyy ompelimoonsa varsinaiseksi tuotteeksi. Olisi hienoa jos Nanso pystyisi tässä asiassa avaamaan koko tuotantoketjun. Jos nyt tietysti kiitos siitä että vastaatte. Kaikki valmistajat eivät todellakaan niin tee.

Tykkää · Vastaa · 2 vk



nanso1921 · Following

**nanso1921** Bloggaaja @lahiomutsi pakkasi Nanson kevättuotteet mukaan Italiaan. Katso aurinkoiset kuvat ja lue postaus Lähiömutsi blogissa • #nanso #ss18 #yhteistyö #lähiömutsi #jeminem ihanaat vaatteet! 🍷

164 likes

MAY 9

Add a comment...



nanso1921 · Following

**nanso1921** Blogger @eteliharasek chose her favorites from our summer collection 🌞 • #nanso #yhteistyö #notesnalife #summermode 📷 @jarnojuussa

118 likes

MAY 22, 2017

Add a comment...



nanso1921 · Following

**nanso1921** Repost from @aamukahvilla • Looking gorgeous and cozy in our KIVIKKO night dress • #christmas #tiimorelax #nanso #nightwear

87 likes

DECEMBER 20, 2017

Add a comment...



nanso1921 · Following

**nanso1921** Ever wonder what happens behind the scenes at Nanso? We are now sharing our adventures here at Nanso HQ with the #weatnanso and daily on insta Stories. 📅 Tune in tomorrow (24.3.) to see our Head of Design @nooraninikoski lead a workshop in @aaltouniversity 🌱 #nanso #behindthescenes #designhouse #aaltouniversity

87 likes

MARCH 23, 2017

Add a comment...

## LIITE 3. Ommellisen tukiaineisto



ommellinen • Following

ommellinen Näiden murujen kanssa tänään ❤️ Kiitos päivästä @suomenkadentaidot ja ihanat asiakkaat! Tervetuloa vielä huomenna ❤️ #ommellinen #suomenkadentaidot #isaantai marjaananiskanendesign 🥰🥰🥰 voi söpöset 🥰

partanenmarjo Olipa kiva käydä puodissamme. Iloinen, tekevä meininki. Saan kotivierailijaksi heppaturkin. Happy! Kiitos @ommellinen ☺️

ommellinen @partanenmarjo hähi! Missä vaiheessa kävit 🥰? Mä en yhdistänyt nyt profiilikuvaa ja liveinmistä 🥰!?

partanenmarjo Liisa, emme kohdanneetkaan liveinä. Minua palveli miesmyyjä. Mahtavaa messupäivää vielä sunnuntai! @ommellinen

135 likes

NOVEMBER 19, 2016

Add a comment...



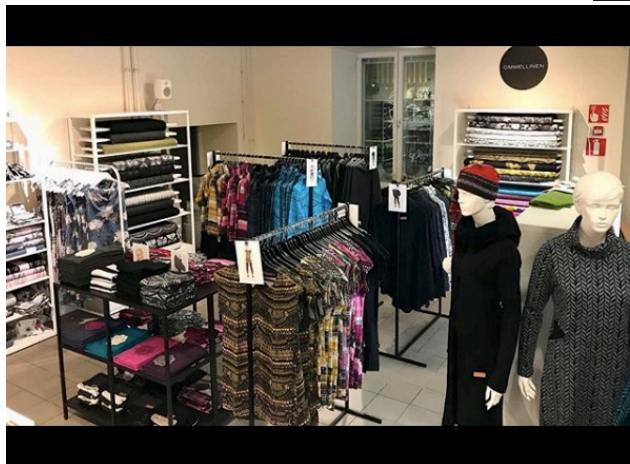
ommellinen • Following

ommellinen "Äiti, Salla, Kat!" sanoi hän monta kertaa. Yhtiä ihmeissään olivat 2-vuotias ja äiti tuota @suomenkäsityömuuseo ikkunaa tuijottaessaan. #ommellinen #myyrintäytely #ikkunagalleria #suomenkäsityömuuseo #mahtavuutta

310 likes

MARCH 14, 2017

Add a comment...



ommellinen • Following

ommellinen @kuusi\_collective - avajaiset vietetty tänään! Paikkana @torikorttelit Katariinankatu 1, Helsinki

Kuuden yrityksen yhteisliike avoinna aina tammikuun 10. päivä saakka. Tarjolla Suomessa valmistettuja vaatteita, kauniita kankaita ja kaikkea muuta pientä ihanaa! Tule, näe ja koe ❤️ #kuusicollective #kuudessa #torikorttelit #ommellinen #nuppuprintcompany #ikasyr #käpynen #paapiidesign #vanjasea #yhdessä

255 likes

NOVEMBER 9, 2017

Add a comment...



OMMELLINEN  
15. huhtikuuta · 🌐

Me ollaan Me ❤️ <https://ommellinen.fi/pages/henkilokunta>



Tykkää Kommentoi Jaa

Anna Rentola ja 318 muuta

Osuvimmat



ommellinen • Following

ommellinen Aina on aikaa pikkasen pussailla 🥰! Me Ommellisella tykätään vähän samistella välillä! #ommellinen #lapsimessut #myösaikuisille #orkidea #mutturalla fagerwear ❤️ mutturalla 🥰🥰 h\_orrain 🥰🥰

290 likes

APRIL 20

Add a comment...





ommellinen • Following

ommellinen Hyvää viikonloppua hullulle  
hihtokansalle! En vaan voi olla hnyllemättä  
tälle latumadolle! ❤️! #synttäriyttyö  
#lacepath #ommellinen #madeinfinland  
#kippis #latumato  
sewcolourful Latumato 😊 ihana sana ❤️

337 likes

MARCH 10

Add a comment...



ommellinen • Following

ommellinen Ypensä ja onnellinen ❤️  
Ommellisen vaatteet valmistetaan meidän  
omissa työpiloissa Jyväskylässä.  
#ommellinen #madeinfinland  
#madeinjyväskylä  
Sainme avainlippu-merkin sopivasti  
#vastevallankumous-vilkota 😊!  
mjuausa Mahtavaa!!!  
anninaapaapi Jee!  
h\_ormain Jepajee! 🤩  
aamuaurinkoinen Hieno! 😍  
haapakum 🤩  
taidetarvikkeflykymen Onnea  
summer\_mooseshill Onnea ❤️ Mahtavaa!

574 likes

APRIL 25

Add a comment...



ommellinen • Following

ommellinen All Ommellinen clothes are  
made in Jyväskylä, middle Finland. Made  
with Love by Riia, Teija, Jenni and Liisa  
❤️ #ommellinen #fashionrevolution  
#vastevallankumous  
#vastuullinenvaateoliolisuus  
#madeinfinland  
sallukkas 😊  
tilavinikainen Onpas ihastuttava kuvat  
👏  
kukkamaarlat Ommellista päällä  
täälläkin tissä, kiitos ihanista vaatteista!  
😊  
minvii 🤍  
marjaananikanendesign ❤️❤❤❤  
vanjasea 🤗  
sewing\_espas 🤍🤍🤍🤍🤍  
neelilinnu Kiltre tallei eittä tuveta! inkä

358 likes

APRIL 26

Add a comment...



**OMMELLINEN**

20. toukokuuta kello 21:00 · 🌐

Moi!

Olen Liisa, täti näiden Ommellisen tarinoiden takana.

Oma lempivaatteeni on ehdottomasti seikkailun alusta saakka mukana ollut kaulustunika. Malliltaan pitkä ja vyötäröltään kapea. Kaltaiseni tasapaksu vartalotyypin saa hetkellisesti tunteen vyötärön olemassaolosta tämä vaate päällään. Kaulustunikarakkaudesta huolimatta eniten käyttämäni ommellinen on kuitenkin musta hihaton, mikä toimii luottovaatteena tilanteesta toiseen. Tällä hetkellä rakastan myös liehutella menemään rentoilutakissa, missä yhdistelmä rentoudesta ja tyylikkyudesta koottaavat mielestäni täydellisesti.

Me ihmiset olemme erilaisia, pidämme erilaisista asioista ja käytämme erilaisia vaatteita. Olen oppinut tunnistamaan sen katseen, kun asiakas löytää vaatteensa, missä hän on heti kuin kotonaan. Ja se katse on jotain aivan parasta!

Aurinkoista alkavaa viikkoa kaikille, olethan tänäänkin rohkeasti oma ihana itsesi ❤️!

Halauksin, Liisa

(Kuva NNpelto, photography)





LIITE 4. Remaken tukiaineisto



remakeekodesign • Following  
Espoo Metro Arena

remakeekodesign @emmagaala  
#emmagaala2017 #redcarpet #look for  
#saari @saarivirallinen by @paulamalleus  
with #remake #sustainablefashion  
#uniquepieces for #artists #menaiset  
nulfow.anuk

110 likes  
FEBRUARY 5, 2017



remakeekodesign • Following

remakeekodesign Kreisiä, siistiä ja upeeta!!  
Meidän sininen askonaisuus siellä kaiken  
upeuden päällä ja keskeisä... Ihanaa-  
odotamme jo koko settiä Innolla huoltoon ja  
että päästään seuraavan kimpuun luomaan!  
#Repost @haloohelsinki\_official  
...  
Huh, tänään The Voice of Finland klo 20  
@meinen @thevoiceoffinland  
#tvof #hulluudenhighway #haloohelsinki  
@jussisallinen

34 likes  
MARCH 31, 2017



remakeekodesign • Following

remakeekodesign #Repost  
@membypaulamalleus with @repostapp  
...  
Tomorrow starts our #favorite #week ... Its  
time for #fashionrevolution or as we call it  
here in #finland #vaatevallankumous .... This  
is how we think and do with MEM. Straight  
from the beginning we knew we where  
doing pioneerwork by using #postconsumer  
#waste for creating #serialproduction  
#collection. We live and breath  
#upcyclingfashion and know #upcycling ...

46 likes  
APRIL 23, 2017



remakeekodesign • Following  
Spain

remakeekodesign #Repost  
@evelinavirallinen - - -  
Tässä mä vaan hengittän sus, sen kuuluu olla  
niin  
KYLMI VAREITÄ MUSAVIDEO ULKONA  
KESKI-VIHKONNA 🔥pökyt by us!!! #eve  
#ve #love #ja  
marlannonoma Suomen kovin 🙌🙌🙌🙌  
Lotta upeet!  
vanebeaute 🙌🙌

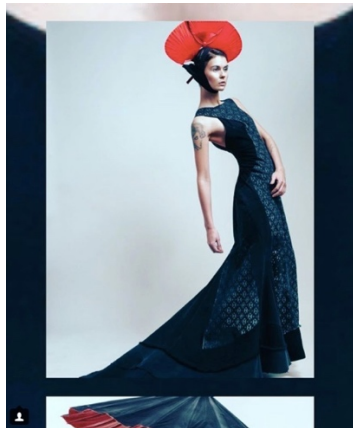
83 likes  
MAY 10, 2017



remakeekodesign • Following  
Vapriikki

remakeekodesign Just to let you know!  
Nähdään tampereella huomenna 🙌🙌  
#Repost @korentotapahtuma (@got\_repost)  
...  
Korennossa pääset kuuntelemaan myös  
mielenkiintoisia puhujia, kun omista  
tarinoistaan sekä ekologista  
kierrätysmuodista puhumaan saapuvat Outi  
Les Pyy sekä Paula Malleus. 🙌🙌  
Tätä ei kannata missata!  
#outilespyy #trashon #paulamalleus  
#remake #recycled #upcycled  
#recycledfashion #diy #doityourself  
#korentotapahtuma #suomi100 tampere

50 likes  
JUNE 9, 2017



remakeekodesign • Following  
Remake

remakeekodesign Ahhh our #MEM #SMR  
#TORIDRESS is going in to #presidentsparty  
on #suomi100 #independentday  
#inanjuliat #inanjuliat2017  
#tsenäisyyspäivä #otokaakertapuukken  
#aikaharvinaistaherkua  
vanjasea 🙌

72 likes  
NOVEMBER 29, 2017



remakeekodesign • Following  
Remake

remakeekodesign Outi Pyy is a  
#trashionista, #recycle #fashion #designer,  
#seamstress, sustainable fashion #blogger,  
#stylist and a #DIY author. In her blog Outi  
Les Pyy she talks about #ecological fashion,  
#consumerism, #environmental issues and  
DIY. Her blog was the first fashionable DIY  
fashion blog in the world. Her book  
#TRASHION (Atena Kustannus) was  
published in 2012 and her recycle fashions  
have been seen on performing artists and in  
various occasions, exhibitions, galas and  
television. #remake #team #members  
#bringtofront #transparency #professionals  
...  
#remaketeam #remake #teamspirit  
#letsdoinittogether 🙌🙌🙌  
Photo: Oona Jokinen  
gradesofgreen 🙌🙌

109 likes  
JANUARY 8



remakeekodesign • Following  
Remake

remakeekodesign And finally the woman behind it all... Paula Malleus is the #powerhouse of REMAKE. She's the alpha&omega as she is the #founder of Remake and has continued with it through thick&thin. This skilled #Master #Seamstress has been working with clothes for twenty years. She started #sewing at the age of nine and has not stopped ever since. With Remake #eco-design atelier she has specialized in #recycling and #upcycling #fashion nearly for a decade. Paula has a strong understanding in structure and technical #construction of #clothes and accessories. Also #entrepreneurship and #businesslogic is strong in this #supervoman and #mother of four. She has a #passion for educating people and #society and has nonstopping interest in

82 likes  
JANUARY 14  
Add a comment...



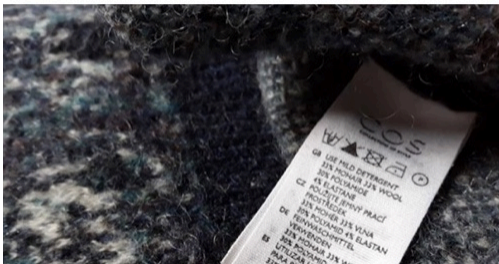
remakeekodesign • Following

remakeekodesign ITS ON... #memguarantee 12M from now on for all the items! #MEM #DTR #BASK #SMR #RYT @weecos ❤️❤️❤️❤️  
laura\_s\_c What is "memguarantee"??  
remakeekodesign @laura\_s\_c all #membypaulamalleus items- which are made at remake have now 12months guarantee.. so if anything happens to your MEM"thing" you have the right to get it fixed at remake atelier!

26 likes  
FEBRUARY 8  
Add a comment...

Remake  
26. helmikuuta · €

Outi ei ole meillä erityisen innostunut elastaanista. Hänen mukaansa se mm. pilaa kiertotalouden toteutumisen ja on yhtä haitallista, kuin sokeri ruuassamme. Voisitko sinä alkaa elastaanipaastolle?



OUTILESPYY.COM  
elastaani on saatanasta - Outi Les Pyy  
Puhun luonnoillani paljon tekstiileistä, niiden huollosta ja kierrätyksestä....



remakeekodesign • Following  
Remake

remakeekodesign #remake from #leatherjacket to a #bag - #customers #custommade ❤️❤️❤️

60 likes  
APRIL 12  
Add a comment...

Remake jakoi julkaisun.  
14. toukokuuta kello 13:39 · €

Kiitos Suomen Tekstiili & Muoti ry. Näin maailma muutetaan, yksi askel kerrallaan!



Suomen Tekstiili & Muoti ry  
14. toukokuuta kello 12:34 · €

Tykkää sivusta

Remake Ekodesignin MEM-vaatemallisto on valmistettu kokonaan kuluttajilta kerätyistä vanhoista farkuista ja collegesta.

"Suomalainen pioneerosaaminen kiertotaloudessa yhdistettynä näyttäviin mallistoihin kiinnostaa nyt selvästi maailmalla", kertoo perustaja ja suunnittelija Paula Malleus.



STJM.FI

Suomalainen kiertotalousosaaminen Remake Ekodesignin valttina maailmalla - Suomen Teksti... Muoti

## LIITE 5. Suomen tekstiili- ja muotiala lukuina

Tässä liitteessä tarkastellaan Suomen tekstiili- ja muotialaa lukujen valossa. Suomen Tekstiili & Muoti ry on tilastoinut Suomen tekstiiliteollisuuden kokoa Tilastokeskuksen ja Tullin lukujen pohjalta kuvaavasti, joten heidän tilastot ja jaottelut toimivat tämänkin tutkimuksen pohjana Suomen vaate- ja muotiteollisuuden kokoa kuvatessa.

Kun tarkastellaan tekstiilialan kokoa, voidaan tarkastelun kohteeksi ottaa nk. tekstiiliteollisuuden ydin, eli tekstiilien ja vaatteiden valmistus ja valmistuttaminen, ja sen luvut liikevaihdon, henkilöstön ja yritysten lukumäärien osalta. Tämä käsittää tekstiilien valmistuksen ja viimeistelyn, sisustustekstiilien ja mattojen valmistuksen, teknisten ja teollisuustekstiilien valmistuksen sekä vaatteiden valmistuksen. Vuonna 2016 tekstiilien ja vaatteiden valmistaminen työllisti noin 4 400 henkilöä 670 yrityksessä. Liikevaihtoa nämä yritykset tuottivat lähes 950 miljoonaa euroa, mikä on murto-osa koko suomen teollisuuden liikevaihdosta. Tekstiilien valmistus yksin työllisti 2 000 henkilöä 350 yrityksessä, liikevaihdon ollen noin 380 miljoonaa euroa. Vaatteiden valmistuksen liikevaihto oli määrällisesti enemmän, lähes 570 miljoonaa euroa. Vaatteiden valmistus myös työllisti enemmän, yhteensä 2 400 henkilöä, vaikka yrityksiä on lukumäärällisesti vähemmän, yhteensä 320 yritystä. Lukuihin ei tosin ole huomioitu luonnollisia henkilöitä, joiden osuus vaatevalmistuksen yritysmäärästä on jopa 65%. Tämä johtuu siitä, että näiden toimijoiden liikevaihdon osuus on kokonaisuudesta vain 3%. 70% tekstiilien ja vaatteiden kokonaisliikevaihdosta tulee yli 10 henkeä työllistävästä yrityksistä, joiden osuus kaikista yrityksistä on noin 12%. (STJM 2017e; STV 2017d.)

Tekstiilien valmistamistuksessa liikevaihto on ollut kasvussa vuodesta 2014 saakka. Vuonna 2016 tekstiilien valmistamisen kokonaisliikevaihto kasvoi 3,8%. Tähän lukua nosti hyvin kasvanut kotimaan myynti 7,7%, sillä viennissä oli nähtävillä laskua 0,1%. Vaatteiden valmistuksen osalta vienti oli vuonna 2016 kasvussa jopa 8,0%, kun taas kotimaan markkinat ovat olleet haastavat koko 2010-luvun ajan. Kotimaan myynnin 6,2% supistuminen painoi vaatteiden valmistamisen kokonaisliikevaihdon miinukselle 0,8%. Oleellista on huomioida, että edellä esitetyt vientiprosentit sisältävät myös suomalaisten yritysten ulkomailla teetettyjen tuotteiden osuuden, vaikka ne eivät kulkisi Suomen kautta. Näin luvut ovat

totuudenmukaisempia kuin Tullin viennin ja tuonnin huomioima tilastointi, joka huomioi vain konkreettisesti Suomen rajan ylittävät tavarat. (STJM 2017c, 2017e; SVT 2017c.)

Kun tekstiilialaa halutaan tarkastella laajemmin, voidaan tekstiili- ja muotiala jakaa viiteen kokonaisuuteen, ja tarkastella sitä samojen muuttujien avulla kuin tekstiiliteollisuuden ydintä. Näitä ovat edellä mainittu tekstiiliteollisuuden ydin, eli tekstiilien ja vaatteiden valmistus ja valmistuttaminen, muu tekstiili- ja muotialaan liittyvä valmistus, tekstiilin ja muodin tukkukauppa, tekstiilin ja muodin vähittäiskauppa sekä tekstiili- ja vaatehuolto. Muu tekstiili- ja muotialaan liittyvä valmistus käsittää kenkä- ja nahkavalmistuksen sekä tekokuitujen, lasikuitujen ja patjojen valmistuksen. Tekstiilin- ja muodin tukkukauppa käsittää kangas- ja lankatukkukaupan, tekstiilivalmisteiden tukkukaupan, vaatteiden tukkukaupan sekä jalkineiden tukkukaupan. Tekstiilin ja muodin vähittäiskauppa taas käsittää kankaiden, lankojen ja käsityötarvikkeiden vähittäiskaupan, mattojen ja verhojen vähittäiskaupan, naisten, miesten ja lasten vaatteiden vähittäiskaupan, asusteiden ja jalkineiden vähittäiskaupan sekä vaatteiden postimyynnin ja verkkokaupan. Tekstiili- ja vaatehuolto puolestaan käsittää pesupalvelut ja suutarit. (STJM 2017f.)

Yhteensä tekstiili- ja muotialalla Suomessa toimi vuonna 2016 3 500 yritystä. Valmistuksen osuus tästä oli noin 23% ja vähittäis- ja tukkukaupan osuus alan yrityksistä lähes 70%. Koko alan liikevaihto oli noin 4,2 miljardia euroa, mikä on 1,94% koko Suomen BKT:stä (kts. SVT 2017a). Valmistuksen ja vähittäiskaupan osuudet kummatkin olivat noin 40%, vaikka koko alan yritysten lukumäärästä valmistuksen osuus oli vain noin 23%. Tekstiili- ja muotiala työllisti vuonna 2016 yli 21 000 henkilöä, joista suhteellisesti eniten korostui tekstiili- ja vaatehuollon osuus. Koko alan työntekijöistä 13% työskentelee tekstiili- ja vaatehuollossa, vaikka sen osuus alan yritysten kokonaismäärästä on vain 9% ja kokonaisliikevaihdosta 7%. Tekstiilin ja muodin vähittäiskauppa työllistää 45% alan työntekijöistä, yhteensä noin 9 500 henkilöä. Kokonaisuudessaan tekstiili- ja muotiala on pienyritys valtaista. 9% alan yrityksistä, jotka työllistävät yli 10 henkilöä, tuottaa lähes 60% alan koko liikevaihdosta. Huomioitavaa kuitenkin on, että näistä luvuista on poistettu yksityiset elinkeinonharjoittajat, joiden osuus on peräti 38% kaikista alan toimijoista, mutta liikevaihdollisesti mitattuna heidän osuus on vain 3% ja henkilöstöstä 5%. Luvut eivät myöskään sisällä tavaratalojen ja supermarkettien tietoja tekstiili- ja vaatemyynnin osalta. Tämä johtuu siitä, ettei niiden liikevaihtoa erotella tilastoihin tuoteryhmittäin, vaikka tavaratalojen rooli Suomen tekstiili- ja vaatemyynnissä on merkittävä.



Kaiken tavaratalomyynnin huomioiminen vääristäisi kokonaisuutta kuitenkin liikaa, joten tästä ne on jätetty kokonaan pois. (STJM 2017f, STV 2017d.)

2010-luvulla, vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskauppa on jäänyt muuta vähittäiskaupan kehitystä jälkeen. Tilastojen mukaan, vuosien 2013-2016 ajan kehitys on ollut tappiollista, viimeisimmäksi vuonna 2016 liikevaihto laski 2,0%. Tämä luku ei tosin sisällä vaatteiden ja jalkineiden markettimyyntiä tai tavaratalokauppaa, joka vuonna 2016 kasvoi kokonaisuudessaan 1,8%. Tilastollisesti haastavaa on myös ulkomaisen nettikaupan myynti, koska se ei tilastoidu vaatteiden ja kenkien vähittäiskauppaan, mikä osaltaan vääristää kotimaisen jalkineiden ja vaatteiden vähittäiskaupan kehitystä. Yksittäisenä muoti-ilmiönä mainittakoon ”Athleisure-trendi”, joka näkyy urheilumuodin käyttönä laajemmin vapaa-ajalla. Tämä näkyy urheilun vähittäiskaupan kasvussa, jota on jatkunut koko 2010-luvun ajan. Vuonna 2016 urheiluvälineiden vähittäiskauppa kasvoi 4,2%. On siis mahdollista, että urheilun vähittäiskauppa on vienyt myyntiä perinteiseltä jalkineiden ja vaatteiden vähittäiskaupalta. Kokonaisuudessaan vähittäiskaupan liikevaihto kehittyi 0,7% vuonna 2016. (STJM 2017d, SVT 2017b.)

Vuodesta 2013 jatkunut viennin lasku on nähtävästi päättynyt ja vuoden 2016 vienti pysyi vuoden 2015 tasolla, 650 miljona euroa. Kokonaisuudessaan Suomen vienti oli vuonna 2016 75,7 miljardia euroa, josta tavaroiden osuus oli 51,8 miljardia euroa. Tekstiiliteollisuuden osuus koko Suomen viennistä on siis 0,86%. Suomen merkittävimmät vientimaat ovat Ruotsi (24 %), Saksa (13 %) ja Venäjä (11 %), Viro (7 %) ja USA (4%), ja merkittävimmät vientituotteet ovat vaatteet sekä tekniset tekstiilit. Ruotsiin Suomi vie pääosin jalkineita ja vaatteita, kun taas Saksaan viedään vaatteita ja teknisiä tekstiilejä. Venäjän tärkeimmät vientituotteet ovat vaatteet ja jalkineet. Venäjän vaatemarkkinoista huomattakoon sen radikaali, jopa 40% supistuminen viimeisen muutaman vuoden aikana. Tämä on osaltaan johtanut suomalaisten vähittäiskaupan toimintojen karsimiseen Venäjän markkinoilla. (STJM 2017g; EK 2017.)

Suomen tekstiili- ja vaatetuonti on huomattavasti suurempaa kuin vienti. Vuonna 2016 Suomeen tuotiin yhteensä 2,3 mrd. euron edestä tekstiilejä ja vaatteita. Kokonaisuudessaan Suomen tavaratuonti arvo vuonna 2016 oli Tullin mukaan 54,7 miljardia euroa, joten tekstiiliteollisuuden osuus Suomen tuonnista on noin 4,2%. Samoin kuin vienti, myös tuonti on ollut vuosina 2013-2015 laskussa, mutta näyttää kääntyneen vuonna 2016 2% kasvuun.

Eniten Suomeen tuodaan jalkineita ja vaatteita. Merkittävimmät tuontimaat ovat Kiina (31 %), Bangladesh (7 %), Saksa (6 %), Ruotsi (6 %) ja Turkki (5 %). Kiinasta ja Bangladeshista Suomeen tuodaan pääosin vaatteita ja näiden maiden tuontiosuus kasvaa koko ajan. Saksan merkittävimmät tuontituotteet ovat vaatteet, materiaalit ja tekniset tuotteet, mutta kokonaisuutena Saksan osuus tuonnista on laskussa. Ruotsista Suomeen tuodaan lähinnä vaatteita ja Turkista sisustustekstiilejä sekä vaatteita. Huomioitavaa tuontitilastoista kuitenkin on EU-maiden välisen kaupan merkitsemiskäytännöt. Jos tavaran alkuperämaata ei voida selvittää, merkitään tavaran lähetysmaa alkuperämaaksi. Tämä nostaa Ruotsin ja Saksan tilastollista osuutta todellisuutta suuremmiksi. (STJM 2017g; EK 2017.)

Vuonna 2016 Suomalainen kulutti keskimäärin 20 400 €, josta asumiseen meni suurin osa. Muodin ja tekstiilien osuus tästä summasta oli noin 970€, josta 870€ (4,3%) kului vaatteisiin ja jalkineisiin, ja noin 100€ (0,47%) kodintekstiileihin. Kulutus on tilastojen mukaan pysynyt euromääräisesti suunnilleen samalla tasolla viime vuosina. Jos yksityistä kulutusta tarkastellaan kansantalouden tasolla, eli markkinakoon näkökulmasta, on vaatteiden ja jalkineiden markkina 4,8 miljardin euron arvoisen ja kodintekstiilien markkinakoko 0,5 miljardia euroa. Tämä yhteensä noin 5,3 miljardin suuruinen kokonaismarkkina on suunnilleen samankokoinen kuin kulutus ravintolaan ja kahviloihin ja 2 miljardia suurempi kuin kulutus autoihin. Tekstiilin ja muodin kokonaismarkkina on kasvanut koko 2010-luvun ajan noin 0,4-2,3% vuosivauhtia. Kun ottaa huomioon sen, että Suomen väestö kasvaa, mutta kulutus asukasta kohden säilyy ennallaan, ovat vaate- ja sisustustekstiilimarkkinat olleet laskussa jo vuosien ajan. Toisin sanoen, suomalainen käyttää tekstiiliin ja muotiin rahaa yhä enemmän, mutta koska muu kulutus on kasvanut tätä nopeammin, on vaatteiden ja muodin osuus pienentynyt. Yksi merkittävä tekijä tähän on ollut vaatteiden hinnan alentuminen. (STJM 2017b; SVT 2017a.)

Jos Suomalaisten kulutusta vertaillaan kansainvälisesti, kuluttaa Suomalainen keskimäärin 100 € enemmän vaatteisiin ja jalkineisiin vuodessa kuin keskimääräinen EU-kansalainen. Suomen tekstiilin ja muodin kokonaismarkkina on Euroopan pienimpiä, suunnilleen vastaava kuin Kreikassa ja Tanskassa. Jalkineiden kulutuksessa Suomalainen kuluttaja poikkeaa muista eurooppalaisista euromäärän ollessa huomattavasti alhaisempi. Vaatteissa käytetty summa on keskitasoa, kuin myös sisustustekstiileissä. (STJM 2017a.)