

ANTTI AINAMO

# Muotoilun ja kannattavuuden moninaiset yhteydet<sup>1</sup>

## TIIVISTELMÄ

*Monet käytännön liikkeenjohtajat uskovat, että ”muotoilulla” eli tuotekehityksen ensimmäisellä vaiheella on myönteisiä yhteyksiä heidän yritystensä kannattavuuteen ja kasvuun. Kriittinen tutkimus ei ole kuitenkaan kyennyt mallittamaan näitä yrityksen muotoiluponnistelujen ja kannattavuuden välisiä vaikutuksia tavalla, joka osoittaisi uskomuksen yrityksen menestyksellisyyden kannalta perustelluksi. Tämä artikkeli pyrkii täyttämään tutkimusaukkoa.*

*Artikkeli tekee katsauksen yhtäältä muotoiluun kilpailuedun lähteenä muotoilu- ja tuotekehityskirjallisuudessa ja toisaalta kriittiseen tutkimukseen strategisessa ja organisaatiokirjallisuudessa. Katsauksen mukaan muotoilulla ja yrityksen menestyksellisyyden kehityksellä on kummallakin oma sisäinen dynamiikkansa. Dynaamisia vaikutuksia on muotoilusta menestyksellisyyteen ja päinvastoin. Yrityksen konteksti, organisaatio sekä yrityksen strateginen liikkeenjohto välittävät sekä sisäisiä että keskinäisiä vaikutuksia.*

*Muotoilun ja kannattavuuden yhteyksien osalta tutkimusaukko on erityisesti pitkittäistutkimuksissa. Artikkeli tarkastelee tästä näkökulmasta yhtä yritystapausta. Yritystapaukseen liittyvän aineiston analysointi ja tulkinta antavat merkkejä, että muotoiluun liittyy kannattavuusnäkökulmasta kolmivaiheinen liiketoiminnan kehityssykli: 1) uusien tuotemuotojen luominen, 2) muotoiluosaamisen kehittäminen ja 3) osaamisen hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnassa. Yritys kohtaa pitkällä aikavälillä haasteen hyödyntää samanaikaisesti osaamista ja luoda uusia tuotemuotoja. Haaste on vaikea selvittää ilman liikkeenjohdon tekemiä strategisia interventioita. Artikkeli sisältää lopuksi ehdotuksia jatko-tutkimukselle.*

<sup>1</sup> Tämän tutkimuksen on mahdollistanut Jenny ja Antti Wihurin Rahaston antama taloudellinen tuki Tietämyksen välitystoiminta (Knowledge brokering) -tutkimusprojektille.

ANTTI AINAMO

Jaakko Pöyry Consulting • E-mail: antti.ainamo@poyry.fi

## 1. JOHDANTO

Niin tieteellisen liikkeenjohdon kuin arkkitehtuurin ja yhteiskuntasuunnittelun eräänä lähtökohtana on viimeisen sadan vuoden ajan ollut vakaa uskomus ja tieto, että missä tahansa kehittämishankkeessa hankkeen ensimmäinen vaihe vaikuttaa ratkaisevasti hankkeen seuraaviin vaiheisiin (Guillén 1997). Tämä osaltaan selittää, miksi nykyäänkin monet teollisuusjohtajat uskovat, että muotoilulla on myönteisiä yhteyksiä heidän yritystensä menestyksellisyteen (Gemser 2001).<sup>2</sup> Muotoilu on yleisen määritelmän mukaan tuotekehitys- tai muun kehitystoiminnan ensimmäinen vaihe, johon sisältyvät tavoitetilan ja nykytilan välisen kuilun hahmottaminen sekä ratkaisun keksiminen sen osalta, miten kuroa tämä kuilu umpeen (ks. esim. Wheelwright & Clark 1992: 220, Krishnan & Ulrich 2001: 8).<sup>3</sup> Siitä on viime aikoina alkanut tullut yhteinen nimittäjä ja suuri mielenkiinnon kohde tarkasteltaessa muotoilun ja tuotekehityksen (Wheelwright & Clark 1992), strategian (Nadler & Tushman 1988), organisaatiomuodon (Senge 1990), organisatoristen kenttien (Nelson 1993) ja näiden moninaisten välitysmekanismien yhteyksiä (Hargadon & Sutton 1997).

Krishnanin ja Ulrichin (2001: 14) muotoilun ja tuotekehityksen tutkimuskenttään kohdistuvan kirjallisuuskatsauksen mukaan ”esteettinen muotoilu voi olla eräs tärkeimmistä kuluttajien preferenssejä selittäviä tekijöitä”. Pfefferin (1997) mukaan muotoiluun kohdistuva strategia- ja

**2** Suomessa teollisuusjohtajien kiinnostus muotoiluun kohdistui aiemmin lähinnä taiteeseen, arkkitehtuuriin ja kansalliseen identiteettiin. ”Teollinen” muotoilu oli 1970-luvulle saakka alisteista taide-teollisuudelle tai korkeintaan tasaveroinen ilmiö (Ahola 1978, Finnovaatio 1970, Ainamo 1994). Muotoilun käsitteellinen historia uusiutui 1990-luvulla siten, että taide-teollisuus ja teollinen muotoilu vaihtoivat alistussuhteen osalta paikkaa ja taide-teollisuudesta tuli teollisen muotoilun marginaalinen osa-alue (Teollinen muotoilun strategia 1994). Samalla on vahvistunut uskomus syy-seuraus-suhteeseen, jossa investointi muotoiluun tekee hyvää lähes minkä tahansa alan yrityksen menestyksellisyydelle (ks. Suomen Akatemia 2003, Tekes 2002, Calonius 2002, Kulttuuri 2001, Opetusministeriö 2000, Korvenmaa 1998, Teollisen muotoilu strategia 1994). ”Muotoilu” ja ”teollinen muotoilu” ovat nykyisin pitkälle toistensa synonyymejä, mutta kummankaan käsitteen merkityskontekstia tai -sisältöä ei voi kuitenkin edelleenkin aina päätellä helposti edes etuliitteenä olevasta adjektiivista tai asiayhteydestä, mikä on synnyttänyt Suomessa kiinnostusta oppihistorian tuntemukseen (Suomen Akatemia 2003). Oppihistorian tekee tärkeäksi, että esimerkiksi historiallinen tutkimus voi ulottua muotoilun ”taide-teolliseen” vaiheeseen. Tutkimustulosten vertailtavuus kansainvälisesti edellyttää omien lähtökohtien tiedostamista, mutta määritelmät suomalaisessa keskustelussa eivät ole aina noudattaneet määritelmiä, jotka ovat kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa yleisiä.

**3** Muotoilu voidaan toki määrittää muillakin tavoin kuin tuotekehityksen ensimmäisenä vaiheena. Kuten Pulkkinen mukaan: ”Metsä-Ketelän mukaan teollinen muotoilu on teollisuustuotteiden ja tuotejärjestelmien kehitystyön osa, jossa muotoilijan tehtävänä on yhteistyössä eri osa-alueiden asiantuntijoiden kanssa optimoida tuotteen muotoon vaikuttavat osatekijät ja niiden väliset suhteet... [mutta tämä] jättää avonaiseksi sen mitä loppujen lopuksi esim. optimoidaan... Yleisenä toimintamallina... teollinen muotoilija [vastaa] tuotteen sopevuudesta sen käyttäjälle. Teollinen muotoilu on tietoista toimintaa muodon ja visuaalisen järjestyksen liittämiseksi tekniseen konstruktion, jossa teknologialla itsessään ei ole näitä piirteitä”. Tämän mukaan muotoilu on tuotekehityksen tärkein vaihe, kun tietotekniikka sisältävän tuotteen käyttöliittymään tulee muutoksia (Pulkkinen 1994: 63–64). Wheelwright & Clark (1992: 220) laajentavat, että muotoilu on teollisessa kontekstissa ensimmäinen tuotekehityksen vaihe aina, kun tuotekäsite pitää suunnitella uudelleen. Ainamon (1999:331) mukaan verrattain yksinkertaisissakin tuotteissa kuten kuluttajille suunnatuissa käsipuhelmissa ja muotivaatteissa muotoilusta tehdään joskus keinotekoisesti tuotekehityksen ensimmäinen vaihe.

organisaatiotutkimus aukaisee uusia, merkittäviä tutkimussuuntia, koska tuotekehityksen, tuotannon ja organisaatorakenteen osalta suuri osa tutkimusongelmista on ratkaistu mutta ”fyysinen layout ja arkkitehtoniset järjestelyt yhdistävät strategia- ja organisaatiotutkimuksen perinteisesti erillisinä pitämiä ongelmia”.

Tutkimus on vasta alullaan, mitä tulee tuotteiden muotoiluun teollisessa kontekstissa (Krishnan & Ulrich 2001, Nelson 1993). Tutkimukset ovat keskittyneet asemoimaan muotoilua verrattuna teollisessa toiminnassa perinteisesti tuotekehityksestä vastaaviin toimintoihin (Wheelwright & Clark 1992). Tutkimukset ovat olleet ”äärimmäisen kevyitä”, mitä tulee teollisen muotoilun ja yritystasoisien menestyksellisuuden välisiin yhteyksiin; erityisesti tutkimusaukko löytyy pitkittäistutkimusten kohdalla (Gemser & Leenders 2001). Varsinkin strategia- ja organisaatiotutkimuksessa tätä suhdetta on muutoinkin tutkittu lähinnä vain hyvin abstraktilla tasolla (Krishnan & Ulrich 2001). Tähän mennessä tehdyt tutkimukset ovat vain harvoin olleet huolellisesti loppuun tehtyjä; monet ovat olleet enemmän ilmaan heitettyjä ajatuksia kuin tutkimuksia todellisen empiirisen tutkimuksen hengessä (Wheelwright & Clark 1992, Pfeffer 1997). Tai, ne ovat lisänneet enemmän tietouttamme siitä, miten yritys ajautuu kohti vaikeuksia kuin siitä, miten yritys nousee vaikeuksista ja säilyttää iskukykynsä tulevaisuutta ajatellen (Abernathy 1978, Anderson & Tushman 1990).

Miten perusteltu on uskomus, että panostus muotoiluun vaikuttaa ratkaisevasti ja myönteisesti yrityksen menestyksellisyyteen, kun asiaa tutkitaan teollisessa kontekstissa ja pitkittäistarkastelussa? Vastatakseni tähän kysymykseen artikkeli luo ensin tutkimuksiin katsauksen läh-  
tökohtana, että teollista muotoilua, tuotekehitystä ja muita enemmän tai vähemmän strategisia kehittämishankkeita voidaan pitää toistensa kanssa samankaltaisina ilmiöinä.

Artikkeli illustroi, konkretisoi ja kehittää katsauksen tuloksia pitkittäistarkastelulla, jossa kuvaus- ja selityskohteena ovat muotoilun tuote- ja yritystasoiset vaikutukset suomalaisessa muotialan yrityksessä Marimekko Oy:ssä vuosina 1951–1996 (Ainamo 1993, Ainamo 1996a, 1998, 2000).<sup>4</sup> Yritystapauksen tarkastelun pohjalta vaikuttaa ensinnäkin siltä, että muotoiluun liittyy menestyksellisyysnäkökulmasta kolmivaiheinen liiketoiminnan kehityssykli: 1) uusien tuotemuotojen luominen, 2) muotoiluosaamiseen kehittäminen ja 3) osaamisen hyödyntäminen yrityksen liiketoiminnassa. Yritystapauksen perusteella vaikuttaa myös siltä, että myönteisiä vaikutussuhteita muotoilusta menestyksellisyyteen voivat seurata päinvastaiset vaikutussuhteet, jotka vähentävät luomiskykyä, hidastavat kehitystä ja heikentävät kilpailukykyä. Kolmanneksi yri-

<sup>4</sup> Miksi tutkimuksen kohteeksi on valittu Marimekko, eikä esimerkiksi Nokia, Hackman tai Fiskars? Marimekon täytettyä 50 vuotta sen voidaan arvioida entisestäänkin lisänneen merkitystään muiden muotoiluun panostavien yritysten roolimallina. Pulkkinen (1997) Nokiana käsittelevästä väitöskirjasta (Häikiö 2001, Ainamo & Pantzar 2000) on jo esitetty vastaava uudelleentulkinta kuin tässä ollaan tekemässä Marimekko Oyj:n tapauksesta. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA tekee tutkimusta muotoilun ja menestyksellisuuden välisistä yhteyksistä Hackman Oyj:ssä ja Fiskars Oyj:ssä (Calonius 2002).

tystapauksen pohjalta näyttää selvältä, että strategiset interventiot tähän pinnallisessa tarkastelussa deterministiseltä vaikuttavaan kehityskulkuun ovat mahdollisia.

## 2. KIRJALLISUUSKATSAUS

Tieteellisesti uskottava väite on ”perusteltu oikea uskomus” (ks. esimerkiksi Nonaka & Takeuchi 1995). Tällaisia uskottavia väitteitä ovat esimerkiksi yrityksen käyttäytymisteoria (Cyert & March 1963) ja sen viimeaikaisimmat kehitysaskeleet kognitio- ja sosiaalista rakentumista painottavan tutkimuksen suuntaan (March 1991, March 1995). Yrityksen käyttäytymisteorian lähtökohdista tehtyjen tutkimusten mukaan yrityksissä kiinnitetään enemmän huomiota asioihin, joiden uskotaan olevan menestyksellisiä kuin sellaisiin asioihin, joiden ei uskota olevan menestyksellisiä.

Ongelmana on ollut, että yrityksen käyttäytymisteoria ja sen viimeaikaiset painotukset ovat käytännössä yleisesti jättäneet kuitenkin tarkastelematta, miten muotoilu ja yrityksen menestyksellisyys aidosti kehittyvät pitkittäistarkastelussa. Kyselyiden pohjalta tehdyt poikkileikkausaineistot ovat kuvanneet, mihin vastaajat uskovat, eivät piileviä syy ja seuraus -suhteita (Lenz 1981). Pitkittäistarkastelut ovat rajoittuneet abstrakteihin tietokonesimulaatioihin (ks. Cyert & March 1963) tai kirjallisuuskatsauksiin (ks. March 1991, Levinthal & March 1993, March 1995). Muotoilun ja tuotekehityksen tapauksessa on tehty huolellisesti muutama pitkittäistarkastelu, mutta ne ovat olleet otteeltaan enemmän kuvaavia kuin selittäviä (Abernathy 1978, Sakakibara et al. 1995, Ainamo 1997, Ainamo & Pantzar 2000). Selittävään kykenevä tutkimus on tyypillisesti liikkunut enemmän populaatiotasolla kuin yksittäisen yrityksen menestyksellisyyden tasolla (Krishnan & Ulrich 2001: 2; ks. esim. Anderson & Tushman 1990).

Oikeansuuntaiset mutta vajavaiset pitkittäistarkastelut ovat omiaan perustelemaan lisätutkimuksen tarpeen (March and Sutton 1998). Mitä tahansa yrityksen ”menestystekijää” (Lenz 1981, Child 1972) voidaan lähestyä kontekstin muutosten, organisoitumisen ja strategisen liikkeenjohdon näkökulmista. Muotoilua voidaan lähestyä näkökulmista kuten muotoilu osana yrityksen ja sen kontekstin rajapinnassa tapahtuvaa tuotekehitystä (Simon 1982, Wheelwright & Clark 1992, Krishnan & Ulrich 2001), muotoilu symbolisena pääomana (ks. Bourdieu 1993) ja muotoilu kilpailuedun lähteenä (Kotler & Rath 1987).

### 2.1 Muotoilu ja tuotekehitys

Kun muotoilua tarkastellaan osana tuotekehitystä kansainvälisessä ja kotimaisessa kirjallisuudesta löytyy kaksi jokseenkin toistensa kanssa ristiriitaista näkemystä sen osalta, miten mallittaa muotoilun ja menestyksellisyyden välisiä yhteyksiä (ks. esim. Pulkkinen 1994:62–63). Ensimmäisen näkökulman mukaan taiteesta, arkkitehtuuriin ja yhteiskuntasuunnittelusta kumpuavassa muotoilussa yhdistyi pitkään ajatus, että taloudellinen menestys on ”puhtaassa” muotoi-

lussa perifeerinen ilmiö. Erityisesti taide miellettiin ylellisyytenä, jolloin taidetuotteiden muotoiluun ei määritelmän mukaan liittynyt tieteellisen tehokkuuden tai taloudellisen kannattavuuden vaatimuksia. Huomio oli herkästi haastavimmissa yhteiskunnallisissa skenaarioissa ja kaukaisemmissa ajankohdissa kuin nykyyhetken tai lyhyen aikavälin taloudellisissa realiteeteissa.

Äskettäin edesmenneen Herbert Simonin (1982) katsotaan usein kannattaneen edellä mainittua näkemystä. Simonin mukaan modernin teollisuuden ja liikkeenjohdon juuret ovat 1800- ja 1900-lukujen vaihteessa kirjoitetuissa oppikirjoissa, joissa ihmisten oletetaan olevan organisaatiokoneistojen osia. Muotoilu on Simonille tällaisen "tieteellisen liikkeenjohdon" vaihtoehto, käytännöllistä tekemisen kautta oppimista ja osaamisen kehittämistä, jota ei voi ulkoluokemalla oppia oppikirjoista. Muotoilu on hänen mukaansa toimintaa organisaation ja sen ympäristön rajapinnassa, jossa suunnitellaan uusia tuotemuotoja, tuote- ja tuotantojärjestelmiä, jopa yhteiskuntia (Simon 1982).

Toisen näkemyksen mukaan teollisiin tuotteisiin on viime aikoina tullut yhä enemmän tietotekniikkaa ja tietokoneohjelmistoja, jolloin "muotoilun rooli... poikkeaa siitä, mitä se on ollut perinteisessä taideteollisuudessa" (Pulkkinen 1994:63). Tämän näkemyksen mukaan – riippumatta olisiko kyse taiteesta vai teollisessa tuotekehityksessä tarvittavista teknisistä ja kaupallisista taidoista – muotoilun "taideteollista vaihetta" saattoi kenties aikoinaan leimata vähäinen kiinnostus siihen, miten ja miksi yrityksen asiakkaat tosiasiallisesti käyttävät tuotteita, ja minäkäläisen merkityksen he tuotteille antoivat, mutta enää tämä ei ole mahdollista. Nykypäivänä tuotteen ulkomuoto ja käyttötarkoitus voivat enää vain poikkeustapauksissa olla kehitystyöstä vastaavien henkilöiden omavaltaisesti päättämisiä tai tuoteteknologian, markkinatutkimusten tai teollisten perinteiden mukaan mekaanisesti sanelemia. Nykyisin tietotekniikka, ohjelmistot ja näiden asettamat vaatimukset ovat määrävässä asemassa.

Tietotekniikkaa painottavan näkemyksen mukaan nimenomaan muotoilusta on muodostumassa tuotekehityksen osavaihe tai osa-alue, johon panostaminen edistää, että tuote vastaa käyttötarkoitustaan (Pulkkinen 1994:70; Keinonen 2000), tuottaa merkityssisältöä käyttäjänsä elämäntyylisiin (Keinonen 2000, Ainamo & Pantzar 2000) ja saa hänet pitämään tuotetta kilpailuvia tuotteita parempana (Ainamo & Pantzar 2000; Krishnan & Ulrich 2001: 15). Muotoilijat ovat suuntautuneita siirtämään tietoa ja osaamista sieltä, missä ne ovat yleisesti tunnettuja sinne, missä he uskovat näiden olevan uusia ja arvokkaita (Hargadon & Sutton 1997). Heillä on kyky päästä sisään yrityksen kontekstissa esiintyvään tietoon, oppia siitä ja yhdistää sitä yrityksen vanhaan toimintatapaan ja -kulttuuriin.<sup>5</sup>

Myös tietoteknisesti suuntautuneet tutkimukset ovat kuitenkin usein tähdentäneet muotoilun myönteisiä vaikutuksia liiallisen ehdottomasti. Tutkimukset ovat parhaimmillaankin ol-

---

<sup>5</sup> Mielenkiintoisella tavalla tietotekniikkaa painotetaan samanlaisten argumenttien avulla kuin teollisuutta saksalaisessa Bauhausin taide- ja muotoilukoulussa vuosina 1919–1934 (ks. esim. Heskett 1980).

leet poikkileikkaustutkimuksia. On riittänyt, että liikkeenjohto on kertonut olevansa vakuuttunut, että muotoilijan hyvin suunnittelema tuotteen ja sen käyttäjän välinen visuaalinen ja toiminnallinen vuorovaikutus ovat näkyneet tuotteen kysynnässä ja yritys on näyttänyt menestyvän (ks. esim. *Teollisen muotoilun strategia* 1994). Tällaiset tutkimukset ovat olleet lähellä väitettä, että muotoiluun investoimisella olisi yrityksen kannattavuuteen aina ajallisesti välittömiä, kausaalisesti kiistattomia, selkeästi positiivisia ja liikkeenjohdon alunperin aikomia vaikutuksia (ks. esim. Tekes 2002). Huonoimmillaan niissä on kerätty aineistoa erilaisista muuttujista useammasta yrityksestä enemmän tai vähemmän satunnaisena ajankohtana, analysoitu näin kerättyä aineistoa tilastollisesti ja vedetty siitä johtopäätös, että ”tämmöisiä vaikutuksia” näyttäisi olevan olemassa. Johtopäätös ei ole perustunut aitoon tutkimustietoon vaan on otettu annettuna totuutena, että ”hyvä muotoilu on hyvää liiketoimintaa” (Ainamo 1996a:14–17, Ainamo 1993:6).

Taidetta ja tietotekniikkaa painottavat näkemykset eivät ole juuri kohdanneet aiemmin. Molemmat muodostavat oman, osana historiallisesta kokonaisuuttaan kehittyneen näkemyksen. Ansoistaan huolimatta muotoilun ja tuotekehityksen näkökulma jää myös tietotekniikkaa painottavassa versiossaan menestyksellisyys tutkimisen kannalta sikäli triviaaliksi, että jos uskomuksen mukaiset aiemmat tutkimukset muotoilusta yritystasoisena kilpailuedun lähteenä olisivat jo todistaneet väitteen kiistattoman todeksi, kriittisesti tarkastelevaa tutkimusta ei enää tarvittaisi (Krishnan & Ulrich 2001, 2; ks. esim. Gemser & Leenders 2001, Ainamo 1996a, Ainamo 1993, Ainamo 1988). Esimerkiksi autoteollisuudessa on kuitenkin havaittu, että tuotekehityksen muotoiluvaiheen suunnittelijat tarvitsevat ohjeikseen selkeitä sääntöjä ennen kuin voivat menestyksellisesti muokata tuotekäsitetä sekoittamatta samalla yrityksen tuotejärjestelmää, tuotantoa ja menestyksellisyysmahdollisuuksia (Wheelwright & Clark 1992: 234). Muotoilun menestyksellisyysvaikutukset eivät siis ole automaattisesti aina myönteisiä ja tarvitaan lisää tutkimusta.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että liiketoimintaa huonosti tuntevat tuotekehityksammattilaiset – oli näillä taiteellinen tai mikä muu tausta tahansa – pitävät usein kynsin hampain kiinni uusien tuote- tai toimintamuotojen luomisesta ja kehittämisestä ruohonjuuritasolla, vaikka syy- ja seuraussuhteet näyttäisivät osoittavan, että on tarve ajatella asioita puhtaalta pöydältä. Oman ammattiyhteisön arvostus on heille joskus tärkeämpää kuin lyhyen aikavälin menestyksellisyys tai edes yrityksen mission toteuttaminen, ”strateginen muotoilu” ja kestäväällä pohjalta oleva kilpailuetu (Nadler ja Tushman 1988, Ainamo 1999).

Uskoa muotoilun kykyyn toimia yrityksen kilpailuedun lähteenä voidaan vahvistaa tai heikentää tieteellisesti vain olemalla rakentavan kriittinen. Muotoilua ja tuotekehitystä voidaan tarkastella rakentavasti esimerkiksi yrityksen hallussa olevaa symbolisena pääomana, strategisena kilpailuedun lähteenä ja liikkeenjohdollisten interventioiden kohteena.

## 2.2 Muotoilu ja symbolinen pääoma

Organisaatioteoriassa on perinteisesti lähdetty siitä, että mihin tahansa yrityksen kehityshankkeeseen joinakin aikoina panostetaan, toisina hyödynnetään aiempia panostuksia (Cyert & March 1963, Bourgeois 1981). Yrityksen tuotekehityshenkilöstö sekä muuhun kehitystoimintaan suoraan tai epäsuorasti osallistuva liikkeenjohto, henkilöstö, omistajat, muut rahoittajat ja jossakin määrin myös asiakkaat muuttavat monesti käsityksiään kehitystoiminnastaan ja koko yrityksestä sen mukaan, miten he kokevat yrityksen olevan kannattava tai muulla tavoin menestyksellinen. He käyttävät yrityksen menestyksellisyyttä korvikemuuttujana sen osalta, mikä on yrityksen ja sen tuotteiden merkitys yhteiskunnassa, jos he ovat sitoutuneita tekemäänsä kehitystoimintaan.

Varsinkin itseoppineet tai taiteellisen, käsiteollisen tai taideteollisen koulutuksen saaneet muotoilijat usein halusivat, että liikkeenjohdon tehtäväksi jäisi sen varmistaminen, että muotoilijoiden aloitteet toteutuvat, yritys menestyy ja yritys jalostaa näistä aloitteista, niiden toteutusprosesseista ja näiden prosessien seurauksista identiteettinsä (Heskett 1980, Bourdieu 1993, Ainamo 1999). Nämä muotoilijat olisivat valmiita uudistamaan tuotteita sekä yrityksen liiketoiminta-, organisaatio- ja strategiamalleja ja ottamaan vastuuta siten, että heille annetaan tarvittavat voimavarat ja heidät jätetään rauhaan kehittämään hyviä tuotteita. Heidän mukaansa näiden tuotemuotojen suosio ja kaupallinen arvo yrityksen ulkopuolella tulisivat näin parhaiten mitatuiksi.

Parhaimmillaan organisaatiossa esiintyvät erilaiset käsitykset syy-seuraus-suhteista ja päämäärät voivatkin kohdata siten, että jotkut yrityksen puitteissa luoduista ensimmäisistä tai perifeerisistä arvauksista menestystuotteiden osalta osuvat oikeaan ja yritys menestyy vielä toistuvastikin. Tällöin myös muu tuotekehityshenkilöstö ja liikkeenjohto oppivat, että muotoilu tukee paitsi ammatillisia tai muita kulttuuriarvoja myös liiketoiminnallisia arvoja. Yrityksen muotoilijoiden, liikkeenjohdon ja yrityksen ”brändin” eli tuotemerkin arvostus kasvaa niin taloudellisesti kuin myös kollegojen ja suuren yleisön silmissä (Pantzar & Ainamo 2000). Menestyvässä yrityksessä panostukseen on varaa. Muotoiluun on kuitenkin taipumus pyrkiä panostamaan myös jatkossa, jopa entistä enemmän, jos muotoilupanostuksen aikana tai heti sen jälkeen menestytään (Ainamo 1996a:54–60, vrt. Levinthal & March 1993).

Muotoilun avulla luotujen tuotteiden ja tuotemerkin kasvaneet taloudellisilla arvoilla on taipumus nostaa yrityksen ja sen henkilöstön tavoitetasoa. Tilapäisen hyvät saavutukset muodostuvat päämäärien ja tavoitteiden ”normaalitasoksi”. Yritykset ovat organisaatioita, joilla on määritelmän mukaan myös taloudellisia tavoitteita. Kun aiemmin menestyvän yrityksen menestyksellisyys heikkenee vaikkapa tilapäisestikin, yrityksessä vähennetään usein ”tilapäisesti” investointeja ja muita panostuksia, jotta yrityksen taloudellinen tulos nousisi mahdollisimman pian normaalitasolle (Cyert & March 1963). Tätä logiikkaa noudattaen liikkeenjohto saattaa

vähentää taloudellista ja muuta resurssipanostusta muotoiluun, kun kannattavuus tilapäisesti heikkenee (Ainamo 1996a:54–60). Jos muotoilu on todellakin vaikuttanut yrityksen menestyksellisyyteen, ja vaikutus pitää paikkansa myös päätöksen jälkeen, seurauksena voi tällöin olla epäonnistumisen sykli.

Menestykselliset tuotemuodot menettävätkin ennen pitkää lähes poikkeuksetta kaupallista arvoaan (ks. esim. Abernathy 1978, Anderson & Tushman 1990). Seurauksena hyödynnettävän pääomavaranon pitkäaikaisesta hyödyntämisestä ilman panostuksia varannon tason säilyttämiseen on lopulta innovaatiovarannon loppuminen ja äkilliseltä ja yllättävältä vaikuttava menestyksellisuuden romahdus (Bourdieu 1993, Levinthal ja March 1993). Panostus muotoiluun ja tuotekehitykseen voi siten olla yrityksen menestyksen tae lyhyellä aikavälillä, mutta luovan tuhon siemen pitkällä aikavälillä (ks. esim. Abernathy 1978, Anderson & Tushman 1990, Levinthal & March 1993).

Kulttuuri- ja symbolipääomaan kasvattaminen voi edellä mainitun kehityskulun mukaan olla kuin avaisi Pandoran lippaan: yrityksen aiempia rutiineja mitätöityy ja tuhoutuu muotoilun tieltä, mutta lisäpanostukset muotoiluun eivät takaa, että muotoilun avulla saatu kilpailuetu säilyisi. Suuri osa organisaatiotutkimusta näkee muotoilun ja yrityksen kannattavuuden välisen suhteen lähes ”deterministisenä” eli noudattavan biologisille organismeille tyypillistä luonnollista elinkaarta. Ensimmäinen osa uusista tuotemuodoista kenties kohtaa kysyntää ja kiihtyvää kasvua, sen jälkeen kasvu tasaantuu ja viimein tuotemuotojen ja niiden muodostama kokonaisuus menettävät merkityksensä – ellei yrityksessä kyetä uudistumaan, tehostamaan toimintaa tai hallitsemaan kasvua ajoissa (Pulkinen 1994:67, 70). Uudistumisen, tehostamisen ja kasvun hallinnan tekevät haastaviksi implisiittinen vaatimus, että onnistua voitaisiin vain tekemällä kaikki optimaalisesti oikein alusta alkaen. Aidosti epävarmassa tilanteessa optimaaliset päätökset on mahdollista tunnistaa vain jälkikäteen.

### 2.3 Muotoilu ja strateginen kilpailuetu

Organisaatiotutkimuksen monella tapaa pessimistisestä johtopäätöksestä poiketen strategiatutkimus tunnistaa mahdollisuuksia kohdata haasteita menestyksellisesti – tekemällä interventioita yrityksen kielessä ja johtamiskulttuurissa (Fairhurst & Sarr 1995). ”Strateginen muotoilu” on käsite, joka tulee organisaatiomuotoja strategia- ja organisaatiotutkimuksessa käsittelevästä kirjallisuudesta (Nadler & Tushman 1988).<sup>6</sup> Eräänä tärkeänä lähtökohtana strategisessa muotoi-

---

<sup>6</sup> Strategisesta muotoilusta on aiemmin muotoilu- ja tuotekehitystutkimuksessa käytetty muita ilmaisuja, kuten ”robusti muotoilu”, joka tarkoittaa, että tuotemuoto joustaa ja on sopeutettavissa muuttuviin olosuhteisiin. Viime aikoina strateginen muotoilu-ilmaisu on yleistynyt Suomessa. Sitä on käytetty erityisesti yhteyksissä, joissa on puhuttu suunnittelun organisatorisesta puitteista, tuotekehityksen yleisistä suuntaviivoista ja tärkeistä läpimurroista, jotka muodostavat eksplisiittisiä tai implisiittisiä malleja seuraavia muotoilu- ja tuotekehityshankkeita varten.



lussa on tieto sen osalta, että yrityksen mahdollisuudet saavuttaa omistajien ja yhteiskunnan sille asettamat aika-, kustannus-, kannattavuus- ja muut tavoitteet kasvavat, kun hyväksytään, että kaikkien yrityksen puitteissa toimivien ihmisten kyvyt käsitellä tietoa, ennakoida tulevaisuutta ja muotoilla työnsä tuotteet optimaaliseksi tulevat aina olemaan rajallisia (Simon 1982; Cyert & March 1963).

Strategisesta näkökulmasta ihmisten rajallinen tietojenkäsittelykapasiteetti voi olla yhtä hyvin etu kuin haitta tuote- tai liiketoiminnan kehitystoiminnalle. Esimerkiksi erittäin huonosti menestyvässä yrityksessä vallitsee kriisi. Sekavassa tilanteessa häiriötekijöitä on paljon, ja tietojenkäsittelykyvyn rajat tulevat esiin. Suuri osa sidosryhmiä muotoilusta liikkeenjohtoon ja rahoittajiin saakka ovat valmiita muuntelemaan radikaalisti suuntautumistaan ja tarrautumaan täysillä mihin tahansa vastaan tulevaan arvaukseen tai viimeiseen oljenkorteen (Ainamo 1996a:54–60, ks. Cyert & March 1963). Muotoilun ja yrityksessä tapahtuvan muun kehitystoiminnan ja kehitysvaiheiden ja -alueiden välisiä vastuusuhteita voidaan sanoa strategiseksi, kun muotoilulla ja tuotekehityksellä on visio, puitteet ja kyky suunnata muotoilua, tuote- ja koko yrityksen liiketoiminnan kehitystä sekä strategisten puitteiden muodostamisen prosessia, vaikka yhteiskunnallinen tilanne, markkinoiden ja yrityksen välisen viestinnän lähtökohdat tai muut tilannetekijät muuttuisivatkin.

Sosiologiassa on jo pitkään käyty framing'iä eli sosiaalisen ja inhimillisen toiminnan puitteita tai kehyksiä käsittelevää keskustelua (Goffman 1972). Soveltaen tällaisessa organisaation puitteissa tapahtuvan kehitys- ja liiketoiminnan raamittamisessa on kysymys huomion kohteiden, kehitysprosessien tai saavutettujen tulosten organisatorisesta kontekstualisoinnista, niiden muodostamisesta osaksi yrityksen "organisaation muotoilua" (ks. esim. Nadler & Tushman 1988).

Yleinen normatiivinen päätelmä olisi, että esimerkiksi liikkeenjohdon ei kannata ainoastaan lääkittää tulehtuneita oireita vaan käydä kiinni oireita liikkeelle sysääviin välittäviin mekanismeihin. Jos liikkeenjohto kuitenkin perustelee kantansa puhtaasti yrityksen omistajien ja johdon välisellä viitekehyksellä ja kielenkäytöllä, henkilöstö ei ymmärrä häntä tai välitä kuunnella (Fairhurst & Sarr 1995). Sen sijaan kun liikkeenjohto osoittaa johtajuutta ja kertoo muotoilijoille, kuinka hän ymmärtää heidän työnsä arvon ja arvostavaa heitä ihmisinä, jopa imartelee heitä, hän antaa kuvan, että yrityksen menestys on paljolti juuri heistä riippuvainen. Muotoilijat hyväksyvät tällöin helpommin vaikuttamisen tai puuttumisen heidän rooliinsa osana tuotekehitystä ja sen asemaa yrityksessä (Ainamo 1999). Menestyksellinen johtajuus perustuu tällöin myös "henkilökohtaiseen ja sosiaaliseen kemiaan" eikä vain ahtaasti määriteltyyn "asiajohtamiseen".

Liikkeenjohdon tapaa tai tyyliä käsitellä muotoilijoita ja muuta tuotekehityshenkilöstöä tällä tavalla ammattilaisina, kollegoina ja ihmisinä eikä vain nimettöminä alaisina voidaan pi-

tää toimivana tapana vaikuttaa epäsuorasti muotoilijoiden ja heidän kauttaan koko yrityksen toimintaan. Käytettävä kieli ja johtamiskulttuuri ovat keskeisiä (Fairhurst & Sarr 1995; ks. myös Djelic & Ainamo 1999). Muotoilijoiden kanssa käyttämänsä ja kehittämänsä yhteisen kielen avulla liikkeenjohto kykenee keskustelemaan, minkälaisia tuotekonsepteja ja tuotteita yrityksellä ja sen markkinoilla on, ja miten nämä sopivat kontekstin vaatimuksiin. Ihannetapauksessa käytettävä kieli ja johtamiskulttuuri muodostavat toiminnalle kehykset, jotka rohkaisevat luovuutta, kilpailuttavat syntyviä ideoita, järkevien valintojen tekemistä, edistävät osaamista ja kaupallista menestystä. Ne suojelevat muotoilua muun yrityksen toiminnan aiheetomalta ylivallalta ja samoin muuta toimintaa muotoilulta. Kieli ja kehykset vaikuttavat muotoilun ja muotoilijoiden rooliin yrityksessä sekä pitkällä aikavälillä myös asiakkaiden kokonaislaatukokemukseen, yrityksen maineeseen, tuotteiden menekkiin ja yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Opittuaan lähestymään eri operationaaliselta osaamisalueilta nousevia tuotemuotoaloitteita strateginen liikkeenjohto voi suhtautua muotoiluun kuin mihin tahansa omaan kehittämishankkeeseensa tai tunnistamaansa rajapintaan. Olemalla keskusteluyhteydessä useisiin luoviin ja poikkitieteellisesti käyttäytyviin ammattilaisiin kuten muotoilijoihin, liikkeenjohto luo ja säilyttää henkilökohtaista ja sosiaalista kemiaa yrityksen strategisena voimavarana. Keskusteluyhteydet moniin ja erilaisiin yrityksen sisä- ja ulkopuolisiin asiantuntijoihin henkilökohtaisesti tai erityisten vastuuhenkilöiden välityksellä varmistavat, että hyvin erilaiset mielenkiintoiset filosofiat, ideat ja osaaminen kohtaavat organisaation tiloissa. Tällöin liikkeenjohto ei vain sopeuta eri osaamisalueita toisiinsa vaan siirtää tietämystä sieltä, missä se on tuttua sinne, missä se on uutta ja arvokasta. Sopiva yhdistelmä huomiota yhtäältä vanhoihin ja toisaalta uusiin ajatuksiin yrityksen tuote- tai muussa kehystoiminnassa säilyttää linjakkuuden, ehkäisee yrityksen tarjoaman tuotelajitelman vanhenemista ja nostaa esiin uusia ideoita. Muotoilusta tulee liikkeenjohdon strateginen työkalu muiden strategisten työkalujen joukossa erilaistaa yrityksen tuotteita, parantaa sen kustannusrakennetta tai soveltaa uusia teknologisia innovaatioita luovasti.

### 3. MENETELMÄT JA AINEISTO

Muotoilu on monimutkainen ilmiö ja tutkimuskohteena sen lukitseminen vakioksi tutkimusprosessin ajaksi merkitsee, että se menettää osan elävyydestään, tunnepitoisuudestaan ja merkitysisällöstään, jonka teollisuudessa toimivat ihmiset sille antavat. Vangittuna muotoilun käsite ei voi täysin kuvata sitä muuttuvaa ja monimutkaista todellisuutta, jota kuvaamaan käytännön yritys-elämän liikkeenjohtajat alunperin käsitteen omaksuivat. Uhkana on, että "tutkittava näyte kuolee" (Westley & Mintzberg, 1989).

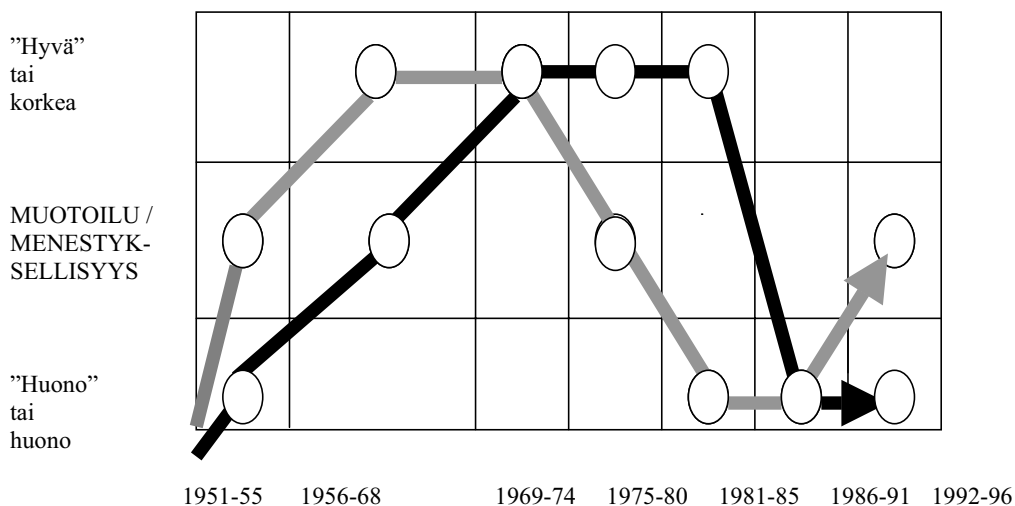
Muotoilun alalla on yleisenä käytäntönä muotoilun ja sen tason mittaamisessa ja kuvaamisessa, että erilaisten muotoilun asiantuntijoiden muodostamat paneelit subjektiivisesti arvioivat ”hyvää muotoilua”. Paneeliarvioita on käytetty monessa tieteellisessä tutkimuksessa perusteluna, että arvioiden lopputulos on alan parhaiden asiantuntijoiden subjektiivisten arvostusten keskiarvo (Suarez & Utterback 1995). Toiset tutkijat ovat käyttäneet valmiiden tuotteiden rakenteiden tarkastelua tutkimusmenetelmänään (Abernathy 1978, Anderson & Tushman 1990, Baldwin & Clark 2000). Paneeliarviot ja rakenteelliset tarkastelut eivät ole juurikaan kohdanneet tieteellisinä tutkimusmenetelminä toisiaan, koska on ollut vaikeaa löytää sopivia tutkimusasetelmia. Ne ovat parhaita käytettävissä olevia rakennuspalikoita teoreettiselle viitekehikolle. Suomalaisen historiallisen kontekstin etu pitkittäistarkastelussa on, että maamme oli vuoden 1917 itsenäisyydestään 1990-luvun puoliväliin saakka suhteellisen suljettu ja yhteiskunnallinen kehitys vakaata. Enemmän kuin monessa muussa aidossa empiirisessä tutkimusympäristössä, olosuhteet lähenivät pitkään laboratorio-olosuhteita (Ainamo & Pantzar 2000).

Paneeliarvioita ja tuotteiden rakenteellista tarkastelua on voitu yhdistää tutkittaessa Marimekko Oyj:tä osana. Marimekko on vuonna 1951 perustettu suomalainen vaatteita, sisustus-tekstiilejä, ja asusteita valmistava ja markkinoiva yritys. Tämän aineiston tutkimus on antanut vahvoja merkkejä, miten Marimekon muotoilu ja kannattavuus yhdistyvät. Kuvio 1 esittää merkkejä vuosina 19951–1996 tapahtuneesta ”koevoluutiosta” eli vahvoista keskinäisistä riippuvuus- ja vaikutussuhteista muotoilun ja kannattavuuden välillä, joita Kuvio 2 edelleen havainnollistaa.<sup>7</sup>

Rajallista käytettävissä olevaa tilaa ei käytetä tässä aineiston varsinaiseen kuvaukseen, vaan viitataan ainoastaan julkaistuihin raportteihin.<sup>8</sup> Tämän artikkelin teemojen tueksi voidaan nos-

<sup>7</sup> Kuvio 1 on aiemmin raportoitu Ainamo (1993:139, 1996a:202, Ainamo (1998:200) ja Kuvio 2 Ainamo (1993:141, 1996a:202)

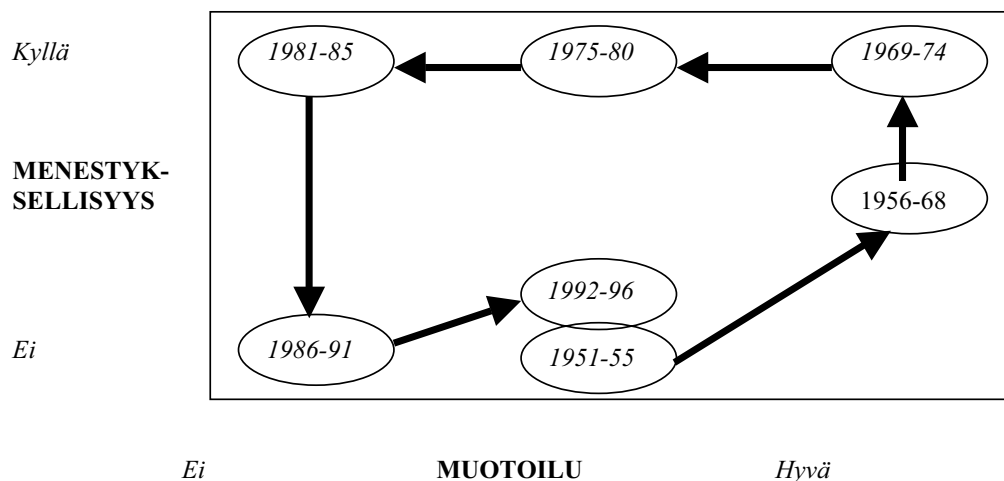
<sup>8</sup> Ks. Ainamo (1987, 1988, 1993, 1994, 1996a, 1996b, 2000). Kokonaisuudessaan Marimekko-aineisto sisältää a) Marimekon muotoilun arviointia muotoilualan asiantuntijoista kootun asiantuntijapaneelin avulla, b) tilinpäätösaineistoa vuosilta 1952 lähtien, c) kenttätöinä kerättyä aineistoa (40 haastattelua, arkistotyön tuloksia), d) saatavilla olevia case-kuvauksia ja niiden analyyskejä, e) tieteellisiä ja opetus-workshop’oja sekä e) tunnettuja julkaistuja tai julkaisemattomaksi jääneitä, yhteensä kuutta haastattelu- ja muistelmakirjaa (V. Ratia [julkaisematon], Tantt [julkaisematon], Saarikoski 1977, Karsi 1995, Taberman & Vuori 2001, R-M. Ratia 2002), jotka ovat käsitelleet ainoastaan tai lähes ainoastaan Marimekkoa sekä f) lehdistöaineistoa. Menetelmistä mainittakoon, että a) asiantuntijapaneelin jäsenet luonnehtivat haastatteluajankohtana vuosina 1992–3 Marimekon muotoilua sen kulloisenkin yhteiskunnallisen aseman, esteettisen viestintäarvon ja taidehistoriallisen merkityksen mukaan jatkumolla ”hyvä”, ”keskiverto” tai ”huono”. Vuositasoista arvioita he täydensivät kunakin vuonna markkinoille esiteltyjen yksittäisten tuotteiden rakenteellisella tarkastelulla ja analysoimalla niihin johtaneita ja yhteiskunnallisia prosesseja ja merkitystä. Rakennetarkastelut rajoituivat tuotteisiin, joilla he havainnollistivat kokonaisvaltaisia esteettisiä aistihavaintojaan tutkijalle. b) Marimekon vuosittaiset tilinpäätökset analysoitiin kiinnittäen erityistä huomiota oikeistujen kannattavuuden (”EBDIT:in kannalta hyvä, keskiverto vai huono?”), myynnin (”CAGR”) sekä liiketoiminnan, investointien ja rahoituksen kassavirtojen tasojen tarkasteluun (Ainamo 1993, 1996a). c) Haastattelu- ja arkistoaaineistoa on kerätty, analysoitu ja tulkittu grounded theory’n eli aineistolähtöisen tutkimuksen ja case study’n eli tapaustutkimuksen (Glaser & Strauss 1967, Yin 1988) lähtökohdista ja menetelmin. Tuloksena ovat olleet Marimekon muotoilu- ja liiketoimintaympäristön, organisatoristen ja liikkeenjohdollisten prosessien sekä tuotosten kuvaukset, analyysit selitykset ja tulkinnat liiteaineistoinen (Ainamo 1996a:80–106)



KUVIO 1. Muotoilun ja yrityksen kannattavuuden kehitys Marimekko Oy:ssa vuosina 1951–1996. Lähde: Ainamo 1996a:202, soveltaen.

taa Kuvioden 1 ja 2 taustalla olevasta aineistosta seuraavat yleiset Marimekon kehityksen suuntaviivat:

1. **Tuotemuotojen luominen.** Marimekko oli alussa hanke, johon yhteistyökumppanit sijoittivat varoja ja muita resursseja kulttuurisponsoroinnin nimissä. Toisaalta Marimekko oli oman aikansa kasvuyritys, johon kerättiin sijoituksia kasvurahoituksen nimissä eikä niinkään lyhytnäköistä pääoman tuottoa vaatiin. Yhtiön luovimmassa vaiheessa eli vuonna 1951 tapahtuneen perustamisensa jälkeen tuotemuotojen luominen ja yrityksen kansainvälistyminen olivat aikaansa ja paikkaansa nähden ennennäkemättömän ainutlaatuista ja nopeatempoista, mutta taloudellisten resurssien osalta alijäämäistä. Marimekko kattoi näin syntyvää tappiota siirtämällä kustannuksia yhteistyökumppaneidensa kuten Printex Oy:n rahoitettavaksi.
2. **Muotoiluosaamisen kehittäminen.** Marimekon investoinnit ja liikevaihto kasvoivat 1950- ja 1960-luvuilla nopeammin kuin tuotemuotoja ehdittiin hyödyntää. Siitä huolimatta myös osaaminen tuotejärjestelmien kehittämisessä kasvoi. Esimerkiksi Vuokko Nurmesniemi suunnitteli vuonna 1953 Piccolo-kankaan pohjalta Jokapoika-paidan vuonna 1956. Vuonna 1965 Anneli Piha suunnitteli Vuokko Nurmesniemen vuonna 1954 suunnitteleman Galleria-kankaan pohjalta Salamanteri-mekon (Ainamo 1996a: 157, 208). Huolimatta kehittyvästä osaamisestaan tuotemuotojen kierrättämisessä, yhtiö ajautui kriisiin 1960-luvun lopussa, kun hallitsemattomat investoinnit viestintään ja liiketoiminnan kasvattamiseen rasittivat tulosta ja pääomarakennetta, heikensivät kassavirtaa ja häittäsivät päivittäistä liiketoimintaa. Kriisiä ei ehditty ehkäistä ennen kuin yhtiön rahoittajat tekivät yhtiön johdossa muutoksia. Vain Armi Ratia jäi jäljelle alkuperäisestä johtoryhmästä.



KUVIO 2. Muotoilun ja yrityksen kannattavuuden koevoluutio Marimekko Oy:ssä 1951–1996. Lähde: Ainamo 1996a:202, soveltaen

3. **Hyödyntäminen liiketoiminnassa.** Johtamisvastuun itselleen ottaneet ammattijohtajat kykenivät vuonna 1969 tehostamaan toiminnan tehokkuutta ja parantamaan kannattavuutta nopeasti. Vuonna 1974 yritys vietiin pörssiin. Armi Ratia kuoli vuonna 1979. Ilman äitihahmon ohjausta muotoilupanostukset vähenivät (Ratia 2002). Aiempien vuosikymmenten investoinnit muotoiluun olivat pitkään yrityksen hallussa olevaa kulttuuri- ja symbolipääomaa – kuin ”rahaa pankissa”. Armi Ratian perilliset myivät osakkeensa osaksi Amer-yhtymää vuonna 1985, joka veti yhtiön pois pörssistä seuraavana vuonna. Samaan aikaan alkoi olla selvää, että aiemmin kasattu kulttuuri- ja symbolipääoma oli hyödynnetty loppuun.<sup>9</sup> Marimekon edustamat yhteiskunnalliset ja tuoteesteettiset arvot eivät olleet muodissa. Kasvu ei ollut näkyvissä ja tehostamistie näytti olevan kuljettu loppuun. Yhteys taide- ja muotoilupiireihin oli kadotettu ja uudistuminen oli vaikeaa.
4. **Strateginen muotoilu.** Marimekon omistukseensa vuonna 1991 saanut markkinoinnin asiantuntija Kirsti Paakkanen oli ”aina ymmärtänyt kannattavuuden merkityksen” (Paakkanen 2003). Hän kierrätti yhtiössä aiemmin menestykselliseksi osoittautuneita strategisia interventioita. Tuoteiston ja toimintamuotojen uudistumista kustannettiin aiemman emoyrityksen Amer-yhtymä Oy:n resursseilla samalla tavalla kuin ensimmäinen toimitusjohtaja Armi Ratia hyödynsi aikoinaan Printex Oy:n resursseja.<sup>10</sup> Yritys saatiin jo vuonna 1992 näyttämään voittoa. Vuonna 1999

<sup>9</sup> Marimekon liiketoiminnassa menetettiin 1980-luvun lopulla enemmän taloudellista pääomaa kuin mitä oli yrityksen koko historian aikana tuotettu (Ainamo 1993, 1996a, 1998)

<sup>10</sup> Kirsti Paakkasen johtamiskautena Marimekko on vuoteen 2002 mennessä hyödyntänyt Unikko-kankaan (alun perin 1961) lisäksi myös muita Marimekon vanhoja tuotteita (esim. Annika Pihan suunnittelema Pallo-paita (alun perin 1971) mahdollisimman alkuperäisessä asussaan. Tuotemuotojen kierrätyksen malli löytyy Marimekon omasta historiasta. Marimekossa hyödynnettiin 1950-luvun puolesta välistä alkaen aiemmin suunniteltuja tekstiilikuvia

Marimekko vietiin takaisin pörssiin. Vuonna 2001 uudelleenlanseeratusta Unikko-kankaasta tuli ”retro-buumin” myötä myynti- ja julkisuusmenestys (Karling 2002:3). Vuoteen 2002 mennessä eli 12 vuoden omistuksen jälkeen Kirsti Paakkanen oli ansainnut yli 10 miljoonaa euroa. Paakkanen oivalsi ja käytti edukseen yhtiön kulttuuri- ja symbolipääomaa samalla lailla kuten Armi Ratiakin oli aikoinaan tehnyt. Toisin kuin 1980-luvulla vallassa olleet liikkeenjohtajat Paakkanen ymmärsi, että kulttuuri- ja symbolipääomaa voidaan kuluttamisen lisäksi myös uudelleen kasvattaa ja että vanhoja tuotemuotoja ja osaamista voidaan tällöin hyödyntää useammin kuin kerran.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Muotoiluun liittyvää keskustelua on niin kansainvälisesti kuin Suomessakin leimannut uskomus, että investoinnit muotoiluun takaisivat muotoilijoiden autonomisesti käynnistämiä ja yrityksen kannattavuuteen selkeän myönteisesti vaikuttavia muutosprosesseja.<sup>11</sup> Muotoilu yhdistää empiirisenä kohteena strategia- ja organisaatiotutkimuksen perinteisesti erillisenä pitämiä kohteita ja uusia tutkimussuuntia.

Tämä artikkeli on pyrkinyt tarkastelemaan tutkimuskirjallisuudesta tehdyn katsauksen ja yhteen yritystapaukseen liittyvän pitkittäisaineiston avulla, missä määrin uskomus muotoilun vaikutuksiin kilpailuedun lähteenä on tieteellisesti perusteltua. Katsauksen ja aineiston kriitti-

---

vaatteiden perustana. Marimekko otti askeleen pienerätuotannosta kohti massatuotantoa 1970-luvun alussa. Tällöin tuotesuunnitelmat pysyivät samoina, mutta vaatteiden tuotanto suunniteltiin 1970-luvun uudelleen. Muutos oli myös tuotteiden ulkomuodon kannalta huomattava ja joissakin tapauksessa tuote nimettiin uudestaan (esim. vuoden 1967 Tasaraita-paidasta 1967 tuli vuonna 1972 suunniteltu Galleria). Ks. myös em. Piccolo/Jokapoika ja Galleria/Salamanteri -esimerkit. (ks. Ainamo 1996a:208)

**11** Pitkälle 1990-luvulla ollutta tutkimusaukkoa selittää Suomessa mahdollisesti, että johtavat strategia- ja organisaatiotutkijat maan johtavissa kauppa- ja teknisissä korkeakouluissa olivat tieteen perinteiden mukaan konservatiivisia (ks. Kuhn 1970). Uutuuksia kohtaan kriittisinä strategia- ja organisaatiotutkijoina he eivät pitäneet tutkimuskohdetta työlään pitkittäistarkastelun arvoisena tutkimuskohteena ennen kuin ”jotain on tapahtunut, mitä kuvata ja selittää”. Vastaavasti monet muotoilututkijat välttivät tämän artikkelin näkökulmasta keskeistä kohdeilmiötä ja tekivät kirjallisuuskatsauksia, tietokonesimulaatioita, keskittyivät muihin asioihin kuin muotoiluun, osallistuivat opetustyöhön ja julkiseen keskusteluun julkaisujen kirjoittamisen sijasta, kirjoittivat selvityksiä, tai tekivät poikkileikkaustutkimuksia muotoiluun liittyvistä käsityksistä. Muutamat huolellisia pitkittäistarkasteluja tekevät muotoilututkijat keskittyivät muiden kohdeilmiöiden tutkimiseen kuin muotoilun ja yrityksen menestyksellisyden väliseen dynamiikkaan. Muotoilun ja menestyksellisuuden yhteyksien kriittinen tarkastelu pitkittäistarkastelulla oli siten eri syistä niin liiketaloustieteen kuin taiteen, käsityön ja taideteollisen perinteen helmoista pois pyrkivän muotoilututkimuksenkin kannalta tutkimusaukko, joka ei huomioitu. Uhka joutua konservatiivisuuden ja muotoilukentän sisäisen uudistumishankkeen voimien väliin selittäisi näin aikaviivettä muotoilun ja menestyksellisyden välisen tutkimuksen välillä 1990-luvulla. Kansainvälisesti merkkejä muotoilun empiirisestä merkityksestä oli jo vuosia kasautunut (Hargadon & Sutton 1997, Pfeffer 1997). Monen 1990-luvulla keskeistä kohdeilmiötä tangentialisesti kosketelevan tutkimuksen jälkeen (esim. Uusitalo 1995, Pantzar 1996, Pulkkinen, 1997 ja Markkanen 1999) kohdeilmiön tarkastelusta tuli Suomessakin legitiimi tultaessa 2000-luvulle, mutta vain myönteisiä keskinäisvaikutussuhteita korostettaessa. Muotoilun vaikutukset kannattavuudelle tai kannattavuudelle ovat Suomessa 2000-luvulla olleet ”lähtökohta” (ks. esim. Suomen Akatemia 2003). Kansainvälisesti muotoilun menestyksellisyysvaikutukset ovat itsessään legitiimi kohde myös kriittiselle tutkimukselle (Gemser 2001, Krishnan & Ulrich 2001)

nen tarkastelu antavat merkkejä, että investoinnit muotoiluprosessiin ja näin aikaansaadut tuotteet muodostavat kulttuuripääomaa taiteen, taideteollisuuden ja muotoilun "alan piireissä" (Karling 2002:4–5) eli kentässä (ks. Bourdieu 1993). Muotoilun rooli kestävänä kilpailuedun lähteenä liittyy tämän mukaan kykyyn seurata ja johtaa alan asiantuntijoiden uusiutuvia käsityksiä, joita museo- ja muut näyttelyt sekä media peilaavat ja levittävät (Ainamo 1993: 1–6; Ainamo 1996a: 130–157).

Muotoilijat ja liikkeenjohto voivat oppia toisiltaan, miten luoda ja vaalia yrityksessä vaikuttavaa johtamiskieltä ja -kulttuuria niin, että jatkuvasti elävä muotoilukulttuuri ja symboliset arvot ovat toiminnan kehyksiä, puitteita tai raameja niin, että muotoilijat motivoituneesti kehittävät uusia tuotemuotoja, osaamista, uudistaa kulttuuri- ja kieltä sekä tarkistavat symbolisen tason saavuttaneita oletuksia, arvoja ja tuotteita. Tuloksena voi olla, että he yhdessä liikkeenjohtajan kanssa tai erikseen kasvattavat kulttuuri- ja symbolipääomaa siten, että yrityksen tuotteet ja menestyksellisyys yhdistyvät mediassa merkeiksi esimerkiksi uudenlaisista tuote-, kulutusjärjestelmistä ja yhteiskuntajärjestelmistä.

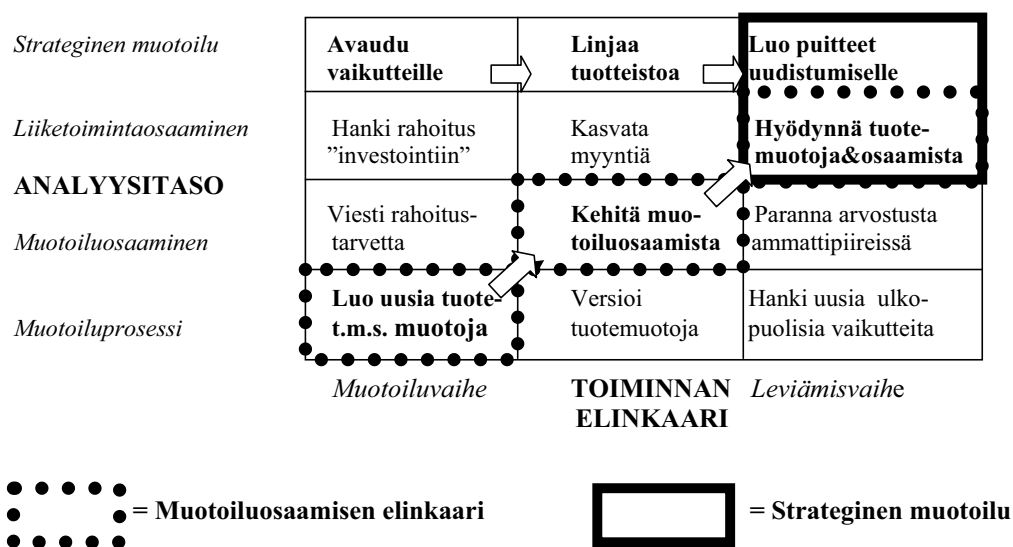
Muotoilun ja yrityksen menestyksellisyyden kehitysvaiheet näyttävät tarkastellun yritystapauksen perusteella noudattavan seuraavanlaista kehityskulkua: 1) tuotemuotojen luominen, 2) muotoiluosaamisen kehittäminen menestykselliseksi osoittautuneita tuotemuotoja yhdistelemällä, ja 3) hyödyntäminen liiketoiminnassa. Ensipanostus muotoiluun voidaan nähdä investointina uusien tuotemuotojen luomiseen. Muotoiluosaamisen kehittyminen näyttäisi seuraavan verrattain luonnollisella tavalla uusien tuotemuotojen luomista, kun muotoiluhankkeita on käynnissä useita ja näiden välisiä rajapinnat aiheuttavat jännitteitä, ongelmia ja ratkaisuja, joita voi hyödyntää useammin kuin kerran. Tuotemuotojen ja muotoiluosaamisen hyödyntäminen ovat taloudellisesti kannattavaa toimintaa.

Kirjallisuuskatsauksen ja tarkastellun yritystapauksen perusteella tuotekehitykseen ruohonjuuritasolla osallistuvien muotoilijoiden tehtävä on perinteisesti ollut varmistaa, että he on avoimia ja herkistyneitä uusille ideoille ja niiden työstämiselle, jolloin avoin keskustelu näiden kahden tahon välillä edistää, että ongelmat ja kriisit eivät yllätä kumpaakaan tahoja (Pulkkinen 1994: 67, 70; Simon 1982). Strategisesta muotoilusta vastaavan tahon tehtävä on ollut yhtäältä tietää mitä tapahtuu ruohonjuuritasolla ja toisaalta varmistaa, että rutiinit, prosessit ja toimintamuodot ovat ajan tasalla (Wheelwright & Clark 1992:220).

Kaikista näistä eduista huolimatta kirjallisuuskatsaus ja tarkasteltu yritystapaus tuovat vahvasti esille, että yrityksen menestyksen lyhyellä tai keskipitkällä aikavälillä takaava prosessi voi olla luovan tuhon siemen hieman pitemmällä aikavälillä. Yhdistääkseen kirjallisuuskatsauksen aineistosta nousevat toistensa kanssa osittain ristiriitaiset johtopäätökset muotoilun eduista ja haasteista yrityksen menestyksellisyyttä ajatellen tämä artikkeli esittää, että muotoilun ja yrityksen menestyksellinen yhteydet voidaan hyödyllisesti ja rakenta-

valla tavalla nähdä matriisina, jonka yhtenä ulottuvuutena ovat analyysitasot ja toisena prosessivaiheet (Kuvio 3).<sup>12</sup> Uutta tässä matriisissa on kyky täsmentää, miksi on strategisesti arvokasta on, että muotoilijat aidosti haastavat esimiehensä sääntöjä niin, että yrityksen sisällä vallitsee "luova jännite" (Senge 1990).

Tutkimuskirjallisuudessa perinteisesti esitetty väite on ollut, että järjestelmien (Nelson 1993) tai yhteiskunnallisten sektoreiden tai kenttien (vrt. Bourdieu 1993) välillä vallitsee jännitteitä (Senge 1990), joilla on sekä uutta luovia että tuhoavia vaikutuksia (March 1991). Tämän artikkelin matriisi avaa näihin jännitteisiin uuden näkökulman väittämällä, että uudet tuotemuodot ja osaaminen voivat muodostaa innovaatiojärjestelmän myös yhden yrityksen sisällä. Vaikka tämä väite on esitetty aiemminkin (mm. Hargadon & Sutton 1997), sitä ei ole aikaisemmin yhdistetty menestyksellisyystutkimukseen muotoilun tapauksessa. Väitettä on syytä vahvistaa tai heikentää jatkotutkimuksissa. Jos jatkotutkimus vahvistaa tätä uutta väitettä, muotoilijoiden tulisi yrityksestä ja toimialasta riippumatta aktiivisesti ja luovasti etsiä, pitää yllä ja



KUVIO 3. Strateginen muotoilu: Toiminnan elinkaaren ja analyysitason matriisi

<sup>12</sup> Tehtäköön tässä välissä huomautus, että matriisin esitystapa voi antaa jollekin lukijalle kuvan, että strateginen muotoilu olisi muotoilua ja tuotekehitystä tärkeämpää. Hierarkian "ylä- ja alapää" ovat kuitenkin vain esitystapoja ja hierarkian voi vapaasti kääntää ylösalaisin tai kyljelleen matriisin sisällön muuttumatta (Simon 1982, Ainamo 1996a).



luoda organisatorisia jännitteitä. Jännitteet olisivat keino vahvistaa ja jopa käynnistää innovatiivisia organisatorisia prosesseja.<sup>13</sup>

Luovien jännitteiden etsintä, pitäminen yllä ja luominen voivat osoittautua erityisen tehokkaaksi strategiseksi ratkaisuksi, kun osalliset kykenevät hahmottamaan yhdessä tai erikseen moninaisia mahdollisia optimoitavia suureita. Muotoilun etu verrattuna tuotekehityksen muihin osa-alueisiin on, että muotoilu ei tyypillisesti ole prosessina tai osaamisena merkittävästi sitoutunut aineellisiin resursseihin vaan verraten vapaasti muunneltavissa, siirrettävissä ja kommunikoidavissa. Muotoilussa voidaan siten melko vapaasti yhdistellä paitsi tuotekäsitettä myös muotoiluprosessin komponentteja uusilla tavoilla tai suunnata niitä uusiin suuntiin eri tavalla kuin esimerkiksi teknisen tuotekehityksen tai markkinoinnin tapauksissa. Hyvin monimutkaisia tuotteita kuten telekommunikaatioverkkoja suunniteltaessa ja kehitettäessä tuotekehityksen vaiheita on usein järjestettävä päällekkäisiksi, jolloin oppiminen on poikkitieteellistä, kollektiivista ja ”kommunikointi on avainasemassa” (Pulkkinen 1994: 67; ks. Ainamo 1999:330).

Tämän tutkimuksen johtopäätös on, että liikkeenjohdon uskomus siitä, että muotoilulla on myönteisiä menestyksellisyysvaikutuksia on perusteltu. Liikkeenjohdon kannattaa, nimenomaan menestyksellisyttä tavoitellessaan, rohkaista muotoilijoita sekä tukea ja ohjata heidän kykyään/taipumuksiaan etsiä, löytää ja kombinoida uusilla tavoilla luovia jännitteitä ja näiden pohjalta tekemiään suunnitelmia.<sup>14</sup> Kuitenkin on todettava, että yhden, historialliseen aineistoon perustuvan ja kansan- tai muussa laajassa taloudellisessa tarkastelussa varsin marginaalisen yritystapauksen perusteella saatu tutkimustulos tuskin sellaisenaan on suoraan sovellettavissa muihin konteksteihin. Oikean suuntaisena mutta vajavaisena tutkimustulos ennemmin perustelee lisätutkimuksen tarpeen. Muotoiluun liittyvää tutkimusta tarvitaan lisää, niin strategian ja organisaation, kuin myös muotoilun ja tuotekehityksen näkökulmista, kulloinkin kyseessä olevaan muotoilun kontekstiin peilaten.<sup>15</sup> Aiemmat, jollakin tapaa samantyyppisissä konteksteissa saadut tutkimustulokset asettavat vertailukohtia seuraaville. ■

---

**13** Esimerkiksi suomalaisille teolliseen muotoiluun erikoistuneille suunnittelutoimistoille on asetettu tehtävä kasvaa ja levittää menestyksellisiä malleja muotoilun liiketoiminnallisesta hyödyntämisestä (Korvenmaa 1998). Tässä artikkelissa esitetyt tutkimustulokset ja mallit voisivat toimia eräänä keskustelun lähtökohtina workshoppeille, joissa esimerkiksi yksi tai useampi muotoilutoimisto oppisi muodostamaan itselleen tahtotilaa, kehittämään kasvustrategiaa, tuotteistamaan palvelujaan ja muotoilemaan strategiaansa vielä paremmin kuin ilman workshop’eja. Osa-alueista erityisesti tahtotilan muodostaminen on tärkeää (Pinnington & Morris 2002)

**14** Vuonna 1995 aloittanut Helsingin kauppakorkeakoulun, Taideeteollisen korkeakoulun ja Teknillisen korkeakoulun välinen International Design Business Management -maisteriohjelma voidaan nähdä askeleena oikeaan suuntaan.

**15** Tässä artikkelissa esitetyt näkökulmat voivat olla riittävän yleisiä tarjotakseen lähtökohtia tuotemuotojen luomiseen ja muotoiluosaamiseen tutkimiseen mitä erilaisemmissa tutkimuskohteissa. Tässä artikkelissa ei ole esimerkiksi käsitelty juuri ollenkaan muotoilun visuaalisia tai viestinnällisiä ulottuvuuksia (Markkanen 2000, Calonius 2002), joiden tutkimukseen näkökulmat voivat myös sopia.

## LÄHTEET

- ABERNATHY, W.J.** (1978): *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore and London: John Hopkins University Press.
- AHOLA, J.** (1978): *Teollinen muotoilu*. Helsinki.
- AINAMO, A.** (1987): "Marimekko, the Innovator", *Trade with Finland 87/88*, Edited by A. Ainamo, J. Hämäläinen, S. Kantonen, A. Nissinen, M. Paukkuri, & J. Ruskola. Helsinki: Student Union of the Helsinki School of Economics.
- AINAMO, A.** (1988): *Strategia, ylivoima ja kilpailukyky: Tarkastelussa tekstiili- ja vaatetusalan yritys*. Pro gradu -tutkimus. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- AINAMO, A.** (1993): *Is Good Design Good Business?* Licentiate Thesis. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- AINAMO, A.** (1994): "Marimekko vuosina 1951–1991: Oliko hyvä muotoilu hyvää liiketoimintaa?", Teoksessa *Muotoilun tutkimus: Keskustelun avauksia*. Julkaisusarja B-38. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu, 71–88.
- AINAMO, A.** (1996a): *Industrial Design and Business Performance: A Case Study of Design Management in a Finnish Fashion Firm*. Acta Oeconomica Helsingiensis. A-112. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- AINAMO, A.** (1996b): "Good Industrial Design is Like Money in the Bank". *Form Function Finland*, Nro 64, 4/1996, 24–25
- AINAMO, A.** (1996c): "Improve Design by Improving Business Performance: The Marimekko Case", *ISCIDnews*, June, 3–4.
- AINAMO, A.** (1997): "Evolution of the Finnish System of Innovation: The Contribution of Nokia". In: *Competing from the Periphery: Core Issues in International Business*. Edited by B. Fynes and S. Ennis. Ireland: The Dryden Press. 423–439.
- AINAMO, A.** (1998): "Design and Competitive Advantage: The Case of Marimekko Oy, a Finnish Fashion Firm". In: *Management of Design Alliances: Sustaining Design-Based Competitive Advantage*, edited by M. Bruce and B. Jevnaker. John Wiley Publishers.
- AINAMO, A.** (1999): "Strateginen tuotesuunnittelu", *Hallinnon tutkimus*, Vol. 18, No 4, 326–337.
- AINAMO, A.** (2000): "Armi Ratia, the Founder of Marimekko Ltd", In: *100 Faces from Finland: A Biographical Kaleidoscope*, Edited by U. Marjomaa. Helsinki: The Finnish Literature Society.
- AINAMO, A.** (2001): "Tietämyksen välitystoiminta: Näkökulma uusien tuotteiden ja kulutusmallien syntymiseen, kehittymiseen ja vakiintumiseen." *Hallinnon tutkimus* (Finnish Journal of Administrative Studies), Nro 4.
- AINAMO, A. and M. PANTZAR** (2000): "Design for the Information Society: What Can We Learn from the Nokia Experience?" *The Design Journal*, Vol 3, Issue 2, 15–26.
- ANDERSON, P. and M. TUSHMAN** (1990): "Technological Discontinuities and Dominant Design: A Cyclical Model of Technological Change. *Administrative Science Quarterly*, Vol 35, 604–633.
- BALDWIN, C. and K. CLARK.** (2000): *Design Rules*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- BOURGEOIS, L. J.** (1981): On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review*, volume 6, pp 29–39.
- BOURDIEU, P.** (1993): *The Field of Cultural Production: Collected Essays on Art and Literature*. Great Britain: Columbia University Press.
- CALONIUS, M.** (2002): "Findings About Design and the Economy". *Keskusteluaiheita*, No. 785. Helsinki: ETLA.
- CHILD, J.** (1972): "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, 2–22.
- CYERT, R. M. and MARCH, J. G.** (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.
- DJELIC, M-L. and A. AINAMO** (1999): "The Coevolution of New Organization Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy and the United States." *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, September-October, 622–637.
- FAIRHURST, G. and R. SARR** (1995): *The Art of Framing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- FINNOVAATIO** (1970): *Ihminen ja tuotesuunnittelu*. Toim. M. Lahdenpää. Helsinki: Kyriiri.

- GEMSER, G. and M. LEENDERS (2001): "How Integrating Industrial Design in the Product Development Process Impacts on Company Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18, No 1, 28–38.
- GLASER and STRAUSS (1967): *Grounded Theory*.
- GOFFMAN, E. (1972): *Frame Analysis*. Chicago University Press.
- GUILLÉN, M. (1997): "Scientific Management's Lost Aesthetic: Architecture, Organization, and the Taylorized Beauty of the Mechanical", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 68–715.
- HAMEL, G. and C. K. PRALAHAD (1994): *Competing for the Future*. New York: Harvard Business School Press.
- HARGADON, A. and R. SUTTON 1997: "Technology brokering and innovation in a product development firm". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42:4, 716–749
- HESKETT, J. (1980): *Industrial Design*. London: Thames & Hudson.
- KARLING, R. (2002): "Finnish Design Houses, More Focus on Internationalization: Hackman, Marimekko". *Investment view*. Helsinki: Conventum Securities Limited [financial analysis report]. December 2002..
- KARSI, A. (1995): *Marimekon yrityskulttuuri: Designed by Armi Ratia*. Espoo: Preaction Management.
- KEINONEN, T. (2000, toim.): *Miten käytettävyys muotoillaan?* Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu / Nokia Oyj.
- KORVENMAA, P. (1998): *Muotoiltu etu: muotoilu, teollisuus ja kansainvälinen kilpailukyky*. Osat I ja II. Helsinki: SITRA.
- KOTLER, P. and G. A. RATH (1984), "Design – A Powerful but Neglected Strategic Tool," *Journal of Business Strategy*, 5 (Fall), 1–21.
- KRISHNAN, V. and K. ULRICH (2001): "Product Development Decisions: A Review of Literature", Special Issue on Product Design and Development, *Management Science*, Vol. 47, No. 1, January, 1–21.
- KUHN, T. (1970): *The Structure of Scientific Revolutions*. Second, enlarged edition. Berkeley: Berkeley University Press.
- Kulttuuri2001* (2001): Helsinki: Suomen akatemia. [<http://www.aka.fi>, 1.10.2001]
- LENZ, R. (1981): "The 'Determinants' of Organizational Performance: An Interdisciplinary View". *Strategic Management Journal*, 131–154.
- LEVINTHAL, D. and J. MARCH (1993): "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*.
- MARCH, J. (1991): "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*, Vol. 2, 71–87.
- MARCH, J. (1995): The Future, Disposable Organizations, and the Rigidities of Imagination. *Organization*. Vol. 2, Iss. 3, 427–440.
- MARCH, J. and R. SUTTON (1998): "Organizational performance as a dependent variable", *Organization Science* 1997: Nov–Dec, Vol 8:6, 697–706
- MARKKANEN, TUULA-RIITTA (1999): *Yrityksen identiteetin johtaminen: tulkintaa, viestintää ja sitoutumista*. Porvoo: WSOY, 1999
- NADLER and TUSHMAN. M. (1988): *Strategic Organization Design*. USA
- NONAKA, I. and TAKEUCHI (1995): *The Knowledge Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- NELSON, R. R. (1993, Editor): *National Innovation Systems: a Comparative Analysis*. Oxford University Press. Great Britain.
- OPETUSMINISTERIÖ (2000): *Muotoilu 2005!: Valtioneuvoston periaatepäätös muotoilupolitiikasta*, toim. Heini Korpelainen. Helsinki: Opetusministeriö, 2000, 53 sivua.
- PAAKKANEN, K. (2003): "'Marimekossa on paljon tekemättä' [Veijo Sahiluoman tekemä Kirsti Paakkasen haastattelu], *Taloussanomat*, 2. 8.
- PANTZAR, M. (1996): *Kuinka teknologia kesytetään*. Helsinki: Otava.
- PANTZAR, M. and AINAMO, A. (2000): "Nokia – the Surprising Success of Textbook Wisdom", *EGOS Colloquium*, Helsinki, July 2–4, 2000.
- PFEFFER, J. (1997): *New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects*. New York: Oxford University Press, 1997
- PINNINGTON, A. and T. MORRIS (2002): "Transforming the Architect: Ownership Form and Archetype Change", *Organization Studies*, Vol. 23, Issue 2, 189–210.

- PULKKINEN, M.** (1994): Tuoteinnovaatiot toimialan kontekstissa". Teoksessa: *Muotoilun tutkimus: Keskustelun avauksia*. Toim. A. Ainamo & P. Tahkokallio. Julkaisusarja B-38. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu, 59–70.
- PULKKINEN, M.** (1997): *The Breakthrough of Nokia Mobile Phones*. Acta Oeconomica Helsingiensis. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- SAKAKIBARA, K., LINDHOLM, C. and AINAMO, A.** (1995): "Product Development Strategies in Emerging Product Markets: The Case of "Personal Digital Assistants"". *Business Strategy Review*, Vol. 6, Iss. 4, 23–36.
- SENGE, P.** (1990): "The leader's new work: building learning organizations". *Sloan Management Review*, Vol. 32:1, p. 7–23.
- SIMON, H.** (1982): *The Sciences of the Artificial*. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: MIT Press.
- SUAREZ, F. and UTTERBACK, J.** (1995): "Dominant Design and the Success of Firms". *Strategic Management Journal*. VOL. 16:6, p. 415–430
- SUHONEN, P. and J. PALLASMAA** (1986, toim.): *Marimekko-ilmio*. Espoo: Weilin+göös.
- RATIA, R-M.** (2002): *Paha Poika*.
- RATIA, V.** [julkaisematon], *Muistelmia*. Käsikirjoitus.
- SAARIKOSKI, T.** (1977): *Armi Ratia: Legenda jo eläessään*.
- TABERMAN, T. and T. WUORI** (2001): *Henki ja elämä: Marimekko 50 v -juhlakirja*. Helsinki: Marimekko Oyj.
- TANTTU, J.** [julkaisematon], Kirjakäsikirjoitus Armi Ratiasta ja Marimekosta.
- TEOLLISEN MUOTOILUN KANSALLINEN STRATEGIA** (1994): Komiteamietintö. Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- WHEELWRIGHT, S. and K. CLARK** (1992): *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*. The Free Press.
- WESTLEY, F. and H. MINTZBERG** (1989): Visionary leadership and strategic management, *Strategic Management Journal*, Summer, Vol. 10, 17–32.
- YIN, R.** (1988): *Case Study Research*. Sage.