

ESPANJAN JA ITALIAN MARKKINA-ALUEIDEN KARTOITUS

Case: Luhta Sport (L-Fashion Group Oy)

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Heini Juvonen-Teikari
Tiina Ylén

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

JUVONEN-TEIKARI, HEINI & YLÉN, TIINA: Espanjan ja Italian
markkina-alueiden kartoitus
Case: Luhta Sport
(L-Fashion Group Oy)

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 151 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä L-Fashion Group Oy:lle toimeksiantona suoritettava opinnäytetyö keskittyy Espanjan ja Italian markkinoiden kartoitukseen Luhta Sport -tuotteille. Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja analysoida naisten talvitakki- ja hiihtovaatemarkkinoita näissä kahdessa Euroopan maassa, jotka ovat yritykselle jo tuttuja vientimaita, mutta Luhta Sportille uusia markkina-alueita. Tutkimuksen ja analysoinnin kohteina ovat itse yritys, Espanjan ja Italian maakohtainen tieto, alueilla toimivat kilpailijat sekä kansainvälistymisen eri strategiat.

Teoriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee kansainvälistymiseen liittyviä tärkeitä vaiheita: yritys-, markkina- ja kilpailija-analyysia sekä markkinapotentiaalia, jotka yrityksellä on syytä olla tutkittuna ja analysoituna ennen uudelle markkina-alueelle siirtymistä. Toinen teoriaosuuden luku sisältää kansainvälistymisen strategioita keskittyen viennin muotoihin sekä opinnäytetyön kannalta oleellisimpiin markkinointistrategioihin.

Tutkimusosuus on suoritettu kirjoituspöytätyönä tammi-maaliskuussa 2011. Siihen kerätty tieto on sekundääristä markkinatietoa, jota on etsitty pääasiassa internetlähteistä. Lisäksi opinnäytetyössä on käytetty case-yritykseltä saatua yksityiskohtaisempaa yritystietoa. Empiriaosuuden ensimmäinen luku käsittelee yritysanalyysia, jossa esitellään sekä analysoidaan L-Fashion Group Oy:tä sekä Luhta Sportia. Toinen ja kolmas luku sisältävät Espanjan ja Italian maakohtaista tietoa mukaan lukien alueella toimivat kilpailijat. Näitä analysoimalla saavutetaan johtopäätökset.

Markkina-alueina sekä Espanja että Italia ovat potentiaalisia vientikohteita Luhta Sportille, mutta tällä hetkellä yrityksen tulee ottaa huomioon maiden taloudelliset tilanteet. Molempien maiden taloutta varjostaa kansainvälisen talouskriisin aiheuttamat seuraukset. Viennin aloitus Italiaan on suositeltavaa, mutta huomioon on otettava talouden epävakaisuus suunnitelmia tehdessä. Espanjan tilanteessa vientipäätöstä tulee vielä lykätä hetken aikaa johtuen heikosta taloustilanteesta, joka ilmenee korkeana työttömyysasteena sekä kulutuksen vähäisyytenä. Siten tilanteen kehittymistä on syytä seurata ja odottaa hiukan suotuisampaa ajankohtaa.

Avainsanat: markkina-analyysi, kilpailija-analyysi, urheiluvaatemarkkinat

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

JUVONEN-TEIKARI, HEINI & YLÉN, TIINA: Survey of Spanish and
Italian Market Areas
Case: Luhta Sport
(L-Fashion Group Ltd.)

Bachelor's Thesis in International trade, 151 pages, 1 appendix

Spring 2011

ABSTRACT

This thesis is carried out as an assignment for L-Fashion Group Ltd. and it focuses on the survey of the Spanish and Italian market areas for Luhta Sport products. The purpose of the thesis is to research and analyze womens' winter jacket and ski clothing markets within these two European countries. They are already familiar export countries to the case company but new market areas for Luhta Sport. The objects for the research and analysis are as follows: the company itself, Spain's and Italy's country information, the competitors operating in the area and the different strategies of internationalization.

The first chapter of the theory section of the study concentrates on the important stages of internationalization such as company-, market- and competitor analysis as well as market potential which the company should have examined well in advance before entering a new market area. The second chapter includes strategies of internationalization with focus on the forms of export and marketing strategies.

The empirical part of the study has been completed during January to March 2011. The collected information is secondary data mostly from internet sources. In addition, more specific information received from the case company is also used in this thesis. The first chapter of the empirical part concentrates on a company analysis whereby L-Fashion Group Ltd. and Luhta Sport are presented and analyzed. The second and third chapters include the country information of Spain and Italy as well as information about the competitors operating in the area.

Both Italy and Spain, as a market area, are potential export destinations for Luhta Sport. However, at the moment, the company needs to take into consideration the financial situation in both of these countries because the consequences of the international economic crisis are shading the economies of both countries. Initiation of exporting to Italy is recommended. However, the company needs to pay attention to the instability of the economy when making business plans. For Spain, the decision to start exporting needs to be postponed because of the weak economical situation which results in high unemployment rates and low consumption. Therefore, the situation needs to be followed and the company should wait for more favourable times before entering the market.

Key words: market analysis, competitor analysis, sports clothing markets

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYS- JA MARKKINA-ANALYYSI	3
2.1	Yritysanalyysi	3
2.2	Yleistä markkina-analyysistä	5
2.3	Markkinatutkimuksen lähtökohdat	7
2.4	Markkinatieto	8
2.5	Markkina-analyysin vaiheet	12
2.5.1	Markkinatiedon hankinta	12
2.5.2	Markkinatiedon analysointi	15
2.5.3	Markkina-analyysin hyödyntäminen	19
2.6	Kilpailija-analyysi	20
2.7	Markkinapotentiaali	23
3	KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIAT	25
3.1	Kansainvälistyminen strategisena ratkaisuna	25
3.2	Viennin muodot	27
3.3	Markkinointistrategia	32
3.3.1	Segmentointistrategia	33
3.3.2	Hinnoittelustrategia	35
3.3.3	Kilpailuetu	38
4	L-FASHION GROUP OY:N YRITYSANALYYSI	41
4.1	L-Fashion Group Oy	41
4.1.1	Historia	41
4.1.2	Nykykatsaus	43
4.1.3	L-Fashion Group Oy:n taloudelliset resurssit	44
4.1.4	L-Fashion Group Oy:n henkiset resurssit	47
4.2	Luhta Sport	53
5	ESPANJAN MARKKINA-ANALYYSI	59
5.1	Maa-analyysi	59
5.1.1	Historia ja perustiedot	59
5.1.2	Infrastrukturi	61
5.1.3	Politiikka ja hallinto	62

5.1.4	Talous, kulutuskäyttäytyminen ja ulkomaankauppa	64
5.1.5	Liiketoiminta ja tapakulttuuri	70
5.1.6	Urheilu- ja tekstiilimarkkinat	73
5.2	Kilpailijat	79
5.3	Espanja Luhta Sportin markkina-alueena	88
5.3.1	Kilpailija-analyysi	90
5.3.2	Markkinointistrategiat	93
6	ITALIAN MARKKINA-ANALYYSI	95
6.1	Maa-analyysi	95
6.1.1	Historia ja perustiedot	95
6.1.2	Infrastruktuuri	97
6.1.3	Politiikka ja hallinto	98
6.1.4	Talous, kulutuskäyttäytyminen ja ulkomaankauppa	100
6.1.5	Liiketoiminta ja tapakulttuuri	106
6.1.6	Urheilu- ja talviurheiluvaatemarkkinat	110
6.2	Kilpailijat	115
6.3	Italia Luhta Sportin markkina-alueena	126
6.3.1	Kilpailija-analyysi	129
6.3.2	Markkinointistrategiat	132
7	YHTEENVETO	135
	LÄHTEET	141
	LIITTEET	152

1 JOHDANTO

Molemmat tämän opinnäytetyön tekijöistä ovat suorittaneet työharjoittelunsa suomalaisessa tekstiiliyrityksessä, L-Fashion Group Oy:ssä, vuosien 2009 ja 2010 aikana. Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kyseiselle lahtelaiselle perheyritykselle, joka on menestynyt niin kotimaisilla kuin kansainvälisilläkin markkinoilla.

Ajatus opinnäytetyön aiheesta on muotoutunut työharjoittelun aikana, kun molemmat ovat työskennelleet yrityksen vientipuolella sekä olleet tekemisissä useiden eurooppalaisten maiden kanssa. Perusta opinnäytetyön aiheelle on syntynyt molempien omista Espanjaa ja Italiaa koskevista kokemuksista sekä suoritetuista kieli- ja ulkomaanopinnoista. Siksi nämä maat ovat luonteva valinta osaksi opinnäytetyötä, jonka aihe on saatu toimeksiantajayritykseltä ja suunnattu heidän tarpeeseensa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa yrityksen jo olemassa olevien vientikohteiden, Espanjan ja Italian, soveltuvuutta markkina-alueeksi Luhta Sportin tuotteille. Luhta Sport on yrityksen alkuperäisen tuotemerkin, Luhdan, urheilullisiin vapaa-ajanvaatteisiin keskittynyt laadukas konsepti, jota kyseisten maiden markkinoilla ei vielä ole. Tarkoituksena on tutkia molempien markkina-alueiden ominaispiirteitä maa-analyysissä sekä selvittää ja analysoida alueilla toimivien kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia. Lopuksi nämä analyysien osat kootaan yhteen markkina-alueita koskevissa luvuissa ja siten saadaan selville maiden soveltuvuus Luhta Sportin vientikohteiksi.

Markkinoiden kartoitus on toteutettu suurimmalta osin kirjoituspöytätyönä eli sekundääritietoon pohjautuen, sillä tutkimusta ei ollut mahdollista suorittaa mainituissa kohdemaissa. Teoriaosuuden tietolähteinä on käytetty alan kirjallisuutta sekä muutamia internetlähteitä. Teoria koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen käsittelee yritys-, markkina- ja kilpailuanalyysiä, jotka ovat kansainvälistymisen kannalta merkittäviä tarkastelun kohteita. Toisessa pääluvussa keskitytään puolestaan opinnäytetyön kannalta oleellisiin kansainvälistymisen strategioi-

hin, jotka sisältävät viennin muodot ja tärkeimmät osiot markkinoinnin strategioista toimeksiannon näkökulmasta.

Tutkimusosuudessa käytetty tieto pohjautuu pääasiallisesti englannin- sekä espanjankielisiin elektronisiin lähteisiin. Lisäksi on hyödynnetty yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tiedonlähteitä, kuten henkilöstölehteä, vuosikertomuksia, yrityksen edustajan kanssa suoritettua henkilökohtaista haastattelua sekä Italian osuudessa toimeksiantoyritykseltä saatua maan urheilumarkkinoita kuvaavaa kirjaa.

Tutkimusosuus koostuu kolmesta pääluvusta, joista ensimmäinen sisältää L-Fashion Group Oy:n ja Luhta Sportin esittelyn sekä analyysin. Sen jälkeen Espanja ja Italia esitellään seuraavissa pääluvuissa, jotka käsittelevät maan perustietoja sekä Luhta Sportin potentiaalisia kilpailijoita kyseisillä alueilla. Lopussa tiedot yhdistetään analyysin muotoon, jota apuna käyttäen voidaan tehdä johtopäätöksiä maiden soveltuvuudesta uusiksi markkina-alueiksi Luhta Sportille.

2 YRITYS- JA MARKKINA-ANALYYSI

Tämä luku alkaa yritysanalyysillä, joka yrityksellä täytyy olla kunnossa ja tehtynä mahdollisimman puolueettomasta näkökulmasta, jotta mahdollisuus kansainväliseen vientitoimintaan saadaan selville. Lisäksi luvussa kerrotaan yleisesti markkina-analyysistä sekä selvitetään markkinatutkimuksen lähtökohdat ja tavoitteet.

Tämän jälkeen käsitellään ne kaikki markkina-analyysin vaiheet, kilpailija-analyysi sekä markkinapotentiaali, joiden avulla yritykselle muodostuu hyödyllinen markkina-analyysikokonaisuus sekä oikean tulkinnan kautta pohja kansainväliselle vientitoiminnalle.

2.1 Yritysanalyysi

Yrityksen suunnitellessa kansainvälisille markkinoille siirtymistä yritysanalyysin avulla selvitetään yrityksen taloudelliset ja henkiset voimavarat. Kansainvälistyminen vaatii rahallisia alkupanostuksia, kuten investointeja koneisiin ja laitteisiin, ja näin ollen sitoo yrityksen pääomaa ennen kuin vastineeksi voidaan odottaa tuloja. (Lojander & Suonpää 2004, 104.) Yritysanalyysin tarkoituksena on tutkia itse yritystä, sen kuntoa sekä toimintaedellytyksiä sekä saada selville yrityksen vahvuudet, heikkoudet ja puutteet. Varsinkin vahvuuksia voidaan hyödyntää kilpailuetuja kehittäessä sekä markkinoinnissa. (Vahvaselkä 2004, 116.)

Yritysanalyysissa tutkitaan sisäisiä resurssi- ja osaamistekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen kansainväliseen toimintaan ja kilpailukykyyn. Yksi tavallisimmista virheistä analyysia tehtäessä on, että se tehdään irrallaan muista analyyseista. Analyysi tulee tehdä kriittisesti ja konkreettisesti huomioon ottaen asiakkaat, kilpailijat sekä kansainvälinen menestys. Resurssi- ja osaamistekijöitä verrataan kansainvälisiin asiakkaisiin ja kilpailijoihin sekä pohditaan, mitä vaatimuksia kansainvälinen menestys näille tekijöille asettaa. Yritysanalyysin voi suorittaa kriittisesti vasta, kun muut analyysit on tehty. (Äijö 2008, 118.)

Analyysi yrityksestä mahdollistaa yrityksen toiminnan laatuun, sisältöön sekä tasoon tutustumisen. Analyysin avulla on tarkoitus selvittää yrityksen toiminnalli-

suutta sekä tehokkuutta. Yrityksestä tehtävä analyysi on vaativaa, sillä toimijoiden täytyy arvioida omaa yritystä ja sen toimintaa mahdollisimman objektiivisesti. Analyysin tarkoitus on olla avoin ja objektiivinen, mutta se muuttuu helposti pin-tapuoliseksi eikä siitä silloin ole kehityksen kannalta yritykselle mitään hyötyä. Asioita on uskallettava tarkastella riittävän syvältä sekä puolueettomasti, jotta analyysi on kannattava. (Vilkkumaa 2007, 125.)

Yrityksissä oma taloudellinen analyysi on monesti kunnossa. Yritys itse valitsee ne talouden tunnusluvut ja tiedot, joiden perusteella analyysi halutaan suorittaa. Taloudellisen analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen kannattavuutta sekä tehokkuutta seuraavien tunnuslukujen avulla:

- sijoitetun ja oman pääoman tuotto prosentti, tulos prosentti, liiketulos prosentti sekä tuotot, henkilöstökustannukset ja tulokset €/henkilö
- maksuvalmius ja pääoman käytön tehokkuus, kuten myyntisaatavien, varaston tai pääoman kiertonopeus
- vakavaraisuus omavaraisuusasteen sekä nettovelkaantumisasteen osalta.

(Vilkkumaa 2007, 125.)

Yrityksen kannattaa valita vain muutama tunnuslukumittari ja suorittaa analyysi useammalta vuodelta eikä ainoastaan siltä vuodelta, jolta analyysia tarvitaan. Analyysi vaatii ajallista ulottuvuutta, jotta jotain tunnuslukua voi käyttää jonkin tekijän kuvaamiseen. (Vilkkumaa 2007, 125-126.)

Yrityksen toiminnan analyysin tarkoituksena on selvittää, miten organisaatio oikeasti toimii. Analyysi koostuu seitsemästä eri seikasta, joiden avulla etsitään toiminnan kannalta keskeiset tekijät:

1. Yrityskulttuuri muodostaa pohjan yrityksen toiminnalle, ja on hyvä pohtia, mitkä ovat yrityskulttuurin keskeisimmät vaikuttavat tekijät.
2. Johtaminen ja esimiestoiminta luovat pohjan sille, miten yritys käytännössä toimii ja miten nämä vaikuttavat jokaisen työntekijän toimintaan jopa eniten koko yritystoiminnassa. Näin ollen johtaminen ja esimiestoiminta ovat tärkeimmät tarkastelun kohteet yrityksen toiminnan analyysissä. Ana-

lyyissä tulee selvittää, minkälaista yrityksen johtaminen ja esimiestoiminta on.

3. Yrityksen organisaatorakenteen mahdolliset kehittymiskohteet on huomioitava analyysia tehdessä.
4. Yrityksen suunnittelu- ja ohjausjärjestelmät toimivat apuna liiketoiminnan kannalta ja niiden käyttökelpoisuus sekä käytettävyys tulee selvittää analyysissä.
5. Osaamisen kohdalla analysoitavaksi tulee yrityksen oma ammatillisen osaamisen taso.
6. Yrityksen toimintaprosessi kulkee asiakkaasta aina yrityksen eri toimijoille asti. Tämä on hyvä käydä läpi analyysissa ja samalla selvittää nykyinen tilanne.
7. Analysoinnin kohteena ovat myös yrityksen fyysiset voimavarat, kuten esimerkiksi rakennukset, koneet ja kalusto, sekä tietojärjestelmävoimavarat, joihin lukeutuu yrityksen tietolaitteet, sovellukset ja tietoliikenne sekä niiden käytettävyys ja käytön osaaminen. (Vilkkumaa 2007, 126-130.)

2.2 Yleistä markkina-analyysistä

1930-luvulla ei ollut vielä markkinatietoteollisuutta, ja yritykset tekivät päätöksensä ilman minkäänlaista systemaattista markkina-analyysimenetelmää tai tietoutta. Toisen maailmansodan jälkeen uuden ajan taloustieteilijät kehittivät vähitellen poliittisen ja sosiaalisen tutkimuksen tekniikoita, ja markkinatutkimuksesta tuli hallintatyökalu suurissa yrityksissä. Vuosikymmen vuosikymmeneltä markkinatutkimus ja tiedonhankintatekniikat kehittyivät sekä saivat uusia ulottovuuksia ja näin ollen antoivat yrityksille mahdollisuuden hyödylliseen markkina-analyysiin sekä sitä kautta parempaan päätöksentekoon. (Birn 2004, 1-2.)

Perusteellinen markkinakohtainen analyysi on hyvä tehdä silloin, kun yritys on valmis kansainvälistymiseen ja kohdemarkkina-alue on selvillä (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2011). Markkinatutkimusta käytetään antamaan kuvaa yritykselle kohdemaan markkinoista ja niiden muutoksista sekä lisäksi antamaan pohjan toimenpiteille ja niiden analysoinnille (Westwood 2006, 13).

Markkina-analyysissä on tarkoitus kartoittaa ne kohdemaan tiedot markkinatutkimuksen avulla esimerkiksi asiakkaista, kilpailijoista, jakeluteistä, viranomaisista ja vaikutuskanavista, joita yritys tarvitsee laatiakseen strategian uutta markkina-aluetta varten (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2011). Tätä strategiaa tarvitaan tukemaan yrityksen tavoitteen saavuttamista, jolloin huomioon täytyy ottaa muun muassa yrityksen resurssit, kilpailuetu, aikataulut, riskit sekä investointi- ja markkinointikustannukset (Lee & Carter 2009, 231).

Luonnollisesti pelkkä markkinaselvitys ei takaa yritykselle menestystä vientimarkkinoilla, mutta hankkimalla tarpeeksi taustatietoa vientikohteesta ja sen markkinoista mahdollistetaan menestyksellinen vientitoiminta sekä virheiden ja väärin johtopäätösten minimointi. Markkinoista riittävästi tietävä yritys pystyy toimimaan kohdemaassa tuloksellisemmin ja markkina-analyysin tehtyään säästää aikaa ja rahaa sekä tekee oikeita päätöksiä. On selvää, että vientitoiminnan yritykset, jotka seuraavat jatkuvasti toimintaansa, tuotesoveltuvuutta, kulutustottumuksia, oman alan kehitystä sekä kilpailijoiden toimintaa, menestyvät parhaiten juuri tämän tiedon avulla. (Selin 2004, 32.)

Markkina-analyysin tekeminen tietystä ulkomaisesta kohdemaasta ei pääpiirteittäin eroa kotimaanmarkkinoiden tutkimisesta, sillä tietoa kerätään, se analysoidaan sekä siitä tehdään yhteenveto. Kansainvälisen markkinaselvityksen yhteydessä on kuitenkin hyvä varautua seikkoihin, jotka poikkeavat kotimaan selvityksestä ja näin ollen saattavat vaikeuttaa tiedonhankintaa ja kuluttaa aikaa. (Selin 2004, 33.) Kun tuote ja kohdema on valittu, kohdemarkkinoiden yksityiskohtaisessa tutkimisessa on hyvä käydä läpi markkinoiden ja kysynnän koko ja kehitys, asiakasanalyysi sekä markkinoiden esteet, joilla viitataan paikallisiin kilpailijoihin ja heidän parempaan asemaansa. (Äijö 2008, 105.)

Markkinaselvitys tarjoaa yritykselle tieto- ja informaatiovirran, jolloin on muistettava olla kriittinen markkinatietoa kohtaan. Tiedon pitää olla olennaista, tarpeellista, yksiselitteistä, luotettavaa, puolueetonta sekä ajankohtaista, jotta markkina-analyysistä on todellista hyötyä yritykselle. (Birn 2004, 16; Selin 2004, 33-34.) Kun markkina-analyysiä tehdään, on olennaista ymmärtää, mitä tieto on ja miksi

päätöksien ovat parempi perustua itse tietoon kuin pelkkään oletukseen. Ne, jotka käyttävät tietoa päätöksenteon pohjana, tekevät parempia päätöksiä liiketoiminnassaan. (Birn 2004, 2.)

Markkina-analyysi on kansainvälistyvälle yritykselle usein vaihe, joka halutaan sivuuttaa kustannussyistä, mutta sen tekemättä jättäminen voi kostautua myöhemmin virheinvestointina. Huolellisesti tehty markkina-analyysi sekä siitä tehdyt oikeat ja objektiiviset johtopäätökset sovellettuna liiketoimintaan helpottavat yrityksen pääsyä kannattavaan, kansainväliseen liiketoimintaan. (Suomalais-ruotsalainen kauppakamari 2011.)

2.3 Markkinatutkimuksen lähtökohdat

Ulkomaisen vientikohteen markkinatutkimuksen lähtökohtana toimii yksinkertaisesti yrityksen tiedontarve. Yrityksen on selvitettävä, miksi tietoa hankitaan ja mikä on sen tarkoitus, mitä tietoa on mahdollisesti jo olemassa ja mitä tarvitaan lisää. Selvitettävä on myös se, mihin tietoa käytetään ja kuka sitä tarvitsee sekä miten ja mistä tieto hankitaan ja mitä tiedonhankinta yritykselle maksaa. (Selin 2004, 33.)

Selkeä tavoite on markkinaselvityksessä oleellista. Yrityksen on arvioitava oma tiedontarpeen laajuus ja määriteltävä hankittava tieto sen perusteella. Markkinaselvityksen prosessissa yrityksen on määriteltävä markkinaselvityksen laajuus sekä sisältö siltä osin, miksi tietoa kerätään ja minkälaista tietoa kerätään. Tarpeen on selvittää, mihin tarkoitukseen tieto tulee ja miten sitä käytetään. Vastuuhenkilö on määriteltävä varsinkin silloin, kun yritys tekee markkinaselvityksen itse ilman ulkopuolista henkilöä. (Selin 2004, 35.) Myös markkinaselvityksen aloittamis- ja päättymisajankohdat sekä mahdolliset kustannukset ovat hyvä olla tiedossa etukäteen (Westwood 2006, 50).

Ennen kuin markkinatutkimusta lähdetään toteuttamaan, on tutkimuksen tekijälle annettava riittävät taustatiedot yrityksestä sekä tutkimuskohteesta. Ensimmäiseksi on määriteltävä tutkimusongelma ja tavoitteet. On hyvä tietää, mitä tietoa ja ko-

kemuksia yrityksellä jo on kohdemarkkinoista, millainen tieto on tarpeellista sekä mitä markkinatiedon tyyppisiä ja kanavia toivotaan käytettävän. Tiedonhankintatavat, aika, resurssit ja kustannukset ovat myös oleellisia asioita selvittää. Lisäksi työnjakoon ja yhteydenpitoon liittyvät seikat on mietittävä etukäteen sekä on määriteltävä salassapito- ja luottamukselliset asiat. (Vahvaselkä 2009, 151-152.)

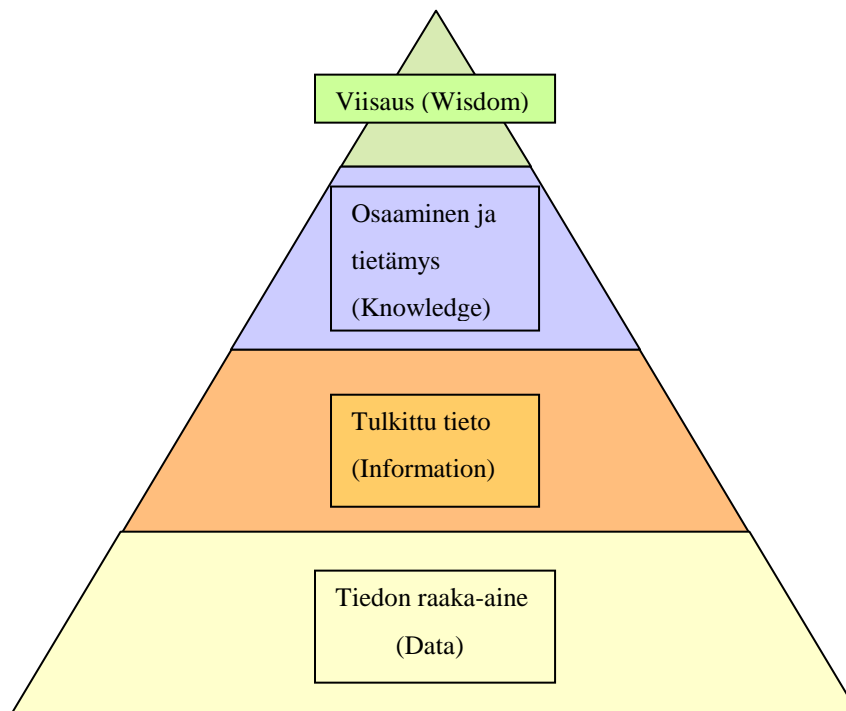
Kun tiedontarve on selvillä, on helpompaa määritellä tiedonkeruumenetelmät lähteiden ja keruumenetelmien kannalta. Tiedonkeräämisen ja sen työstämisen onnistumisessa auttavat selvityksen konkreettiset tavoitteet sekä laadittu suunnitelma aikatauluineen ja kustannusarvioineen. Kerätty tieto kootaan suunnitelmien mukaisesti ja varmistetaan tietojen riittävyys, luotettavuus ja tarkkuus. Koottu tieto analysoidaan, siitä tehdään johtopäätökset sekä hyödynnetään tulokset käytännön toimenpiteissä. (Selin 2004, 35.)

Markkinoiden kehitystä ja niiden muutoksia tulee seurata säännöllisesti ja tämän takia yrityksen on hyvä luoda itselleen järjestelmä, jossa monipuolinen tieto saadaan hyödynnettyä oikea-aikaisesti. Vientiyrityksen käytössä on lukuisia toimiala- ja markkinakohtaisia julkaisuja, jotka hyödyntämällä taataan aina ajankohtainen markkinatieto. Huolellisesti ja hyvin tehtynä sekä oikealla tavalla hyödynnettynä markkinaselvitys on oleellinen osa yrityksen vientitoimintaa sekä -toimintoja. (Selin 2004, 33.)

2.4 Markkinatieto

Suomen kielessä markkinatiedolla on terminä laaja merkitys, joka ulottuu monelle tiedon tasolle. Markkinatiedon raaka-aine, data, muuttuu muokkauksen ja tulkinnan kautta markkinainformaatioksi. Osaamista on löytää erityyppisen tiedon ja tietolähteiden kautta juuri oikeanlainen tieto ja tehdä oikeita ratkaisuja. Kun siihen vielä yhdistetään sosiaaliset taidot ja taju, voidaan puhua markkinaymmärryksestä tai jopa viisaudesta, johon yltää yleensä vain kokenut asiantuntija. Käytännön suomen kielessä nämä kaikki tiedon tasot ovat kuitenkin muovautuneet yleistermin ”markkinatieto” alle. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 15; Lotti 2001, 18.)

Alla olevassa kuviossa Lotti havainnollistaa tiedon hierarkian rakennetta. (KUVIO 1.)



KUVIO 1. Tiedon hierarkia (Lotti 2001, 18).

Lotti tulkitsee kuviossa osaamisen ja tietämyksen sekä lopulta jopa viisauden syntyvän tiedon raaka-aineista tulkitusta tiedosta (KUVIO 1).

Kansainvälisen kaupan toimijat ovat kiinnostuneita tiedosta, joka auttaa markkina-alueen, tuotteen tai itse toiminnan päätöksenteon kanssa. Kansainvälisten markkinoiden muuttuminen sekä teknologian kehittyminen ovat saaneet aikaan valtavan informaatiotulvan ja tämä vaatii tutkijoilta informaation muuttamista huolellisen keruun ja tulkinnan kautta ymmärrettäväksi ja hyödynnettäväksi tiedoksi yritykselle. Vaikka tieto olisi tilastollisesti luotettavaa, se ei välttämättä johda hyviin tuloksiin, sillä tieto ei aina ole olennaista, pätevää, luotettavaa tai yleistettävää oman tutkimustarpeen kannalta. (Clarke & Wilson 2009, 62-63.)

Markkinatieto on nykypäivänä osoittautunut yrityksen suunnittelun ja päätöksenteon tärkeimmäksi resurssiksi, jotta toimintaympäristön muutosten tunnistaminen mahdollisuuksiksi ja uhiksi on mahdollista. Markkinatietoa voi pitää yrityksen

eräänlaisena vakuutuksena, sillä tiedolla suojaudutaan liiketoiminnan riskeiltä sekä alennetaan kustannuksia. Kun yritys on tutkinut markkina-alueen hyvin, voi markkinatieto toimia myös kilpailukeinona, sillä huolellisesti hankitulla ja analysoidulla markkinatiedolla voi saada etulyöntiaseman kilpailijoihin nähden. (Vaarnas ym. 2005, 26.)

Kun yritys siirtyy kotimaisilta markkinoilta kansainvälisille, markkinatieto saa uusia ulottuvuuksia. Kansainväliseksi markkinatiedoksi voidaan luokitella kaikki kotimaan ulkopuolista liiketoimintaa käsittelevä tieto, jota yritys voi käyttää hyväksi liiketoiminnassaan. Kansainvälisestä markkinatiedosta esimerkkeinä ovat tiedot asiakkaiden ja kilpailijoiden toiminnasta kansainvälisillä markkinoilla sekä tiedot markkinoiden kehittymisestä. (Vaarnas 2001, 11.)

Kansainvälinen markkinatieto voidaan jakaa neljään eri tyyppiin:

- yleistietoon liiketoimintaympäristöstä
- toimialakohtaiseen tietoon
- yrityskohtaiseen tietoon
- markkina-aluekohtaiseen tietoon (Vaarnas ym. 2005, 16-17).

Yleistieto liiketoimintaympäristöstä käsittää ne tiedot yrityksen ulkoisessa liiketoimintaympäristössä olevista tekijöistä, joihin yritys ei itse pysty vaikuttamaan. Esimerkkeinä tästä tyypistä voidaan mainita poliittinen, taloudellinen, teknologinen, sosiaalinen sekä kulttuurillinen ympäristö. (Vaarnas ym. 2005, 16.) Nämä osatekijät muodostavat PEST-mallin, jota apuna käyttäen yritys vähentää riskiä epäonnistua markkinoilla sekä saa apua strategisessa päätöksenteossa ja oikeiden markkinointikeinojen valitsemisessa (Lee & Carter 2009, 38-39). PEST-analyysimalli on esitelty tarkemmin taulukossa 1 sivulla 17 alaluvussa 2.4.2 Markkinatiedon analysointi.

Toimialakohtainen tieto käsittää ne tiedot, jotka liittyvät yhteen toimialaan tai jossain tapauksissa yhteen tuoteryhmään tai tuotteeseen. Esimerkkeinä ovat toimialan kysyntä- ja tarjontatiedot eli muun muassa markkinoiden arvo, kulutus, ostokäyt-

täytyminen, kotimaan tuotantomäärä ja -arvo, tuontimäärä ja -arvo, tuotevalikoima sekä kilpailutilanne. Lisäksi toimialakohtainen tieto sisältää toimialan kehitystrendit ja muutosprosessit sekä alaa koskevat oikeudelliset säädökset ja rajoitukset. (Vaarnas 2005, 16; Vahvaselkä 2009, 159.)

Yrityskohtainen tieto sisältää ne tiedot, jotka liittyvät yksittäiseen yritykseen tai organisaatioon (Vaarnas ym. 2005, 16). Yrityskohtaisiin tietoihin voidaan laskea yrityksen perustiedot ja liiketoiminnan kannattavuuden keskeiset tunnusluvut. Mukaan lukeutuvat myös liiketoiminnan perustiedot, joita ovat muun muassa strategiat, tuotteet, asiakasryhmät, toimittajat, tuotekehitys ja yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. (Vahvaselkä 2009, 160.)

Markkina-aluekohtainen tieto on lisäulottuvuus edellä mainittuihin kolmeen tyyppiin. Yllä olevia tietoja voidaan tarkastella maailmanlaajuisesti, alueellisesti tai maakohtaisesti. (Vaarnas ym. 2005, 17.)

Yritys voi hankkia kansainvälistä markkinatietoa eri tarpeisiin eri muodossa. Tilannekohtaisella markkinatiedonhankinnalla yritys hakee tietoa ja nopeaa ratkaisua yksittäiseen kysymykseen tai ongelma-alueeseen, esimerkiksi ulkomaisen yrityksen yhteystietojen hankintaan. Valmiiksi julkaistuja markkinaraportteja on saatavilla kolmenlaisia: yritysraportit keskittyvät yksittäiseen yritykseen tai yritysjoukon toimintaan, maaraportit kuvailevat maan liiketoimintaympäristöä, markkinapotentiaalia sekä tarjontatilannetta ja toimialaraportin kautta tiedon saa tietystä toimialasta tai tuotealueen kehityksestä, kysynnästä tai tarjonnasta. (Vaarnas 2001, 14-16.)

Valmista tietoa, jota yritys voi hyödyntää markkina-analyysissään, on runsaasti saatavilla Suomessa. Tiedon runsaus useimmiten aiheuttaa ongelman oleellisen ja epäoleellisen tiedon erottamisen välillä, mutta kun yrityksellä on selvä käsitys oman markkinaselvityksen tavoitteista, on tarpeellisen tiedon erottaminen valtava tietomäärästä helpompaa. (Selin 2004, 36.)

Jatkuva seurantatieto yrityksistä sekä kohdemarkkinoista on yritykselle tärkeää, jotta kohdemarkkinoiden uhat ja mahdollisuudet tunnistetaan ajoissa ja ne pystytään kääntämään eduksi. Esimerkiksi myynnin ja markkinaosuuksien kehittymisestä on hyvä saada vähintään kuukausittaista tietoa, sillä se on yritykselle liiketoiminnan toimivuuden kannalta oleellista tietoa. (Vaarnas 2001, 17.)

2.5 Markkina-analyysin vaiheet

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään markkina-analyysin vaiheita, joita ovat markkinatiedon hankinta, analysointi ja hyödyntäminen.

2.5.1 Markkinatiedon hankinta

Markkinatietoa on tärkeää kerätä ja käyttää, sillä asiakkaiden tarpeet, kilpailijoiden toiminta sekä markkinaympäristön aiheuttamat ulkoiset vaikutukset, kuten poliittiset ja taloudelliset tilanteet, muuttuvat koko ajan. Näin ollen markkinatiedosta on tullut yrityksille olennainen osa, jonka avulla ne pysyvät ajan tasalla ja pitävät asiakkaat tyytyväisinä. Monilla yrityksillä tähän tärkeään tiedonkeruuvaiheeseen ei aina tunnu löytyvän tarpeeksi aikaa ja resursseja, jotta lopputulos olisi tarpeeksi hyödyllinen. (Birn 2004, 7-8.)

Markkinatiedon hankinnalta edellytetään oikea-aikaista tiedon tuottamista ja tiedonkulkua. Oleellista on, että yrityksen sisäinen tiedonkulku mahdollistaa informaation hyödyntämisen koko yrityksessä. Markkinatiedon jatkuva seuranta ja organisoitu tiedonhallintajärjestelmä ovat tärkeitä seikkoja markkinatiedon hyödyntämisessä. (Vahvaselkä 2009, 171.)

Markkinatiedon hankintakeinot ovat kehittyneet viime vuosina kirjallisesta muodosta enemmän elektroniseen. Tämän vuoksi tiedonhankinta, sen siirrettävyys sekä jatkokäsittely ovat helpottuneet. Vaikka jo olemassa olevan tiedon hankkiminen on nopeaa ja helppoa, se ei kuitenkaan korvaa uuden ja tarpeellisen tiedon keräämistä varsinaisessa kohdemaassa, sillä itse kohdemaassa kerätyn tiedon hyötyjä ei tietokoneen ääressä voi saada. (Vaarnas 2001, 60-61.)

Markkinatietoa hankkiessa on aina hyvä vilkaista nopeasti internetin tarjonta etsittävästä markkinatiedosta, mutta jos sopivaa tai luotettavaa tietoa ei löydy, on hyvä siirtyä takaisin perinteisten kirjallisuuslähteiden pariin. Markkinatiedon hankinnalla internetistä on hyvät ja huonot puolensa, ja silloin kun tämän ymmärtää, on internet lähteenä hyödyllinen. Internetin kautta hankitun tiedon hyvinä puolina toimivat edullisuus, nopea saatavuus, paljous sekä maailmanlaajuinen tieto. Huonoina puolina on muistettava ottaa huomioon tarkkojen numerotietojen ja lähteiden puute, tietojen keskittyneisyys Yhdysvaltoihin sekä epäjohdonmukaisuus internetin valvomattomuuden vuoksi. (Birn 2004, 35.)

Markkinatiedon hankinnassa yrityksiä hyödyttää se, että jokainen yritys tuottaa omalla toiminnallaan jatkuvasti arvokasta markkinatietoa tunnuslukujen, tilastojen, raporttien sekä muun aineiston muodossa. Yrityksen sisäisen markkinatiedon kautta selviävät muun muassa yrityksen kannattavuuteen, taloudelliseen asemaan, myynnin kehitykseen ja tuotannon tehokkuuteen liittyvät tunnusluvut. Ulkoisen markkinatiedon avulla yritys antaa tietoa ulkopuolisesta liiketoimintaympäristöstä, johon lukeutuvat esimerkiksi asiakkaiden käyttäytyminen, kilpailijoiden toimenpiteet sekä lainsäädännölliset asiat. (Vaarnas 2001, 14.)

Kansainvälistä markkinatietoa voidaan hankkia joko sekundäärisesti tai primäärisesti. Sekundääristä tietoa on kaikki valmiiksi kirjoitetussa muodossa oleva aineisto, kuten esimerkiksi kirjat, markkinaselvitykset, tilastot ja lehtiartikkelit. Sekundäärisen tiedon osalta hankalaa on erottaa suuresta tietomäärästä juuri yritykselle itselleen hyödyllinen tieto sekä saada varmuus tiedon laadusta. Myös soveltuvuus yrityksen tietotarpeeseen on usein riittämätön, sillä sekundäärinen tieto on alun perin kerätty muuta tarkoitusta varten. Sekundäärisen markkinatiedon etuina ovat tiedonsaannin edullisuus, nopeus sekä varsinkin internetin myötä lisääntynyt tiedonhankinnan helppous. (Vaarnas ym. 2005, 17-18.) Tällä niin sanotulla kirjoituspöytätyöskentelyllä saa hyvän pohjan markkinaselvityksen seuraavaan vaiheeseen eli primääritiedon hankintaan (Selin 2004, 36).

Täysin uusi tieto tutkittavasta kohteesta yrityksen omaan tarpeeseen on primääritietoa (Vaarnas ym. 2005, 18). Tämän niin sanotun kenttätyöskentelyn laajuus sel-

viää kirjoituspöytä tutkimuksen tuloksista. Tämän tiedon tarkoitus on olla juuri sellaista, mitä yritys ei sekundääritiedon avulla ole saanut eikä sitä muulla tavalla ole saatavilla. (Selin 2004, 36.) Tutkimusmenetelminä käytetään esimerkiksi henkilökohtaisia haastatteluja, puhelinhaastatteluja tai kirjekyselyitä. Primäärisen markkinatiedon hankinta vaatii melkein poikkeuksetta työtä kohdemaassa keräämällä tietoja yksittäisiltä henkilöiltä tai ryhmiltä haastattelujen sekä kyselyiden avulla ja on näin ollen aikaa vievää ja kallista. Hyvän tiedonhankinnan sekä analysoinnin kautta yritys saa tämän hankintamenetelmän avulla tarvitsemaansa uutta sekä täsmällistä tietoa omaan tarpeeseensa. (Vaarnas ym. 2005, 18.)

Tutkimus aloitetaan yleensä keräämällä jo olemassa oleva, sekundäärinen tieto, jonka hyvänä lähtökohtana toimii yrityksen sisäinen tietovarasto tai laaja valikoima ulkopuolisia lähteitä, kuten kaupallisia tietopalveluita. Kerätty sekundäärinen tieto auttaa monesti yritystä määrittämään tutkimuksen ongelmakohdat sekä tavoitteet, ja kun tieto on analysoitu huolella, tiedetään, mitä primääristä tietoa yrityksen vielä tarvitsee hankkia (Kotler & Armstrong 2004, 131, 133).

Mahdollista on myös hankkia valmiita joko ilmaisia tai maksullisia markkinatietopakettikonaisuuksia internetistä. Markkinatietoa tarjoavien yritysten www-sivuilta voi tarkistaa tietojen saatavuustilanteen sekä saada aikaisempien vuosien markkinatutkimusten tietoja ilmaisina näytteinä. Tuorein tieto on kuitenkin melkein poikkeuksetta maksullista. (Birn 2004, 39.) Näitä valmiita, maksullisia ja tarkempia markkinatietopaketteja toimittavat markkinatutkimuksista tietoa keräävät toimialaorganisaatiot ympäri maailmaa. Nämä yritykset seuraavat jatkuvasti alan markkinoita, pörssiyhtiöitä ja yrityskauppoja, jotta he voivat tarjota kokoamaansa tietoa sitä tarvitseville. (Lotti 2001, 50).

Maailmanlaajuisen markkinatietoteollisuuden arvioitu vuosittainen liikevaihto on noin reilut 14 miljardia euroa, ja tällä hetkellä markkinatietoa hankitaan eniten Aasian ja Itä-Euroopan maista. Yli kaksi kolmasosaa maailmanlaajuisesta markkinatiedosta toimittaa viisi suurinta markkina-alueetta eli Yhdysvallat, UK, Ranska, Saksa ja Japani. (Clarke & Wilson 2009, 63.)

2.5.2 Markkinatiedon analysointi

Tutkimustavat ja aineiston laatu määrittävät käytettävät analysointimuodot ja -tavat. Analysointivaiheessa tarkoitetaan tarkistamista, täydentämistä, karsimista ja luokitella eri lähteistä poimitut tiedot. (Vahvaselkä 2009, 169.) Yksinkertaisuudessaan hankitun markkinatiedon analysointi on tietopalojen yhdistelyä ja siitä päätelmien tekemistä. Koska tietoa usein kertyy paljon, on tärkeää, että tiedon analysoija on ammattitaitoinen ja osaa jäsenellä tiedonpalaset tarpeisiin sopiviksi. Analysointiin on varattava aikaa ja siihen käytettävät tavat riippuvat aineiston laadusta sekä tutkimustavasta. (Vaarnas ym 2005, 122-123.)

Määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena suoritettu markkinatutkimus sisältää paljon numerotietoa, jolloin apuna toimivat kehittyneet tietokoneohjelmat. Suurelta osin kansainvälisiä markkinoita tutkitaan kuitenkin kuvailevasti eli kerrotaan vientimahdollisuuksia kohdemaahan. Tämä laadullinen eli kvalitatiivinen tieto on valmiiden numerotilastojen ja kuvailevien raporttien sekä kenttätutkimuksen tulosten muodossa ja sen analysointi perustuu analysoijan ajatustyöhön, jonka tuloksena saadaan looginen sekä yhtenäinen markkina-analyysikonaisuus. (Vaarnas 2001, 103-105.)

Vaikka oleellisimman markkinatiedon tarve olisi pysynyt päällimmäisenä mielessä, tulee monesti tietoa hankittua tarvittua enemmän. Kerätty markkinatieto tulee erotella ennen analysointia tietotarpeeseen liittymättömään, epäluotettavaan ja vanhentuneeseen aineistoon, jotta varsinainen analysoitava aineisto saadaan esille. (Vaarnas 2001, 105.) Luotettavuus on yksi mahdollisista ongelma-alueista tutkimuksen analyysin suorittamisessa, mutta sitä voi parantaa selvittämällä tiedon alkuperän, kerääjän sekä keräystavan ja ajankohdan. Muiksi ongelma-alueiksi voivat osoittautua aineiston vertailtavuus, vieraskielisyys, ristiriitaisuus tai haastattelujen analysointiongelmat sekä johtopäätösten tekeminen. (Vahvaselkä 2009, 170.)

Sekundäärinen aineisto kannattaa selata ensin nopeasti läpi ja jaotella sopiviin aihealueisiin. Jos tietoa on paljon, vanhimmat ja epäluotettavimmat aineistot kan-

nattaa heittää pois. Jos tietoa on taas vähän, on hyvä säilyttää kaikki mahdollinen käyttökelpoinen tieto analysointia varten. Kun sekundäärinen aineisto on käyty läpi, saadaan selville, onko tietoa tarpeeksi analysointia varten. Primäärisesti hankitun tiedon erotteluvaiheessa arvioidaan aineiston arvo tutkimukselle sekä etsitään alustavasti tärkeimmät mielipiteet ja vastaukset tietotarpeeseen nähden sekä jaotellaan aihealueisiin, jos mahdollista. (Vaarnas 2001, 105-106.)

Itse analysoinnin toteutus riippuu analyysoijan mieltymyksistä sekä tutkimustilanteesta. Yksi tapa analysoida kerätty tieto on jaotella tieto aihealueisiin ja analysoida yksi osa-alue kerrallaan. Tällä keinolla analysointi saattaa olla hidasta mahdollisen suuren tietomäärän vuoksi, mutta lopputuloksena saadaan kokonaisvaltainen näkemys aiheesta pidemmältä aikaväliltä. Toinen vaihtoehto on aloittaa tiedosta, joka on parhaimman oloinen ja sen pohjalta alkaa täyttää tiedonpalasia pohjanaan tutkimuksen sisällysluettelo. Tämä tapa sopii käytettäväksi silloin, kun analyysi halutaan pohjata voimakkaasti muutamaa tuoreimpaan ja luotettavimpaan päälähteeseen. (Vaarnas ym. 2005, 125-126.)

Analysoinnin jälkeen tiedot siirretään taulukkopohjiin, jotta tietoja voidaan vertailla ja tehdä niistä johtopäätöksiä. Alla olevan PEST-analyysimenetelmän avulla on hyvä selvittää ulkoisen liiketoimintaympäristön piirteitä. (TAULUKKO 1.)

TAULUKKO 1. PEST-analyysi, mukautettu (Online MBA Wiki 2011).

<p style="text-align: center;">POLIITTISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallituksen muoto • Hallituksen vakaus • Lehdistön vapaus, lakiasetukset, byrokrania, korruptio • Työlainsäädäntö • Poliittiset muutokset 	<p style="text-align: center;">TALOUDELLISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen tilanne • Kasvu, inflaatio ja korkotasot • Työttömyys • Työvoiman tarjonta ja kustannukset • Tulojen jakautuminen • Globalisaatio • Taloudelliset muutokset
<p style="text-align: center;">SOSIOKULTTUURISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Väestön kasvu ja ikäprofiili • Terveys, koulutus ja sosiaalinen liikkuvuus • Työllisyyden rakenne, työasenteet • Media • Julkiset mielipiteet, asenteet ja tabut • Elämäntyylivalinnat • Sosiokulttuuriset muutokset 	<p style="text-align: center;">TEKNOLOGISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittyvän teknologian merkitys • Internetin vaikutus ja vähentyneet kommunikaatiokustannukset • Teknologiset muutokset ja niiden vaikutukset

Tämä makrotoimintaympäristöanalyysi on kätevä kartoitustyökalu, jonka avulla voidaan selvittää makroympäristön poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset ja teknologiset tekijät. Analyysia voi laajentaa ottamalla siihen mukaan ekologiset, eettiset ja juridiset tekijät, jolloin sitä kutsutaan PESTEL-tai PESTLE-analyysiksi.

Nämä kaikki edellä mainitut tekijät ovat yrityksen vaikutusvallan ulkopuolella ja voivat siksi uhata yrityksen liiketoimintaa. (Vahvaselkä 2009, 112, 169-170; TAULUKKO 1.)

SWOT-analyysityökalu on hyvä menetelmä sisäisten ja ulkoisten tekijöiden tarkastelussa (Vahvaselkä 2009, 169-170). SWOT-analyysissä ovat selkeästi havaittavissa yrityksen menestymismahdollisuudet. Analyysi laaditaan siten, että yrityksen sisäiset tekijät muodostavat analyysin vahvuudet ja heikkoudet, kun puolestaan mahdollisuudet ja uhat muodostuvat yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä ja tulevaisuuden tekijöistä. Mahdollisimman realistinen analyysi auttaa yritystä hahmottamaan esimerkiksi kokonaisuutta, kysyntää, kilpailua sekä toimintaperiaatteita. SWOT-analyysin avulla yritys voi saada liiketoiminnan riskit ja haasteet esille etukäteen sekä havainnollistaa tulevaa toimintaa muun muassa pankille rahoitustilanteessa. (Lojander & Suonpää 2004, 33.)

SWOT-analyysi tulee aina tehdä suhteessa asiakkaisiin ja verrattuna kilpailijoihin, sillä sitä ei voi rakentaa ilman vertailukohdetta (Äijö 2008, 123). SWOT-analyysia kannattaa hyödyntää kokonaisvaltaisesti siten, että tekee analyysin kilpailijoista, omista tuotteista, alueista ja markkinasegmenteistä (Westwood 2006, 28).

Kun halutaan puolestaan selvittää kilpailutilannetta, alla oleva Porterin five force -analyysimenetelmä on sopiva työkalu. Porterin kilpailukenttämalli kuvaa tilannetta markkinoilla viiden kilpailuvoiman näkökulmasta. Tilanne on dynaaminen eli se voi muuttua kilpailuvoimien vaikutuksesta. Olemassa olevien yritysten välinen kilpailu on suurin kilpailun muoto. Siinä kilpailua saattaa esiintyä jonkin tietyn segmentin sisällä tai kokonaisilla tuotemerkkinoilla. Kilpailun luonne vaihtelee alan mukaan. (Vahvaselkä 2009, 169-170; KUVIO 2.)



KUVIO 2. Porterin kilpailukenttämalli (Isokangas, J. 2003).

Kuviossa uusien tulokkaiden uhka puolestaan tarkoittaa sitä, että uudet tulokkaat saattavat vallata markkina-alueita tai jo markkinoilla olevat yritykset saattavat laajentaa toimintaansa. Korvaavien tuotteiden uhka taas viittaa esimerkiksi uuden teknologian tuomaan uhkaan markkinoilla jo oleville tuotteille. Toimittajien vaikutusvalta viittaa vaikutusvaltaan tuottajiin nähden arvoketjussa. Ostajien vaikutusvalta taas viittaa ostajien ostovoiman vaikutusta toimittajiin. (Cravens & Piercy 2006, 84-85; KUVIO 2.)

Porterin kilpailukenttää voi selittää myös siten, että yrityksen saavuttama tuotto ja menestys riippuvat kilpailutekijöiden kokonaisvahvuudesta sekä yrityksen asemasta toimialalla. Tekijöiden painoarvo määräytyy alan ja sen kehityksen mukaan. Toimialan rakenne vaikuttaa toimialan kannattavuuteen sekä kilpailutekijän merkitykseen. (Vahvaselkä 2009, 82.)

2.5.3 Markkina-analyysin hyödyntäminen

Tietoa tulee kerätä jatkuvasti, mutta yhtä tärkeää tiedonkeräämisen kanssa on siirtää kerätty, analysoitu, esitetty ja raportoitu tieto talteen yrityksen tietokantaan käytettäväksi sekä hyödynnettäväksi. Markkina-analyysin valmistuminen ei tarkoi-

ta suoranaisesti sitä, että tehtävä on suoritettu ja on näin ollen valmis. Valmiista analyysistä pitää löytyä vastaukset yrityksen asettamiin kysymyksiin eli tavoitteisiin, ja ne tulee taulukoida tai muulla tavalla dokumentoida sillä tavoin, että vastaukset ovat tarvittaessa helppo löytää sekä ymmärtää. (Birn 2004, 16-17, 116-117, 183.)

Markkina-analyysin tehtyään yrityksen täytyy saada sen avulla uutta tietoa tuotteesta, markkina-alueesta tai asetetusta tutkimusongelmasta, jotta markkina-analyysi on onnistunut ja siitä on yritykselle hyötyä. Jos vastausta tarvittaviin kysymyksiin ei ole saatu tai tieto on epävarmaa, tulee arvioida lisäselvityksen tarve. (Birn 2004, 116.)

Kun yrityksellä on käytössä tehokas markkinatietojärjestelmä, yritys saa helposti sieltä juuri sillä hetkellä tarvitsemansa tiedon (Birn 2004, 16-17). Kansainväliselle yritykselle on tärkeää, että markkinatieto on joustavasti saatavilla eri yksiköiden välillä. Etenkin internetteknologia on luonut yrityksille kustannustehokkaan mahdollisuuden säilyttää markkinatietoa yhteisessä säilytyspaikassa, ja näin ollen se on kaikkien tietoa tarvitsevien käytössä ajasta ja paikasta riippumatta. (Vaarnas ym. 2005, 25.)

Kun yrityksellä on hallussaan kaikin puolin onnistunut markkina-analyysi, tulee siihen viitata ja sitä käyttää sekä hyödyntää liiketoiminnassa hallinta-asiakirjana jatkuvaluonteisesti. Yritys haluaa varmistaa tuloksellisemman toiminnan kilpailukykyisemmällä markkinoilla, jolloin tutkittu tieto epäluotettavien markkinaoletuksien sijasta auttaa ymmärtämään, arvioimaan sekä valvomaan tarvittavien myynnin ja markkinoinnin menetelmien täytäntöönpanoa. (Birn 2004, 119, 181.)

2.6 Kilpailija-analyysi

Suunnitellessaan siirtymistä uudelle, kansainväliselle markkina-alueelle yrityksen tarvitsee etsiä kaikki mahdollinen tieto kilpailijoistaan eli tehdä kilpailija-analyysi. Yrityksen on vertailtava kilpailijoiden markkinointistrategioita, tuotteita, hintoja sekä myynninedistämistä omiinsa. Tätä kautta yritys voi löytää omat sekä hyvät

että huonot puolensa kilpailijoihin nähden ja toimia niiden mukaan markkinoilla. (Kotler & Armstrong 2004, 552.)

Informaatiota haetaan esimerkiksi tuotemerkeistä ja niiden vahvuuksista sekä heikkouksista, tunnusluvuista, asiakkaista, organisaatiosta ja hintapolitiikasta. Jotta oman brandin tunnettavuutta ja kehitystä voidaan ylläpitää, tarvitaan jatkuvaa informaatiota kilpailevien brandien asemasta. Myös asiakaskohderyhmän tunteminen auttaa oikeanlaisen markkinointiviestinnän luomisessa. (Lotti 2001, 61.)

Kilpailija-analyysin osana on usein SWOT-analyysiosio, jossa käsitellään oman yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat verrattuna kilpailijoihin. Tämä on erittäin tärkeä osio yritykselle silloin, kun se aloittaa kokonaan uutta liiketoimintaa uudella markkina-alueella, jotta yritys ei tee hätiköityjä päätöksiä ja toimenpiteitä. (Lotti 2001, 61.)

Kilpailutilanteen analysointi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: kilpailun rakenteeseen, toimintaan sekä kilpailijoiden kykyyn vastata itse kilpailuun. Seuraavaksi vaiheet eriteltynä.

Kilpailun rakenne koostuu

- kilpailijoiden määrästä eli tuotteista ja valmistajista kohdemaassa
- tuonnista ja myynnistä
- markkinaosuudesta ja kehityksestä
- laadusta ja tyypistä eli asemasta
- päämäärästä ja tavoitteista.

Kilpailijoiden toiminta käsittää

- kilpailijoiden tavoitteet, strategiat, organisaation ja kulttuurin
- tuotannon, teknologian, tuotteet ja innovaatiot
- kilpailijoiden taloudellisen aseman, osaamisen, avainhenkilöt sekä markkinoinnin ominaispiirteet.

Kilpailijoiden kyky vastata kilpailuun koostuu

- johtamisesta, johdon ominaisuuksista
- teknologian kehittyneisyydestä
- erityisvahvuuksista. (Vahvaselkä 2009, 160.)

On tärkeää analysoida kilpailijat tarkkaan ja tarkastella etenkin heidän heikkouksiaan. Ei kannata lähteä kilpailemaan suoraan markkinajohtajan päätuotteiden kanssa. Hyvän toimintastrategian voi luoda keskittymällä niihin osa-alueisiin, joilla kilpailija ei ole niin vahvoilla. Esimerkiksi erilaisen jakelutavan käyttöönotto tuo erottautuvuutta, kun verrataan vaikka internetmyyntiä tavalliseen myymälätoimintaan. (Immonen 2005, 19, 22.)

Kilpailija-analyyssissä on tärkeää tunnistaa ja arvioida kilpailijat, jotta tietää, ketä välttää ja ketä vastaan hyökätä omalla strategialla. Kilpailijoiden tunnistamisella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan sitä, että löydetään ne yritykset, jotka toimivat samalla alalla tarjoten samoja tuotteita samalle asiakaskunnalle samalla hinnalla. Tunnistettuaan tärkeimmät kilpailijat yrityksen on arvioitava kilpailijoiden tavoitteet, markkinaposition, strategiat, heikkoudet ja vahvuudet sekä reagoiminen muutoksiin. (Kotler & Armstrong 2001, 552-554.)

Myös epäsuorat kilpailijat on otettava huomioon, sillä kilpailu ei aina kohdistu suoraan samojen tuotteiden piirissä oleviin kilpailijoihin. Esimerkiksi tämän opinäytetyön case-yritys tarjoaa sporttisia vapaa-ajan vaatteita, jolloin pääasialliset kilpailijat löytyvät tältä samalta alalta. Huomioon on otettava kuitenkin koko vaateala, sillä yritys kilpailee ensin saadakseen kuluttajan valitsemaan juuri oman yrityksensä sekä sitten vielä omat tuotteensa muiden yritysten tuotteiden sijasta. Todellisuudessa yritys siis kohtaa hyvin laajan kilpailijaskaalan. (Kotler & Armstrong 2001, 552-554.)

Kilpailevien yritysten koko ja sijainti ovat oleellisia asioita selvittää. Samoin kannattaa verrata niiden tuotevalikoimaa ja hinnoittelun perustaa. (Westwood 2006, 16.) Kotlerin mukaan kilpailijoiden arviointi voidaan suorittaa siten, että ensin tunnistetaan kilpailijat ja määritellään heidän tavoitteensa sekä strategiansa, minkä

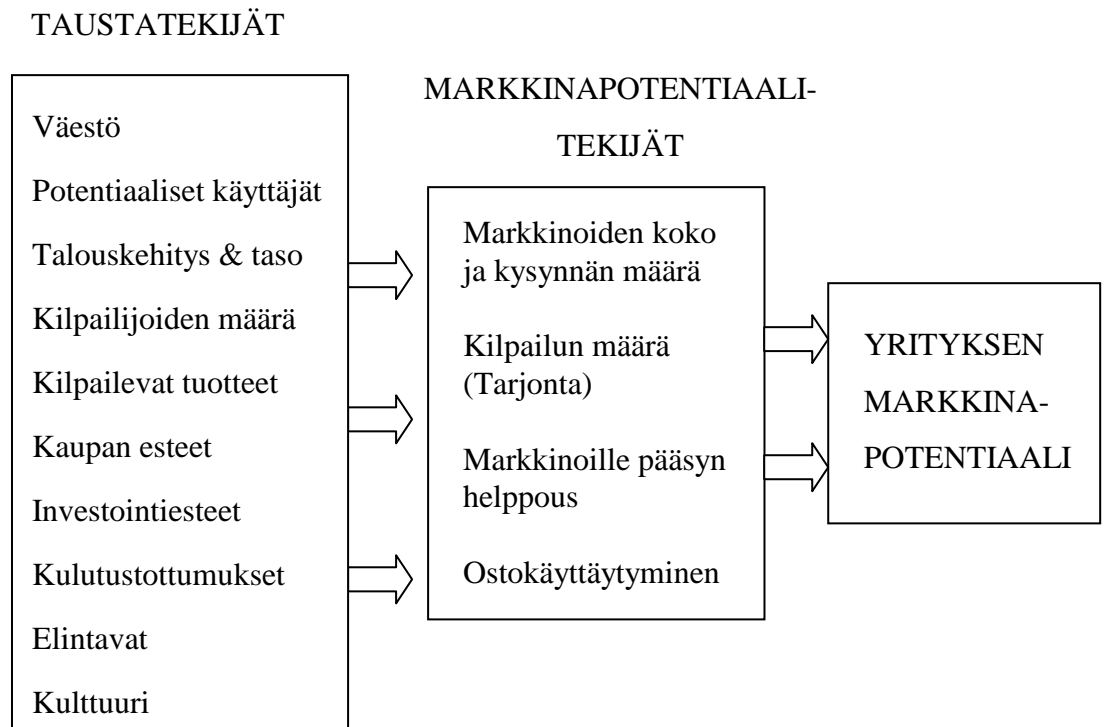
jälkeen arvioidaan kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä heidän reaktionsa markkinoilla. Lopuksi valitaan kilpailijat, joita vastaan aiotaan hyökätä ja joita aiotaan välttää. (Lee & Carter 2009, 63.)

2.7 Markkinapotentiaali

Kun yritys on tehnyt alustavan markkinakartoituksen kohdemarkkinoista, on vielä syytä tehdä tarkempi selvitys kohdemarkkinoiden todellisesta markkinapotentiaalista yritykselle. Jotta yrityksen on kannattavaa edes ajatella lähtevänsä kansainvälisille markkinoille, on luonnollisesti järkevää selvittää valitun kohteen kokonaismarkkinapotentiaali. (Vaarnas ym. 2005, 41; Äijö 2001, 62.)

Markkinapotentiaalin selvittämiseen tarvittavat tiedot ovat pääasiallisesti samoja kuin itse kohdemarkkinan valinnassa, mutta tällä kertaa tiedon täytyy olla syvällisempää ja se vaatii usein selvitystyötä kohdemaassa. Yrityksen on tärkeää selvittää kohdemaan poliittisia oloja, kuten demokratiaa, hallitusrakennetta ja julkista sektoria sekä talouden kehitystä ja sen nykytilaa lukujen muodossa sekä raha- ja luotomarkkinoiden riskejä. Merkittäviä selvityksen kohteita markkinapotentiaalissa ovat myös yhteiskunnalliset tiedot, kuten tulojen jakautuminen ja yhteiskunnan rakenne, teknologian kehittyneisyys sekä lainsäädännölliset seikat, kuten kilpailulainsäädäntö. (Vaarnas ym. 2005, 41-42.)

Alla olevasta kuviosta nähdään, että yrityksen markkinapotentiaali perustuu kohdemarkkinoiden kokoon, siellä olevaan kilpailun määrään, markkinoille pääsyn helppouteen sekä tuotteiden hyväksyttävyyteen. Lopulliseen markkinapotentiaaliin vaikuttavat kuitenkin myös esimerkiksi vientikohteessa vallitseva talouden tila, kaupan esteet, etäisyys sekä kuluttajien kulutus- ja ostokäyttäytyminen. (Äijö 2001, 62; KUVIO 3.)



KUVIO 3. Markkinapotentiaalin määräytyminen (Äijö 2001, 62).

Kuviosta nähdään, että markkinapotentiaaliin vaikuttaa moni eri tekijä. Yrityksen on selvitettävä tarkoin vaikuttavat tekijät ennen uudelle markkina-alueelle lähtemistä (KUVIO 3).

Käytännössä markkinoiden koko mitataan toteutuneena myyntinä, mutta jos tällaista tilastoa ei ole saatavilla, joudutaan kysynnän määrä arvioimaan vientikohteen väestön määrän tai taloudellisten tilastojen pohjalta. Vaikka markkinoiden koon tutkinta perustuu pelkkiin arviointeihin, on se silti parempi pohja päätöksenteolle kuin pelkkä tuntuma tai arvaus. (Äijö 2001, 62-63.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN STRATEGIAT

Tässä luvussa käsitellään kansainvälistymisen kannalta tärkeitä aihealueita, viennin jakeluteitä sekä markkinointistrategioita, jotka on valittu oleellisiksi aihealueiksi toimeksiantoyritykselle. Nämä kansainvälistymisen strategiat sekä yritys- ja markkina-analyysin toteutettuaan yritys on valmis toimimaan tuloksellisemmin ja varmemmin uudella kansainvälisellä markkina-alueella.

3.1 Kansainvälistyminen strategisena ratkaisuna

Tie kansainväliseksi yritykseksi on mahdollisuuksia täynnä, sillä EU-jäsenyyden myötä vuonna 1995 Suomelle aukesi uudenlainen mahdollisuus kansainväliseen vientimaailmaan (Selin 2004, 11, 23). Euroopan unioniin liittyminen jakoi kansainvälisen kaupan EU:n jäsenvaltioiden väliseen sisäkauppaan sekä EU:n alueen ulkopuolelle käytävään ulkokauppaan. Viime vuosina Suomen ulkomaankaupasta yli puolet on ollut sisäkauppaa. Tällöin tavara liikkuu pääsääntöisesti vapaasti jäsenvaltioiden välillä. (Lojander & Suonpää 2004, 103.)

Muutos kotimarkkinayrityksestä vientiyritykseksi voi tapahtua nyt helpommin, sillä EU:n määräysten myötä moni asia on yrityksissä automaattisesti kunnossa. Vaikka vientitoiminta on helpottunut, se ei ole kokonaan poistanut yrityksiltä kansainvälisen vientitoiminnan haasteita. Voimavaroja tarvitaan toiminnan käynnistämiseen, kohdemaanmarkkinoiden tiedonhankkimiseen, kilpailutilanteessa toimimiseen sekä eri kulttuurien ja kauppatapojen ymmärtämiseen. (Selin 2004, 11.) Käytännössä yrityksen liiketoiminnan kansainvälistyminen merkitsee muutoksia muun muassa maksutavoissa, kuljetuksissa, tuotekehittelyssä, sopimuksenteossa, toimituslausekkeissa sekä erilaisissa asiakirjoissa, joista yrityksen tulee olla selvillä (Lojander & Suonpää 2004, 103).

Kansainvälistyminen ilmiönä voidaan määritellä usealla eri tavalla sekä eri näkökulmista. Makrotasolla tarkastelu tarkoittaa näkökulmaa maailman talouden, kansantalouden tai toimialan kautta. Mikrotason näkökulma puolestaan viittaa yrityksen, sen toiminnan tai työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehitykseen.

Kansainvälistyminen on kasvustrateginen prosessi, sillä yrityksen päätöksentekoa ja toimintaa sopeutetaan uuden toimintaympäristön kehyksiin. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Päätös kansainvälistyä on strateginen ratkaisu, joka vaatii yritykseltä huomiota sekä asiaan vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Yrityksen oman sisäisen analyysin ja kansainvälisen markkinatiedon yhteinen tehtävä on auttaa yritysjohtoa selvittämään, onko kansainvälistyminen paras strategia kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen sisäisellä analyysillä eli erityisesti tuotteiden soveltuvuudella ja kilpailukyvyn arvioinnilla kansainvälisillä markkinoilla on suurempi merkitys tässä vaiheessa. Peruskäsitys kansainvälisten markkinoiden tuote- ja kilpailijatilanteesta pitää olla, jotta selvitys antaa todellisen kuvan. (Vaarnas ym. 2005, 39.)

Yrityksen päätökseen kansainvälistyä voi olla monia erilaisia syitä ja motiiveja, mutta taustalla on aina kuitenkin se tosiasia, että yritys haluaa kasvaa, esimerkiksi kotimarkkinoiden pienuuden vuoksi sekä turvata tuloksen, esimerkiksi kysynnän kausivaihtelun seurauksena. Jotta yritys voi harkita kansainvälisymistä, sen toiminnan ja suunnittelun on oltava kansainvälistä tasoa. (Äijö 2001, 15.)

Kansainvälistymisessä on myös haasteensa. Useista tutkimustuloksista on selvinnyt suomalaisyritysten yleisimpiä puutteita kansainvälisillä markkinoilla. Niitä ovat pääasiassa yrityksen tuntemattomuus, kilpailijoiden vakiintuneemmat ja luotamuksellisemmat suhteet asiakkaisiin, vähäiset tiedot markkinoista, resurssien puutteet sekä ulkopuolisen toimijan yleiset hankaluudet markkinoilla. (Äijö 2008, 49.)

Haasteensa kansainvälistymiseen tuo lisäksi suomalaisten yritysten pienikokoisuus, mikä vaikeuttaa kansainvälistymistä resurssien vähyyden vuoksi tarpeeseen nähden. Harva suomalainen yritys kilpailee tuotteillaan halvoilla hinnoilla kansainvälisellä markkina-alueella. Tuotteen etuna toimii usein enemmänkin laadukkuus sekä teknologian ja tuotantomenetelmien korkeatasoisuus. Näin ollen yrityksen menestymisen keinoksi jää erikoisosaaminen jollakin tietyllä yritystoiminnan osa-alueella. (Lojander & Suonpää 2004, 104.)

Kansainvälistyminen ei ole enää alueellisesti rajattua, vaan se on koko maapallon kattavaa. Maailman markkinoiden sekä valuuttamarkkinoiden yhdentyminen ja liiketoiminnan kansainvälistyminen lisääntyvät jatkuvasti ja näin ollen kaupan esteet vähenevät. Tämä mahdollistaa helpomman ja turvallisemman kansainvälisen kaupankäynnin, esimerkiksi EU:n sisäisillä markkinoilla, sekä luo hyvät lähtökohdat suomalaiselle yritykselle kansainvälistymiseen Suomen sisäisten markkinoiden avoimuuden ja kehittyneisyyden, olemassa olevan kovatasoisen kilpailun, koulutetun ja ammattitaitoisen työvoiman sekä teknologian maailman kärkita-soa olemisen avulla. (Äijö 2001, 7; Lojander & Suonpää 2004, 103-104.)

3.2 Viennin muodot

Vientitoimintaa uudella markkina-alueella aloittaessa on tehtävä suunnitelma siitä, millä tavoin tuotetta lähdetään viemään (Immonen 2005, 11-12). Viennin jakelutie eli eri kanavat ja välikädet, joiden kautta tavara kulkee lopulliselle käyttäjälle, on itse fyysisen tavaran kuljettamisen lisäksi tavaran markkinointikanava. Jakelutie on myös merkittävä kilpailuetu jos yrityksen jakelutie ja logistiikka ovat tehokkaita ja näin ollen tavaran saatavuus nopeaa. (Selin 2004, 61.)

Vientikaupassa jakelutievaihtoehtoja valittaessa päätökseen vaikuttavat yrityksen viennin osaaminen, kohdemaan olot, tuote sekä valittu kohderyhmä. Usein vientitoiminnan alkuvaiheessa yrityksen on helpompi käyttää ulkopuolista apua, sillä vientiosaaminen on monesti vähäistä ja rajallista. Tämän ulkopuolisen välikäden käyttäminen viennissä näkyy suoraan tuotteen lopullisessa hinnassa, sillä mitä enemmän välikäsiä, sitä alhaisempi tuotteen lähtöhinta on ja sitä korkeampi on lopullinen hinta asiakkaalle. (Selin 2004, 61.)

Ennen viennin aloittamista on tärkeä tutkia kohdemaan toimintatavat sekä käytetyt ja edes mahdolliset jakelutievaihtoehdot. Tämän jälkeen ne pitää soveltaa yrityksen toimintaan ja huomioida vaikutus hintatasoon. Tehokkaan jakelutien valinnalla yritys vähentää viennin riskitekijöitä, joita esimerkiksi itse tuote, kohdemaan ja sen asiakaskunta asettavat. (Selin 2004, 61-62.)

Yrityksellä on valittavanaan laajasta valikoimasta tuotteilleen sopivin vientitapa. Vaihtoehtoja on tärkeä vertailla ja arvioida, sillä väärä valinta voi osoittautua yritykselle kalliiksi. Vientitapa on riippuvainen viennin kohdemaasta, joten päätös näistä kahdesta tulee aina tehdä yhdessä. (Clarke & Wilson 2009, 220-221.)

Viennin jakelutievaihtoehtoina ovat epäsuora vienti, suora vienti sekä välitön vienti. Epäsuora vienti on yrityksen toiminnan alkuvaiheessa helpoin ja pieniä panostuksia vaativa vientitapa. Kotimainen välikäsi, esimerkiksi toinen vientiyri-tyks, kauppahuone tai kotimainen vientiagentti, hoitaa viennin yrityksen puolesta ja tällöin ei tarvita paljoa vientiosaamista. Tämä vientimuoto sopii erityisesti kaukai-siin maihin vietäessä, joissa kauppakulttuuri on aivan erilaista Suomeen verrattu-na. (Selin 2004, 23, 63.)

Epäsuorassa viennissä yrityksen ei välttämättä edes itse tarvitse mennä ulkomaille, sillä viennin hoitaa joko tiettyyn vientimaahan tai tuotteeseen erikoistunut välikä-si, jolla saattaa olla laaja sekä pitkäaikainen suhde kohdemaan asiakaskuntaan. Tämän vientimuodon houkutusena toimii se, että toiminta muistuttaa enemmän kotimaan kuin viennin liiketoimea. Myös käyttämällä epäsuoraa vientiä viennin ongelmat vältetään yleisesti, maksusuoritukset ovat turvallisempia ja kohdemaan markkinointiin ei tarvitse panostaa. (Clarke & Wilson 2009, 204.) Tässä vienti-muodossa yritys saa kuitenkin vähiten suoraa markkinatietoa ja sen on siksi vaikea kontrolloida markkinointitoimia (Äijö 2008, 190).

Suora vienti hoidetaan ulkomaisen välittäjän kanssa. Kohdemaan välittäjänä voi toimia maahantuoja, tukkuliike tai edustaja. (Selin 2004, 23.) Välittäjät voidaan jakaa kahteen luokkaan riippuen siitä, onko kysymyksessä suora vienti asiakkaalle vai myydäänkö tuotetta välikäsien kautta. Agentista on kyse silloin, kun tämä hankkii ostotarjouksia ja myy tuotteita päämiehensä eli valmistajan nimissä. Hän ei kuitenkaan ole vastuussa varastoinnista tai maksujen saannista. Kun välittäjä puolestaan ostaa ja myy omissa nimissään, puhutaan maahantuojasta tai jälleen-myyjästä. (Immonen 2005, 11-12.) Agentti saa palkkionsa proviision muodossa yritykseltä, joka hänet on palkannut, kun taas maahantuoja tai jälleenmyyjä saa

palkkionsa hänen omistukseen siirtyneiden sekä eteenpäin myytyjen tuotteiden päälle lisätystä marginaalista (Clarke & Wilson 2009, 205).

Joillakin aloilla on lisäksi käytössä agenttia muistuttava yrittäjätyyppi, jota kutsutaan brokeriksi. Agentti toimii aina päämiehensä lukuun ja nimessä, mutta brokeri saattaa toimia tämän lisäksi myös ostajan edustajana. Yleensä nämä edustussuhteet ovat lyhyempiä. (Äijö 2001, 143.)

Agentin tai välittäjän valinta, motivointi sekä valvonta ovat suoran vientimuodon haasteita yritykselle, sillä ulkopuolisen edustajan käytössä on sekä hyöty- että haittonäkökulmia. Merkittäviä etuja liiketoiminnan alkuvaiheessa tai kokonaan uudelle markkina-alueelle mentäessä ulkopuolisen välikäden käyttö tuo siinä, ettei yrityksen tarvitse panostaa henkilökuntaa tai varoja vientitoimintaan. Lisäksi edustajilla on tietämys kohdemaan kulttuurista ja tavoista jo valmiiksi. Tämä yhteistyö antaa yritykselle vientikokemusta sekä pohjaa mahdolliselle itsenäiselle toimelle. Samalla yritys saa tietoa markkinoista ja asiakaskunnasta sekä tuote saadaan testattua ulkomaanmarkkinoilla. (Selin 2004, 62; Clarke & Wilson 2009, 205.)

Ulkopuolisen edustajan käyttämisessä on myös omat haittapuolensa. Tieto markkinoista ei tule suoraan asiakkailta yritykselle vaan kulkee suodattimen kautta, ja tällöin tiedon taso on kiinni siitä, millä tavalla edustaja haluaa asian tiedottaa. Edustajan kiinnostus ja sitä kautta yhteistyö saattaa loppua yllättäen. Myös ulkomaisen edustajan valvonta on vaikeaa kotimaasta käsin. Edustuksia eli toisen yrityksen tuotteita voi edustajalla olla muitakin, joten hänen aikansa jakautuu kaikkien edustamiensa tuotteiden kesken. (Selin 2004, 62.)

Ulkopuolisen edustajan käyttö vaatii itse yritykseltä osaamista, sillä kansainvälisten edustussopimusten lainsäädäntöön on perehdyttävä sekä on tunnettava ja hallittava provisiopolitiikka ja siihen liittyvät tekijät. Valitessaan tämän vientimuodon yrityksellä tarvitsee olla perustiedot ulkomaankaupasta, sillä se asioi suoraan ulkomaisen tahon kanssa ja sillä on suorat kontaktit kohdemaahan. Suoraa vientiä valitessa on huomioitava toiminnan suuremmat kustannukset, ulkomaisen välittä-

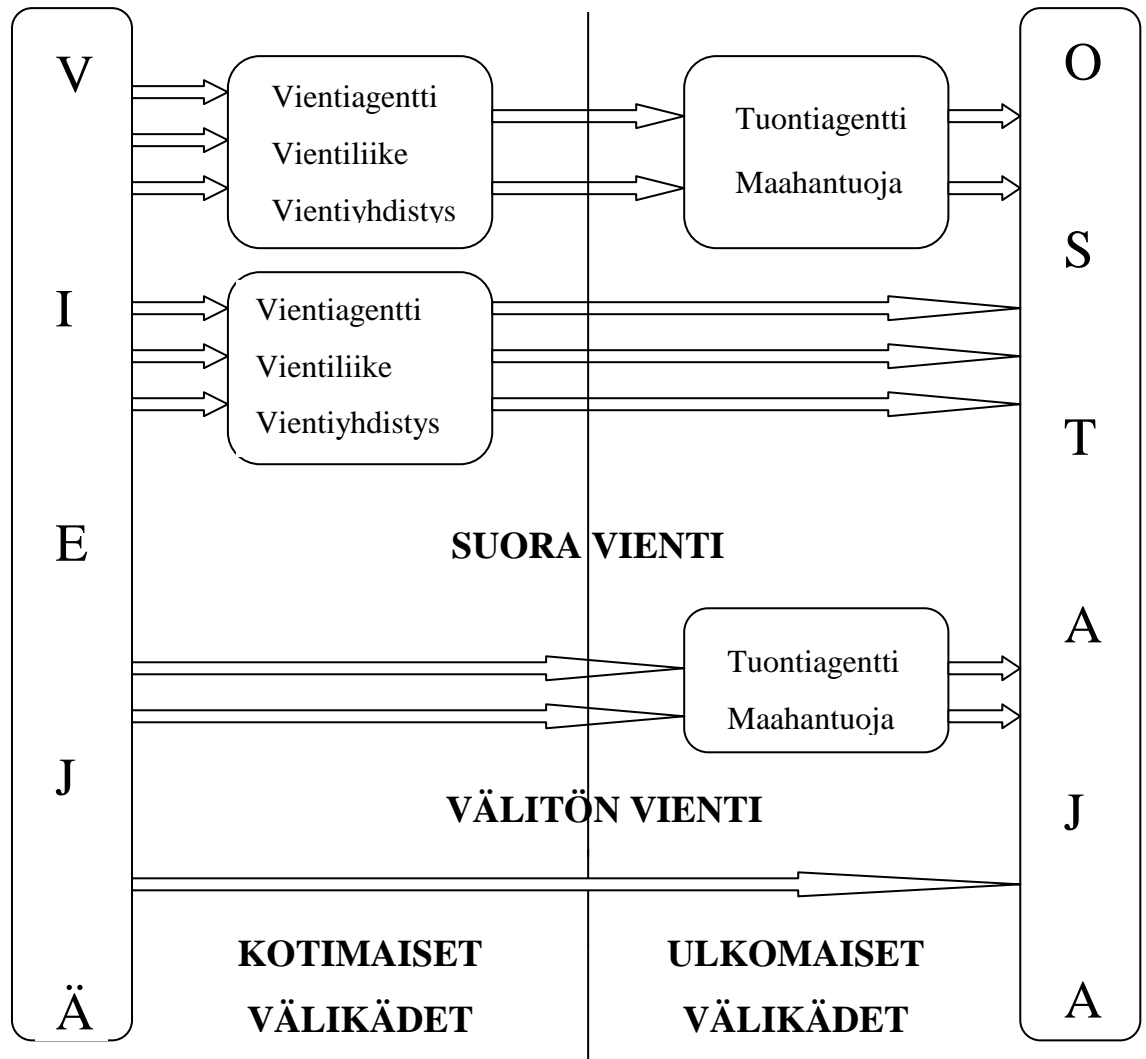
jän suodatettu tieto sekä suora kontaktin puute lopulliseen asiakkaaseen. (Selin 2004, 24, 62-63.)

Välitön vienti tarkoittaa, että yritys myy tuotettaan suoraan ulkomaiselle loppukäyttäjälle ja vaatii näin ollen yritykseltä vankkaa vientiosaamista. Yritys ei voi turvautua edustajaan tai kokemukseen, vaan sen on itse osattava tehdä oikeita ratkaisuja vientimarkkinoilla. Välitön vienti mahdollistaa kohdemaan markkinoiden tuntemuksen, reagoinnin muutoksiin sekä suoran asiakaskontaktin, mutta vaatii taas eniten voimavaroja yritykseltä myynnin, markkinoinnin sekä asiakastapaamisten itsehoitamisen vuoksi. (Selin 2004, 24; Äijö 2008, 191.)

Tänä päivänä välitön vienti on kasvattanut suosiotaan täsmällisemmällä kohdentamisella sekä alhaisemmilla kustannuksilla, koska välikäsiä ei tarvitse käyttää tuotteen saamiseksi lopulliselle asiakkaalle. Internet on tehnyt tästä vientimuodosta hyvin mahdollisen ja jopa pienet yritykset ovat lähteneet vientitoimintaan tätä kautta internetkaupan muodossa. (Clarke & Wilson 2009, 207-208.)

Alla olevassa kuviossa Lojander ja Suonpää havainnollistavat yrityksen toimintavaihtoehtoja kansainvälisillä markkinoilla. (KUVIO 4.)

EPÄSUORA VIENTI



KUVIO 4. Yrityksen toimintavaihtoehdot ulkomaisilla markkinoilla (Lojander & Suonpää 2004, 105).

Kuviosta on havaittavissa viejän ja ostajan välisten välikäsien jakautuminen kotimaisiin ja ulkomaisiin toimijoihin epäsuorassa ja suorassa viennissä (KUVIO 4).

On olemassa myös muita tapoja viedä ulkomaille. Esimerkiksi on mahdollista palkata oma paikallinen myyjä tai toimia alihankkijana suomalaiselle projektiviejälle. Finpron yhteistyövientirengastoimintaan liittyminen on myös yksi vaihtoehto. Lisäksi oman yhtiön perustaminen ulkomaille, verkkokauppatoiminta tai lisenssioikeuksien myöntäminen ovat vientitapoja muiden joukossa. (Immonen 2005, 16.)

3.3 Markkinointistrategia

Kaikki markkinoinnin toiminnot osallistuvat asiakkaalle tarjottavan kilpailuedun eli lisäarvon synnyttämiseen. Modernin tulkinnan mukaan markkinointi on yleiskäsite, joka sisältää asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen vaadittavat tehtävät. Näitä ovat markkinointitutkimus, segmentointi, tuotteen ja palvelun määrittäminen, jakelu, hinnoittelu, mainonta ja myynti. Myynti ja mainonta lukeutuvat markkinointiviestintään, joka viittaa enemmänkin itse myyntitapahtumaan. (Äijö 2001, 120-121.) Markkinointistrategiat pohjautuvat muun muassa tuotteen, hinnan, promootioon sekä jakelun erilaisiin soveltamisiin ja muutoksiin (Westwood 2006, 46).

Nykyään markkinoinnin johtamisen päätehtäväksi on monissa yrityksissä muodostunut asiakassuhteiden, toimittajasuhteiden, tuotekehityksen ja verkostosuhteiden johtaminen. Näistä neljästä eritoten asiakassuhdejohtaminen, CRM eli customer relationship management, on tärkeä osa-alue, sillä sen avulla tunnistetaan potentiaaliset asiakkaat, ollaan yhteydessä nykyisiin asiakkaisiin sekä segmentoidaan asiakassuhteita. Se sisältää lisäksi markkinointitoimenpiteitä, asiakas- ja markkinatiedon hankkimista ja analysointia sekä asiakkuuksien hallintaa. (Vahvaselkä 2009, 88-89.)

Strategisen markkinoinnin prosessi alkaa suunnittelusta. Siinä yritys suunnittelee voimavarojensa ja toimintaympäristön luomien mahdollisuuksien mukaan pitkäaikaiset markkinoinnin tavoitteet ja strategiat yritystään varten. Markkinointisuunnitelma jakautuu strategiseen ja taktiseen suunnitelmaan. Strateginen suunnitelma keskittyy ymmärtämään toimintaympäristön ja markkinoiden muutoksia, ja siten se auttaa yritystä ylläpitämään ja vahvistamaan asemaansa. Taktinen markkinointisuunnitelma on operatiivista ja kattaa siten markkinointitoimenpiteet lyhyemmälle aikavälille. (Vahvaselkä 2009, 90-91.)

Tämän opinnäytetyön markkinatutkimusta tehdessä on oleellista keskittyä strategiaan seikkoihin, koska tarkoitus on vain luoda pohja taktisille ratkaisuille ja siksi esimerkiksi markkinointiviestinnälliset asiat jätetään esittelemättä tarkemmin. Strategisen markkinoinnin avulla yritysjohto käyttää liiketoiminnan strategisen

tason ratkaisuja luodakseen yritykselle kestävän pohjan kilpailussa pärjäämiselle (Vahvaselkä 2009, 88).

Immonen esittelee alla olevassa taulukossa strategian neliapilan, jonka avulla hahmottaa strategisia valintoja markkinoinnin osalta. (TAULUKKO 2.)

TAULUKKO 2. Strategian neliapila. (Immonen 2005, 20.)

<p>Vahva markkinajohtaja PUOLUSTUSPELI ”hintakilpailu”</p>	<p>Vahva tulokas HYÖKKÄYSPELI ”vallataan kilpailijan heikko alue”</p>
<p>Heikko tulokas KOUKKAUSPELI ”uusi jakelutie/tapa, innovaatiot”</p>	<p>Pieni yritys SISSPELI ”nopea täsmämarkkinointi ja poistuminen markkinoilta”</p>

Taulukosta näkyy, millä strategialla yrityksen kannattaa toimia missäkin tilanteessa. Esimerkiksi markkinajohtaja pystyy säilyttämään johtavan asemansa hinnoitteleamalla tuotteensa oikein. Uusi tulokas puolestaan voi joko toimia vahvan osaamisensa avulla markkina-alueella, jossa ei ole vielä vahvaa edustajaa, tai sitten tulokas voi saada markkinaosuutta uudella keksinnöllä. Pienet yritykset voivat satsata markkinoinnin osalta johonkin tiettyyn asiaan nopeasti ja oikeaan aikaan. (Immonen 2005, 20; TAULUKKO 2.)

3.3.1 Segmentointistrategia

Markkinakeskeistä strategiaa luotaessa on päätettävä, millaisiin asiakkaisiin halutaan keskittyä ja kuinka yrityksen tuotteet kohdennetaan tietyille markkina-alueille. Markkinasegmentit muodostuvat erityyppisistä ostajista. Tuotteiden käyttö, tarpeet ja mieltymykset ovat kaikki asiakaskohtaisia ja tämä luo segmenttejä, joilla

on tunnuspiirteensä ja niitä oikein analysoimalla voi luoda kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Cravens & Piercy 2006, 97, 168.)

Segmentointi-termi voidaan käsittää kahdella tavalla. Jotkut yritykset käyttävät segmenttiä kuvaamaan kohdemarkkinoita. Kuitenkin perusmääritelmän mukaisesti segmentti viittaa valittujen kohdemarkkinoiden sisällä tiettyä osajoukkoa, alaryhmää. (Äijö 2008, 238.)

Kohdennettuun strategiaan vaikuttaa, aikooko yritys keskittyä yhteen vai useampaan segmenttiin. Tällöin tarkastellaan segmentistä saatua tietoa asiakkaiden, kilpailupositionin sekä taloudellisen ja markkinallisen vahvuuden suhteen. Seuraavat tekijät heijastavat valintaan: markkinoiden kypsyyden, ostajien preferenssien monipuolisuus, alan rakenne, organisatoriset kyvyt ja resurssit sekä mahdollisuudet kilpailuedun saavuttamiseen. (Cravens & Piercy 2006, 170.)

On olemassa viisi erilaista ympäristöä, jotka kuvaavat markkina-alueen rakennetta. Kehittyvien markkinoiden tunnuspiirteenä on uusi teknologia tai muuttuva kysyntä. Sirpaloituneet markkinat muodostuvat suuresta määrästä pienyrityksiä, joista millään ei ole suurta markkinaosuutta. Siirtymämarkkinat taas saavuttavat nopean kasvun jälkeen tasapainon. Laskevat markkinat muuttuvat ja häviävät pikkuhiljaa uusien tai korvaavien tuotteiden myötä. Globaaleilla markkinoilla yritykset puolestaan kilpailevat globaalilla pohjalla, esimerkiksi kuluttajaelektroniikan ja telekommunikaation ollessa kyseessä. (Cravens & Piercy 2006, 171.)

Segmentointiprosessi alkaa potentiaalisen asiakaskunnan heterogeenisyyden asteen selvittämisellä. Sen jälkeen selvitetään, ovatko erot strategisesti merkittäviä. Asiakaskunnan hajontaa tutkimalla voidaan siis määritellä merkittävät alaryhmät eli segmentit. Yrityksen kannattaa segmentoida tilanteessa, jossa jokin asiakasryhmä tarvitsee erityispalveluita tai sopeuttamista pystyäkseen hyödyntämään yrityksen tarjoaman kilpailuedun. (Äijö 2008, 238.)

On olemassa kolme segmentointi/kohdemarkkinastrategiaa: erilaistamaton, erilaistettu ja keskitetty strategia. Erilaistamatonta strategiaa noudattava yritys myy sa-

moja tuotteita samoin menetelmin koko asiakasryhmälle eli toisin sanoen yritys ei segmentoi. Erilaistettu kohdemarkkinointistrategia puolestaan viittaa siihen, että eri segmenteille kehitetään oma markkinointisuunnitelma ja tuote. Keskitetty strategia tarkoittaa keskittymistä muutamaasiin segmentteihin, sillä kaikkea ei voi tarjota kaikille. Näiden kolmen strategian lisäksi on olemassa myös markkinarakostrategia, jolla yritys keskittyy yhden hyvin kapean segmentin tyydyttämiseen. Tämä vaatii yritykseltä jonkin erikoisedun. (Äijö 2008, 239.)

Kohdemarkkinoiden valinta on aina strategista, sillä se keskittyy yrityksen ylivoimaiseen asiakashyötyyn: yrityksen on mielekästä keskittyä pelkästään asiakkaisiin, jotka arvostavat tarjottua kilpailuetua niin paljon, että se ratkaisee heidän ostopäätöksensä. Kohdeasiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen ovat keskeisiä käsitteitä yhdessä sosioekonomisten, kuten iän, sukupuolen ja koulutuksen, ominaisuuksien kanssa. (Äijö 2008, 237.)

3.3.2 Hinnoittelustrategia

Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelulla on tärkeä rooli markkinointistrategiassa ja sillä on useita käyttötapoja strategisena työkaluna. Ensinnäkin hinta toimii signaalina ostajalle, joka puolestaan tekee päätelmiä ja vertailuja brandeista. Hinta on myös kilpailun osalta tärkeässä osassa, sillä tuote positioidaan kilpailijoiden tuotteisiin nähden. Oikea hinta voi parantaa yrityksen taloudellista suoritusta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. (Cravens & Piercy 2006, 318, 320.)

Hinnoittelustrategian peruskysymys kuuluu, mikä on oikea hintataso ja hinta yrityksen tuotteille ja palveluille. Hinta tulee määritellä asiakaslähtöisesti suhteessa markkinahintaan ja kysyntään. Strategiassa selvitetään hinnan rooli, joka perustuu yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin menestystekijöihin. Muita huomioon otettavia asioita ovat tuotteiden ja palveluiden yleinen hintataso sekä hinnoittelun pohjalla olevat kustannuslaskelmat ja hinnoittelumenetelmät. Hinta toimii yhtenä kilpailukeinoista kansainvälisessä markkinoinnissa ja myynnissä. Kilpailustrategian ideana on aina erottautuminen kilpailijoista asiakkaiden silmissä. (Äijö 2008, 271-272.)

Hinnoittelun strategiaan valintoihin vaikuttavat yrityksen markkina-, positiointi- sekä jakelusuunnitelmat. Etenkin kustannukset tuotannon ja jakelun osalta on otettava huomioon hinnoittelun tasapainoa etsiessä. Oikean hintatason muodostamisessa otetaan huomioon myös tuotteen laatu ja ominaisuudet sekä loppukäyttäjät. Olennainen kysymys on, kuinka asiakkaat reagoivat vaihtoehtoihin hintoihin markkinoilla. Kun ostajat vertailevat monimuotoisia tuotteita, hinta on vaikuttava tekijä suhteessa laatuun. (Cravens & Piercy 2006, 316-317.)

Hintataso muodostetaan hinnoitteluvapauden ja realistisen hintahaarukan rajoissa eli hinnan alarajan määräävät kustannukset ja ylärajan asiakkaiden ostokyky ja -halu (Äijö 2008, 272). Huomioon pitää ottaa myös muun muassa hallituksen veropolitiikka, jälleenmyyntihinnat, kuljetuskustannukset sekä inflaation vaikutus. Organisaatiot saattavat myös säätää hintojaan, jos asiakkaiden, alueiden tai tuotteiden välillä on eroavaisuuksia. (Lee & Cater 2009, 453, 460.)

On olemassa erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Kysyntä- eli markkinalähtöisessä hinnoittelussa tarkastellaan ensiksi markkinoita, niillä vallitsevia hintoja, kilpailijoiden hintoja ja kuluttajien reaktiota niihin. Voittomarginaalit selvitetään vähentämällä hintavaihtoehtoista kustannukset. Kustannushinnoittelussa puolestaan yritys laskee tuotteen yksikkökustannukset ja lisää siihen voittomarginaalin, josta syntyy myyntihinta. Kilpailuhinnoittelu tarkoittaa hintatason määrittämistä kilpailijoihin nähden. Moni yritys käyttää näiden kaikkien kolmen hinnoittelumenetelmän yhdistelmää hinnoitellessaan tuotteitaan ja palveluitaan. (Äijö 2008, 274-275.)

Yritys voi ottaa tavoitteekseen esimerkiksi nopean kannattavan kasvun, jolloin hintatasoa yleensä säädetään alhaisimmalle kannattavalle tasolle, jotta kasvu ja markkinaosuus maksimoituisivat. Kun taas tavoitteena on tulos eikä myyntivolyymien kasvu, määritellään hintataso yleensä korkeimmaksi mahdolliseksi. Kun puhutaan alhaisesta hinnasta kilpailutekijänä, on se haastava valinta, sillä se edellyttää yritykseltä alhaisia resurssihintoja, tuotantokustannuksia sekä suurta volyyymia. (Äijö 2008, 270-272.)

Kansainvälinen hinnoittelustrategia voidaan määritellä seuraavien perusasioiden kautta:

- hintataso suhteessa kohdemarkkinoilla vallitsevaan markkinahintaan huomioon ottaen asiakkaat ja kilpailijat
- kansainvälinen kilpailuetu ja sen vaikutus hintaan ja hinnan rooliin.
- kustannuslaskennan ja hinnoittelun periaatteet
- kansainvälisen sopeuttamisen aste
- kansainvälinen hintadifferointi
- kansainvälisen hinnoittelun mix (Äijö 2008, 271.)

Hinnoittelustrategian luominen muodostuu eri vaiheista. Ensin määritellään hinnoittelun tavoitteet, joita voi olla useita. Markkina-aseman saavuttaminen on yksi niistä. Alhaisilla hinnoilla pyritään siis saavuttamaan myyntiä ja markkinaosuuksia. Hinnoittelulla pyritään myös taloudelliseen tuottoisuuteen sekä tuotepositiointiin markkinoilla. Myös kysynnän stimulointi voi olla tavoitteena, sillä esimerkiksi talouskriisin aikana kysyntä usein laskee ja tätä pyritään estämään. Kansakilpailijoiden hintatasoihin vaikuttaminen omilla hintavalinnoilla on myös yksi mahdollisista tavoitteista. (Cravens & Piercy 2006, 321.)

Tavoitteiden jälkeen selvitetään, kuinka paljon hinnoittelulla on joustovaraa, eli analysoidaan tilanne, jossa huomioidaan kysyntä, hinta, kilpailu sekä eettiset ja juridiset seikat. Näiden tietojen pohjalta valitaan hinnoittelustrategia. Lopuksi päätetään yksityiskohtaisista hinnoista sekä toimintatavoista. (Cravens & Piercy 2006, 320.)

Hinnoittelustrategian luominen on nykyään yhä haastavampaa, sillä oman haasteensa luovat intensiivinen globaali kilpailu, asiakkaiden tietämys, markkinoiden hidas kasvu sekä yritysten markkinapositionin laajentamismahdollisuudet. Lisäksi hinnoittelupäätöksillä on omat seurauksensa yrityksille. Jo käyttöön otettua hintastrategiaa voi olla vaikea lähteä muuttamaan jälkikäteen. Lakia rikkoneesta hinnoittelusta yritysjohto voidaan puolestaan tuomita vankeuteen. (Cravens & Piercy 2006, 316.)

3.3.3 Kilpailuetu

Yritystoiminnassa ja strategisessa suunnittelussa olennaista on sopeutua markkinoihin, kilpailijoihin sekä ympäristöön. Strategisessa suunnittelussa pyritään yrityksen ylivoimaisen osaamisen ja asiakashyödyn luomiseen sekä niiden määrittelyyn ja hyödyntämiseen markkinoilla. Markkinoista tulee monesti mieleen jokin tietty paikka, mutta on tärkeää huomata, että yritykset kilpailevatkin itse asiassa asiakkaiden mielessä ja tietoisuudessa. (Äijö 2008, 70-71.)

Yksi strategisen markkinoinnin oleellisimmista tavoitteista on luoda kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Kilpailuetu muodostuu suhteellisesta paremmuudesta, joka johtuu kohderyhmän arvostuksesta. Kilpailuetu voi perustua toiminnallisiin piirteisiin, kuten laatu-, palvelu- ja toimitusvarmuudelle, tai mielikuviin pohjautuviin asioihin. (Vahvaselkä 2009, 92.)

Tyypillisimpiä kilpailuetua muodostavia tekijöitä ovat tuotteen tai palvelun ominaisuudet, kuten laatu, kestävyys, helppokäyttöisyys ja ympäristöystävällisyys, hinta, laaja sortimentti, imago ja ulkonäkö sekä yrityksen tarjoama luotettavuus, kokonaisratkaisu, asioinnin helppous, tuki, joustavuus, räätälöinti ja toimitukset. (Äijö 2008, 65.) Kilpailuetu-termin voi määrittellä myös taidoksi, asiantuntijuudeksi, hyviksi suhteiksi, ydinkompetensseiksi ja ainutlaatuisten resurssien omistamiseksi (Lee & Carter 2009, 255).

Kun suunnitellaan ja analysoidaan yrityksen kilpailuetua, on syytä erottaa toisistaan varsinaiset tarjoaman antamat paremmuudet ja niiden taustalla olevat yrityksen vahvuudet. Näistä kahdesta muodostuu ylivoimainen asiakashyöty ja osaaminen. Yrityksen sisäiset menestystekijät voivat olla resursseja, taitoja, osaamista tai kykyä. Resurssitekijöihin voidaan laskea muun muassa johtamisen infrastruktuuri, rahoitus-, henkilöstö-, teknologia, immateriaaliset ja fyysiset resurssit. (Äijö 2008, 67-68.)

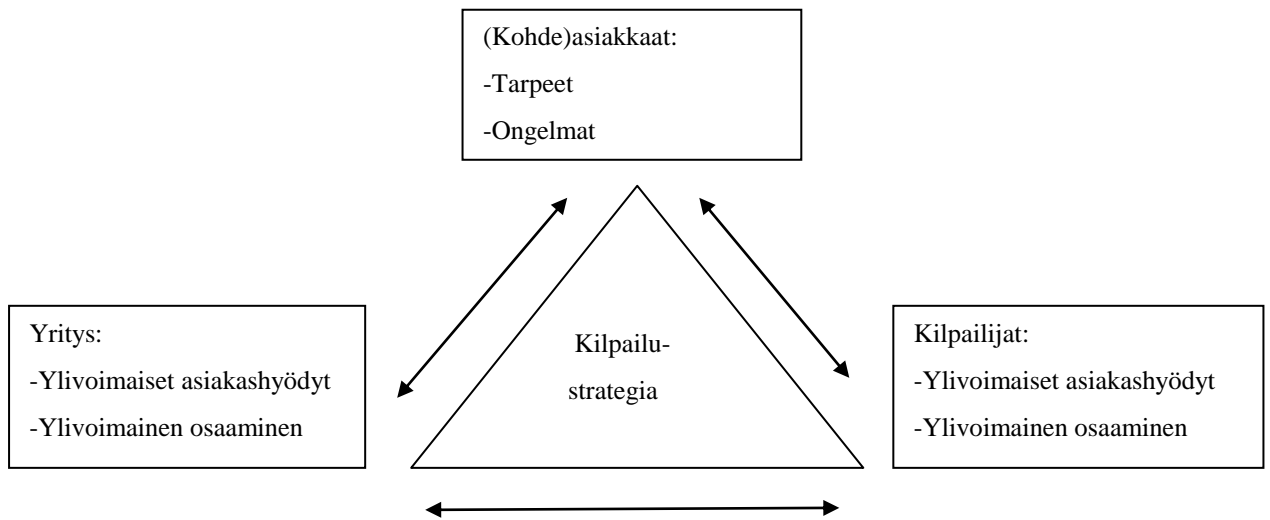
Kilpailuedun tunnistaminen ja määrittely ovat oleellinen osa strategista suunnittelua. Määrittelyssä pitää ottaa huomioon kriittisyys, konkreettisuus ja

mitattavuus. Kriittisyydellä viitataan kysymykseen ”Onko yritys asiassa varmasti asiakkaan kannalta kilpailijoita parempi ja kuinka paljon parempi?”. Tässä tapauksessa joudutaan myös miettimään, perustaako asiakas ostopäätöksensä juuri asiakashyötyyn. Jos yrityksen tuoteominaisuudet ovat samat kuin kilpailijoilla, kilpailuetu voi muodostua palvelusta. Konkreettisuus tarkoittaa, että yrityksen pitää kyetä kertomaan tarkasti, mitä se tekee konkreettisesti kilpailijoitaan paremmin. Mitattavuus viittaa siihen, että yritys pystyy määrittelemään, kuinka paljon paremmin se tyydyttää asiakkaan tarpeet. (Äijö 2008, 65-66.)

Kilpailuetua voi luoda usealla tavalla. On yrityksiä, jotka ovat vahvoilla alhaisten kustannustensa suhteen, mikä tekee niistä kustannusjohtajia. Täten myös kuluttajahinnat pystytään pitämään alhaisina. Sitten on yrityksiä, jotka differoivat eli erottautuvat tuotteillaan ja erottuvat siten edukseen kilpailijoiden joukosta. Fokusstrategian avulla yritys voi puolestaan keskittyä tiettyihin asiakassegmentteihin. On lisäksi yrityksiä, jotka keskittyvät tasaisesti näihin kaikkiin kolmeen strategiaan tavoittaakseen kilpailuetua. (Lee & Carter 2009, 260-263.)

Kansainvälisillä markkinoilla yrityksen ylivoimaista asiakashyötyä eli kilpailuetua määriteltäessä on huomioitava yrityksen menestyksen perusta kotimarkkinoilla. Kilpailuedun hyödyntäminen sellaisenaan voi joskus onnistua, mutta yleensä ulkomaisilla markkinoilla olosuhteet, asiakkaat ja kilpailijat ovat verrattain erilaisia. Yrityksen strategisessa suunnittelussa on oltava tarkka ja kriittinen, kun valitaan kilpailutekijä, jossa yritys on asiakkaan mielestä muita parempi. Tämän jälkeen strategia rakennetaan tämän tietyn kilpailuedun ympärille. Kilpailuetu ei aina välttämättä ole jokin ehdoton paremmuus, vaan se on mahdollista luoda myös markkinoinnin keinoin. (Äijö 2008, 73.)

Äijö kuvaa kilpailun dynamiikkaa alla olevan strategisen kolmion avulla (KUVIO 5).



KUVIO 5. Strateginen kolmio (Äijö 2008, 86).

Kuvio havainnollistaa, että yrityksen kilpailustrategiaan vaikuttavat oleellisesti asiakkaiden tarpeet ja ongelmat, joihin pyritään vastaamaan. Yritys joutuu punnitsemaan omia vahvuuksiaan, kilpailuetuaan ja osaamistaan suhteessa kilpailijoiden vastaaviin tekijöihin. (KUVIO 5.)

4 L-FASHION GROUP OY:N YRITYSANALYYSI

Tässä luvussa keskitytään esittelemään case-yritys L-Fashion Group Oy sekä Luhta Sport. Tarkoituksena on käsitellä yrityksen resursseja yritysanalyysin näkökulmasta sekä esitellä Luhta Sport tuotteena. Lopuksi sekä yrityksen että tuotteen heikkouksia, vahvuuksia, mahdollisuuksia ja uhkia kuvataan SWOT-mallin avulla.

4.1 L-Fashion Group Oy

L-Fashion Group Oy, myöhemmin lyhennettynä LFG, on suomalainen vaatealan yritys, jonka Vihtori Luhtanen perusti Lahteen vuonna 1907. Yritys on Pohjoismaiden johtavia yrityksiä noin 224 miljoonan euron vuosittaisella liikevaihdollaan. Konserni työllistää noin 1590 henkilöä ja yrityksen pääkonttori sijaitsee Lahdessa. (L-Fashion Group Oy 2011.)

LFG tarjoaa kuluttajille erilaisiin käyttötarkoituksiin kohdennettuja tuotemerkkejä, joita ovat yrityksen vanhimman merkin, Luhdan, lisäksi Rukka, Icepeak, Torstai, Ril's, O.i.s, Story, Big-L, Beavers, Your FACE ja Sinisalo. Konserniin kuuluu myös trading-toimintaan keskittynyt L-Fashion House sekä vähittäiskauppa Aleksi 13. (L-Fashion Group Oy 2011.)

4.1.1 Historia

L-Fashion Groupin historia alkaa vuodesta 1907, jolloin Vihtori Luhtanen perusti oman yrityksen. Vuonna 1928 perustettiin teollinen ompelimo Asemantaustaan ja yritys pääsi myös Tukkukauppiasliiton asiakkaaksi. Yrityksen harjoittama markkinakauppa vaihtui vähitellen tukkumyyntiin ja henkilöstön määrä oli kasvanut tuolloin jo 30:een. (L-Fashion Group Oy 2011.)

1930-luvulla laman vallitessa yritys menestyi säästämisen periaatteella, jolloin hinnoittelussa otettiin huomioon vain välittömät palkat ja materiaalit. Kun lama-kausi oli ohi, Luhtaset ostivat kirkon vierestä tukkuliikkeelleen tontin ja rakennut-

tivat siihen uudenaikaiset toimitilat, jolloin toiminta vilkastui sekä laajeni ja henkilöstön määrä oli jo 231. (L-Fashion Group Oy 2011.)

Vuonna 1944 Vihtori Luhtanen jätti vastuun pikkuhiljaa seuraavalle sukupolvelle ja Jaakko Luhtasesta tuli yrityksen toimitusjohtaja. Sodan vuodet eivät olleet yritykselle helppoja eivätkä myöskään tekstiilipulan ajat. Kankaat valmistettiin suurelta osin paperista ja tuotevalikoimaan kuului monia tekstiilejä ja vaatteita lakeista solmioihin. Sotien jälkeen paljon kysytty ja rajoitetusti saatavilla ollut tavara myytiin vanhoille asiakkaille samassa suhteessa kuin he olivat ennen sotaa ostaneet. (L-Fashion Group Oy 2011.)

1950-luvulla lisääntynyt tarjonta synnytti normaalin kilpailutilanteen ja tuotevalikoimaa keskitettiin enemmän vapaa-ajan vaatteisiin. Luhta-tehtaan läpimurto nosti Luhtan Suomen suurimmaksi ulkoiluasuujen valmistajaksi. 1960-luvulla mallisto muodostui moderniksi, värikkääksi ja entistään teknisesti kevyemmäksi. Tällä vuosikymmenellä myös teollisuus ja tukku eriytettiin toisistaan ja niistä muodostui itsenäiset tulosityksiköt. (L-Fashion Group Oy 2011.)

1970-luvun alussa Luhta löi itsensä läpi kansainvälisesti ja tuotantokapasiteettia nostettiin kasvaneen myynnin seurauksena. Lahden ja Nastolan tehtaita laajennettiin ja Haminaan perustettiin ompeluyksikkö vuosikymmenen lopussa. Vähitellen yrityksen tuotevalikoima alkoi jakaantua perinteisiin käyttövaatteisiin sekä värikkäisiin ja helppohoitoisiin vapaa-ajanvaatteisiin. 1980-luvulla Luhta löysi paikansa urheilullisen vaatetuksen saralla Manner-Euroopan markkinoilla ja tälle kehityksen ja kasvun ajalle hiihtovaatetuksen kasvu ja vuosikymmenelle ominaiset trendit olivat oleellisia tekijöitä. Samalla yritys lopetti kokonaan pukujen, paitojen ja irtohousujen myynnin ja keskittyi pelkästään urheilullisiin vapaa-ajan vaatteisiin. (L-Fashion Group Oy 2011.)

1990-luvulla Suomea koetteli lama-aika, josta seurasi vaatetusteollisuuden kriisi. Tällöin suuri osa alalla toimivista yrityksistä poistui markkinoilta tekstiilialalla työskentelevän henkilöstömäärän pudotessa rajusti 30 000:sta 6000:een. Luhta paransi kasvumahdollisuuksiaan ostamalla tunnettuja suomalaisia vaatemerkkejä

avaintoimintoinen ja muodosti niistä erillisiä liiketoimintayksiköitä. Näitä olivat Rukka, Torstai, Big-L, J.A.P. ja Beavers. Yhtiöön muodostui yhtymäorganisaatio ja nimi muutettiin L-Fashion Group Oy:ksi. (L-Fashion Group Oy 2011.)

Luhdan menestymiseen vaikuttivat useat asiat sen historiansa aikana. Yhtiö erikoistui tarpeeksi aikaisessa vaiheessa urheilu-, vapaa-ajan sekä ulkoiluasuihin, jotka olivat kasvava tuoteryhmä kehittyvissä maissa. Läntiset kilpakentät aukenivat yritykselle, sillä se oli markkinoinut vahvasti, elänyt teknis-tuotannollisesti sekä siirtänyt tuotantoa Suomen rajojen ulkopuolelle. (Henttinen 2007, 126.)

4.1.2 Nykykatsaus

Viime vuodet ovat olleet LFG:lle kasvun aikaa. Vaikka markkinatilanteiden muutokset ovat koetelleet, yritys on kuitenkin uusien toimintamallien avulla päässyt tavoitteisiinsa ja laajentanut markkina-alueitaan sekä kasvattanut myyntiä. Viimeaikainen aktiivinen asiakastyöskentely on vahvistanut yrityksen asemaa tavarantoimittajana sekä tuottanut lisäarvoa tuotemerkeille. Kansainvälinen talouskriisi ei koskettanut LFG:tä enää vuoden 2009 aikana, sillä syksyn 2009 ennakkomyynnin tilauskanta oli yli 10 prosenttia korkeampi verrattuna edelliseen vuoteen. (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009.)

Vuoden 2010 aikana yritys on käynnistänyt monta tärkeää hanketta, kuten Kiinan logistiikkakeskuksen, Fashion Divisioonan rakennemuutoksen, vähittäiskaupan vertikaalisuuden lisääntymisen, uuden pääkonttorirakennuksen käynnistämisen Lahden Renkomäkeen ja siihen liittyvän toimipisteen muuton Launeelta Renkomäkeen. (Luhta Fashion Magazine –henkilöstölehti 2010, 4.)

Parin viimeisen vuoden ajan LFG on panostanut vähittäiskauppatoimintoihin ja siten pitänyt myynnin positiivisessa kehityksessä. Lähivuosina yritys keskittyy omien myymälöiden hallintaan ja kilpailutilanteen lisäämiseen asiakkaiden kanssa, yhteistyön lisääntymiseen ja syventämiseen sekä uusien että vanhojen asiakkaiden kanssa. Taloudellisilla panostuksilla ja uusilla osaamisresursseilla yritys pyrkii brändien kehittämiseen, myynnin kasvattamiseen Venäjällä sekä pukeutu-

miskonseptien jatkuvaan kehittämiseen. (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009.)

4.1.3 L-Fashion Group Oy:n taloudelliset resurssit

Tässä alaluvussa on tarkoitus tarkastella sekä konsernin että emoyhtiön tärkeimpiä taloudellisten resurssien tunnuslukuja erilaisten alla olevien taulukoiden sekä kuvaajien muodossa (TAULUKKO 3 ja 4; KUVIO 6 ja 7).

TAULUKKO 3. Konsernin taloudelliset tunnusluvut (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2007; L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009).

Konserni	2005	2006	2007	2008	2009
Liikevaihto M€	156,5	171,8	189,7	208,5	223,5
Liikevaihdon %-muutos ed. vuoteen	-2,2	9,8	10,4	9,9	7,2
Liikevoitto M€	5,4	11,7	12,0	8,4	12,3
Liikevoitto %:na liikevaihdosta	3,5	6,8	6,3	4,0	5,5
Oman pääoman tuotto-%	6,7	13,9	13,2	6,0	15,4
Omavaraisuusaste %	47,6	49,8	46,4	54,4	63,3

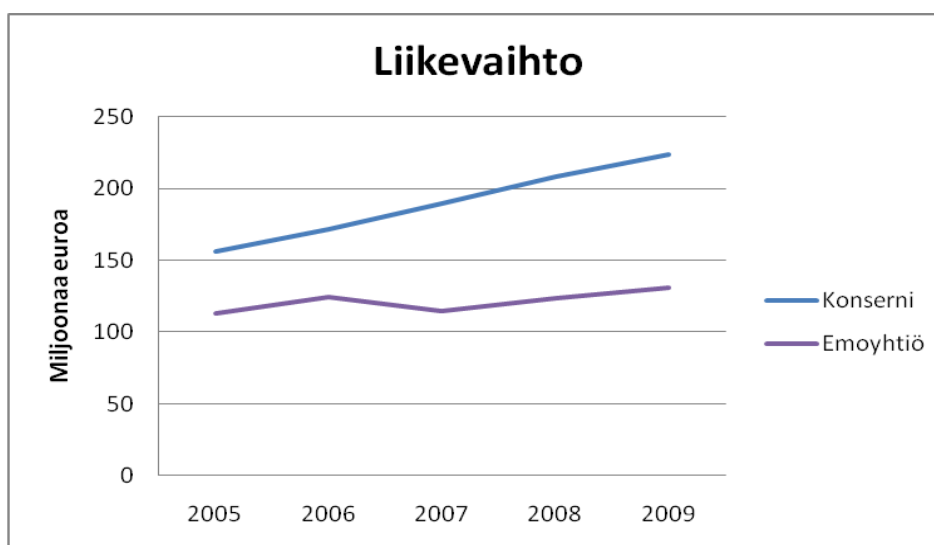
Konsernin liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuodesta 2005 lähtien. Omavaraisuusaste prosentteina on pysytellyt pääasiassa nousuvoittoisena. Myös oman pääoman tuottoprosentti on noussut vuoden 2008 jälkeisen taantumän jälkeen. (TAULUKKO 3.)

TAULUKKO 4. Emoyhtiön taloudelliset tunnusluvut (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2007; L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009).

Emoyhtiö	2005	2006	2007	2008	2009
Liikevaihto M€	112,6	124,7	114,9	123,4	130,9
Liikevaihdon %-muutos ed. vuoteen	-5,5	10,7	-7,9	7,4	6,1
Liikevoitto M€	5,3	12,0	7,3	3,8	7,3
Liikevoitto %:na liikevaihdesta	4,7	9,6	6,4	3,1	5,6
Oman pääoman tuotto-%	6,9	13,5	8,1	3,5	12,3
Omavaraisuusaste %	55,8	57,5	53,2	59,6	61,9

Vuosien 2005–2009 aikana emoyhtiön liikevoitto oli suurimmillaan vuonna 2006. Omavaraisuusaste on pysytellyt 53 ja 62 prosentin välillä. Oman pääoman tuotto-% on noussut vuonna 2009 lähemmäs vuoden 2006 tasoa. (TAULUKKO 4.)

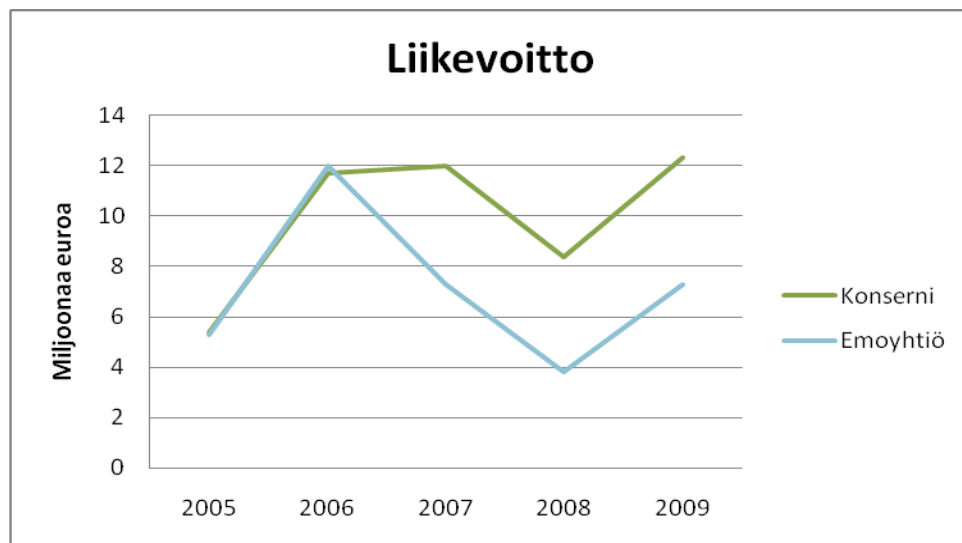
Alla olevasta kuviosta havainnoidaan liikevaihdon suuntaa sekä konsernissa että emoyhtiössä (KUVIO 6).



KUVIO 6. Konsernin ja emoyhtiön liikevaihdon kehitys (TAULUKKO 3; TAULUKKO 4).

Koko konsernin liikevaihdon kehitys on jatkunut vahvana ja noususuhdanteisena viimeisen viiden vuoden aikana. Emoyhtiön liikevaihto puolestaan on pysytellyt maltillisempuna sekä hiukan epätasaisempuna markkinoiden muutosten takia. (KUVIO 6.)

Alla olevassa kuviossa tarkastellaan sekä konsernin että emoyhtiön liikevoiton muutoksia vuosina 2005–2009. (KUVIO 7.)



KUVIO 7. Konsernin ja emoyhtiön liikevoiton kehitys (TAULUKKO 3; TAULUKKO 4).

Kuviosta nähdään, että konsernin ja emoyhtiön liikevoiton kehityksessä on selvä pudotus vuosien 2006–2008 kohdalla. Tämä johtuu kansainvälisen talouskriisin vaikutuksesta liiketoiminnan tuottavuuteen. Kuitenkin heti vuoden 2008 jälkeen liikevoitto on suuntautunut hyvään kasvuun. (KUVIO 7.)

L-Fashion Groupin infrastruktuuri koetaan kilpailuetuna, sillä se mahdollistaa kilpailukykyisen tavaran tuottamisen ja logistisen ympäristön. Tämä näkyy sekä laadullisessa että hinnallisessa toiminnassa kuluttajaa ja asiakasta ajatellen. (Luhta Sport Brand Manager 2011).

Tilikauden investointien kokonaismäärä konsernissa oli 6,4 miljoonaa euroa. Investoinnit jakautuivat seuraavasti: koneet ja kalustot 2,4 miljoonaa euroa, muut pitkäaikaiset menot 1,9 miljoonaa euroa ja investoinnit tytäryrityksiin 2,1 miljoonaa euroa. Käyttöomaisuuden myyntituotot kattoivat 0,1 miljoonaa euroa nettointvestointien ollessa konsernin osalta 6,3 miljoonaa euroa. (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009.)

Yritys on keskittänyt tuotantonsa Kiinaan. Uusi jakelukeskus, jonka pinta-ala on noin 10 000 m², aloitti toimintansa Kiinan Suzhoussa vuonna 2010. Jakelukeskuksen toiminta keskittyy tuotteiden vastaanottoon, tarkastukseen, tunnistukseen, keräämiseen, pakkaamiseen ja lähettämiseen asiakaskohtaisesti. Myös tuotteiden toimitus hoidetaan suoraan asiakkaille tai yhtymän muihin Euroopan varastoihin. Keskuksessa laadunvalvonta lisää jokaiseen tuotteeseen RFID-tunnisteen, jonka avulla voidaan seurata tuotteen kulkua käsittelyprosessin aikana. Tämä tunnistusteknologia on hyvin moderni ja tehokas. (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009; L-Fashion Group Oy henkilöstölehti 2010, 8.)

4.1.4 L-Fashion Group Oy:n henkiset resurssit

LFG:n henkilöstön ammatillinen osaaminen on kehittynyt vuosikymmenten saatossa. Yrityksessä arvostetaan ahkeruutta ja uudistuskykyä. Ajankohtaiset asiat käsitellään ja uusista toimintatavoista tiedotetaan monesti osastoittain. Uusien toimintamallien avulla pyritään pääasiallisesti tuottamaan mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Liiketoiminnalliset suunnitelmat tehdään esimiestasolla yleensä 1-3 ja konsernijohdon osalta 1-5 vuoden ajalle, ja suunnitelmat pilkotaan myös osatavoitteisiin lyhyemmille aikaväleille. (Luhta Sport Area Sales Manager 2011.) Yritys tiedottaa henkilöstöään muun muassa intranetin ja henkilöstölehden kautta.

Kahdessa seuraavassa taulukossa havaitaan henkilöstön tunnuslukujen muutokset vuosien 2005–2009 aikana. (TAULUKKO 5; TAULUKKO 6.)

TAULUKKO 5. Konsernin henkilöstön tunnusluvut (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2007; L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009).

Konserni	2005	2006	2007	2008	2009
Toimihenkilöiden keskimääräinen lukumäärä tilikaudella	851	862	994	736	713
Työntekijöiden keskimääräinen lukumäärä tilikaudella	464	430	496	736	878
Yhteensä henkilöitä	1315	1292	1490	1472	1591
Naisten osuus %	88,5	87,4	86,6	82,8	84,2
Miesten osuus %	11,5	12,6	13,4	17,2	15,8
Henkilöstön keski-ikä	41	41	40	37	36

Konsernin henkilöstön määrä oli alimmillaan vuonna 2006 ja ylimmillään vuonna 2009. Naisten osuus kattaa henkilöstöstä yli 80 prosenttia. Henkilöstön keski-ikä on nuorentunut viimeisen viiden vuoden aikana viisi vuotta. (TAULUKKO 5.)

TAULUKKO 6. Emoyhtiön henkilöstön tunnusluvut (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2007; L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009).

Emoyhtiö	2005	2006	2007	2008	2009
Toimihenkilöiden keskimääräinen lukumäärä tilikaudella	418	417	378	369	359
Työntekijöiden keskimääräinen lukumäärä tilikaudella	189	154	131	85	76
Yhteensä henkilöitä	607	571	509	454	435
Naisten osuus %	80,5	81,3	79,4	79,5	80,7
Miesten osuus %	19,5	18,7	20,6	20,5	19,3
Henkilöstön keski-ikä	46	46	45	43	43,5

Emoyhtiössä toimihenkilöiden ja työntekijöiden määrä on ollut laskussa vuodesta 2005 lähtien. Naisten osuus on ollut vuosien mittaan noin 80 prosenttia koko henkilöstöstä. (TAULUKKO 6.)

Seuraavissa kahdessa taulukossa kuvataan palkkojen ja muiden henkilöstökulujen osuuksia vuosien 2005–2009 aikana (TAULUKKO 7; TAULUKKO 8).

TAULUKKO 7. Konsernin henkilöstökulut (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2007; L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009).

Konserni	2006	2007	2008	2009
Palkat ja palkkiot	24473	27659	30215	31119
Henkilösivukulut: Eläkekulut	3927	3004	5143	4953
Muut henkilösivukulut	1565	1697	1722	1577
Yhteensä	29965	32360	37080	37649

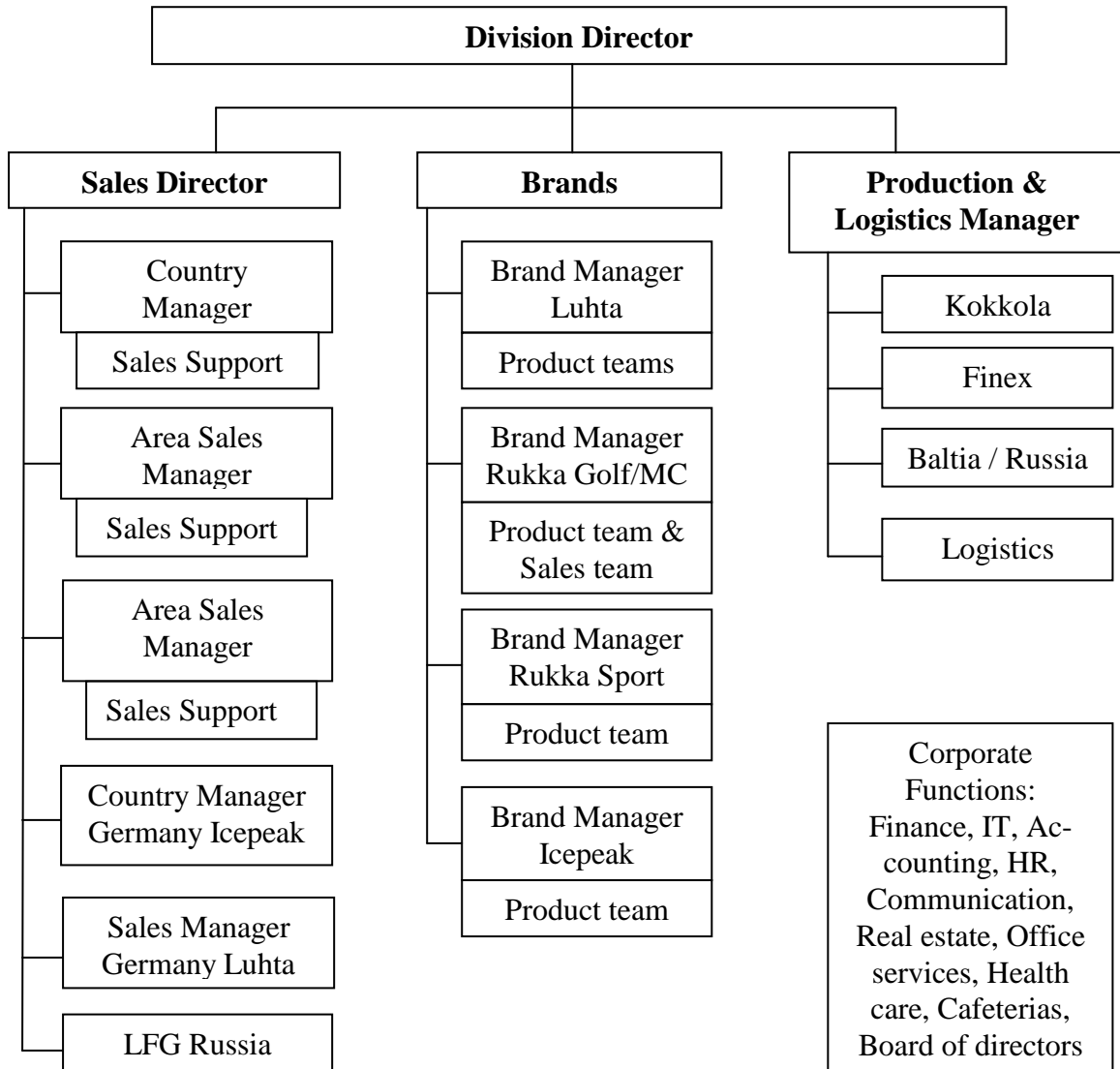
Konsernin palkkakulut ovat nousseet tasaisesti vuosina 2006–2009, kuten myös henkilöstösivukulut yhteensä. (TAULUKKO 7.)

TAULUKKO 8. Emoyhtiön henkilöstökulut (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2007; L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009).

Emoyhtiö	2006	2007	2008	2009
Palkat ja palkkiot	15834	14822	15295	14910
Henkilösivukulut: Eläkekulut	2449	847	2656	2320
Muut henkilösivukulut	1023	944	910	767
Yhteensä	19306	16613	18861	17997

Emoyhtiössä palkoilla ei ole ollut selvää kasvu- eikä laskusuuntaa vuosien 2006 ja 2009 aikana. Muut henkilösivukulut ovat laskeneet vuodelle 2009 tultaessa. (TAULUKKO 8.)

Alla olevassa kuviossa tarkastellaan LFG:n Sport-organisaation rakennetta (KUVIO 8).



KUVIO 8. L-Fashion Group Oy:n Sport-divisioonan organisaatorakenne.

Yllä olevassa kuviossa havainnoidaan LFG:n Sport-divisioonan organisaatorakennetta, joka rakentuu myynnin, brandien sekä tuotannon ja logistiikan alueille (KUVIO 8). Lisäksi perinteiset yritystoiminnot tukevat liiketoimintaa. Organisaatorakenne perustuu kollegiaaliseen verkosto-organisaatioon, joka eroaa perinteisestä hierarkisesta ylhäältä alaspäin -johtamismallista. Sport-divisioonassa esimiehillä on oman alueensa esimies- ja tulosvastuu, mutta lisäksi eri alueen vetäjät tekevät tiivistä yhteistyötä eri osastojen esimiesten kanssa. Esimerkiksi Brand Manager, joka vastaa oman merkkinsä kokonaistuloksesta, ei jaa toimintaohjeita yksin eikä ole esimiesasemassa myynnin vastuuhenkilöihin nähden, vaan keskus-

telee ja sopii myynnin esimiesten kanssa yhteisistä tavoitteista, ja he tekevät tähän tavoitteeseen tähtäävät päätökset yhteisymmärryksessä. (Luhta Sport Area Sales Manager 2011.) Tämä tehostaa divisioonan tehokkuutta ja toimintakykyä.

LFG on toiminut kansainvälisillä vientimarkkinoilla jo neljän vuosikymmenen ajan ja sillä on siten arvokasta kokemusta markkinoilta. Yrityksen tärkeimmät vientimaat ovat Saksa, Venäjä, Ruotsi, Hollanti ja Ranska (L-Fashion Group Oy 2011). Kiina ja Venäjä ovat kiinnostavia ja haastavia kasvualueita yritykselle.

Sport-divisioonan vientihenkilöstö kotimaassa käsittää noin parikymmentä työntekijää. Aluemyyntipäällikköjen alaisuudessa työskentelee vientikoordinaattoreita, joilla kaikilla on omat vastualueensa ja -maansa. Laajentuneiden vientialueiden myötä vientikoordinaattorien vastualueet ja tehtäväalueet ovat kasvaneet. Lisäksi yllättävät markkinatilanteet, epävarmuuden lisääntyminen kulutuskysynnässä sekä jatkuvat toimintatapamuutokset ja yritysjärjestelyt ovat vaatineet henkilöstöltä muutosvalmiutta uusien toimintojen hallitsemiseen. (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009.)

Luhta Sportin myynti on kasvanut hyvän talvisesongin 2009/2010 sekä myynnin yleisen kasvun ansiosta. Luhta Sportin myynnistä 75 prosenttia on vientiä ja jakelua on yli 50 maahan. Kaikki Luhta Sport-divisioonan merkit, Luhta, Icepeak, Rukka, ovat kasvussa. Vuoden 2009 myynti kattoi 100 miljoonaa euroa. (L-Fashion Group Oy vuosikertomus 2009.)

Alla olevaan SWOT-analyysiin on kerätty L-Fashion Group Oy:n vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat (TAULUKKO 9).

TAULUKKO 9. SWOT-analyysi L-Fashion Group Oy.

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • kokemus neljässä sukupolvessa • oikea ajoitus liiketoiminnan eri vaiheissa • vahva markkinointi, kuva suomalaisuudesta • yrityskaupat • näkyvyys, sponsorointi • tuotemerkkien vahvuus ja monipuolisuus • tuotanto Kiinassa → edullista • hinnoittelu, volyymituotantoon pyrkiminen 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • sisäisen tiedonkulun haasteet • laajan konsernin mukanaan tuomat yhtenäisten toimintatapojen haasteet
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • uudet markkina-alueet • Venäjä ja Aasia • erikoistuminen • toiminnan laajentaminen • yritysostot 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuotanto- ja hintakilpailu • kilpailijoiden innovaatiot • henkilöstön muutosvalmius • asiakastyytyväisyys (tuotteiden laadun takaaminen) • taloudellisen tilanteen muutokset • perheyriksen mukanaan tuomat urautumat toimintatapoihin

Taulukossa on lueteltu LFG:n vahvuuksia, joihin lukeutuu muun muassa tuotemerkkien monipuolisuus ja yrityksen pitkä kokemus alalta. Yhdeksi heikkoudeksi tai haasteeksi voi mainita sisäisen tiedonkulun haasteet, mikä on tavallista laajalle

organisaatiolle. Mahdollisuuksiksi voi laskea uudet markkina-alueet ja toiminnan laajentamisen. Ulkoisen toimintaympäristön uhaksi voi mainita tuontanto- ja hintakilpailun sekä taloudellisen tilanteen muutokset. (TAULUKKO 9.)

4.2 Luhta Sport

Selkeää perustamisvuotta Luhta Sportin tuotteille ei ole, mutta 1970-lukua voidaan pitää jonkinlaisena tuotemerkin toiminnan alkamisen vuosikymmenenä, sillä silloin Luhdan tuotevalikoima alkoi jakautua selvästi kahteen eri ryhmään: perinteisiin käyttövaatteisiin sekä värikkäisiin ja helppohoitoisiin vapaa-ajanvaatteisiin. (L-Fashion Group Oy 2011.)

Luhdan urheilullisemmän vaatetuksen lopullinen läpilyönti Manner-Euroopan markkinoilla tapahtui 1980-luvun alkupuolella ja ennen kaikkea ulkovaatetuksen omaleimainen design oli tärkeä osa nopeaa kasvua ja kehitystä. Luhta luopui kokonaan käyttövaatteiden valmistuksesta ja keskittyi ainoastaan urheilullisten vapaa-ajan vaatteiden suunnitteluun ja valmistukseen. Näitä vaatteita myytiin Suomessa yleisesti vapaa-ajanvaatteina ja Manner-Euroopassa hiihtovaatteina. (L-Fashion Group Oy 2011.)

Luhta Sport on tarkoitettu ihmisille, jotka seuraavat aikaa sekä haluavat pukeutumiseltaan jotain lisäarvoa. Luhta Sport ei ole eikä halua olla muodin ennustaja vaan tuotteiden ajankohtaisuus tulee siinä, että kuluttajia palvellaan ajanhenkisillä tuotteilla, ja joita voidaan myydä määrällisesti paljon. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Luhta Sport ei ole hikiurheilijan merkki, vaan vapaa-aikaan sekä käytännölliseen urheiluun sopiva tuotemerkki. Kuluttajan etsimä lisäarvo tulee hyvän ja riittävän toiminnallisuuden lisäksi tuotteen ulkonäöstä. Esimerkiksi naisten tuotteissa ulkonäkö koostuu naisellisuudesta, pehmeystä, aistikkuudesta, ajanhenkisistä väreistä sekä naisellisista sporttisiluteista, johon muoti hiukan sekoittuu ja vaikuttaa, mutta samalla antaa mahdollisuuden erottua markkinoilla. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Luhta Sport on yrityksen divisioonakartassa sportswear- eli vapaa-ajan pukeutumiseen painottuva tuotemerkki ja tämä ohjaa valikoiman tekoa. Tuotteiden toiminnallisuus tarkoittaa veden hylkivyyttä ja hengittävyyttä, vedenpitävyyttä tarvittavissa tuotteissa, toiminnallista istuvuutta sekä toiminnallisia materiaaleja ja kestävyyttä. Tuotteisiin ei tuoda mitään lajikohtaisia kestävyys- tai tarvevaatimuksia vaan enemmän mennään muotokielen ja designin suuntaan. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Kohderyhmä koostuu 80-prosenttisesti naisista, jotka ovat työelämään siirtyviä tai jo työssäkäyviä ja heillä on varaa ostaa esimerkiksi haluamansa takki. He ovat iältään yleisesti kolmestakymmenestä ylöspäin ja eri markkinoista riippuen kuluttajamediaani voi olla viidenkymmenen paikkeilla. Kohderyhmään kuuluvat myös pukeutumisesta kiinnostuneet ja sillä lisäarvoa hakevat miehet, jotka löytävät Luhta Sportin tuotteet hyvän hinnan ja laadun suhteessa. Viimeisen osan kohderyhmästä muodostavat kouluikäiset lapset. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Hinta on todella tärkeä tekijä silloin, kun kuluttaja tekee ostopäätöksen. Kilpailukentässä ovat kilpailijat, heidän tuotteensa sekä hinnat. Ja mitä kansainvälisempään kilpailukenttään mennään, sitä enemmän tulee samankaltaisia tuotteita. Samankaltaisuuteen mentäessä hinnan rooli korostuu, jolloin yritys joutuu sopeuttamaan sen markkinatilanteen mukaan. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Hinnan ja laadun suhde on kilpailutekijä Luhta Sportin tuotekehityksessä, sillä yritys osaa käyttää kansainvälistä hankintaa niin kilpailukykyisesti, että tuotteita voidaan tuoda markkinoille kilpailutilanteeseen nähden edullisemmin hinnoin kuin kilpailijat. Tämä hinnan ja laadun suhde muodostuu talon pitkästä historiasta, kokemuksesta, osaamisesta ja valmistuksesta ulkoiluvaatteiden tuoteryhmissä, markkinatuntemuksesta sekä raaka-aineiden hankinnan ja niiden tuottamisen taidosta, jolloin hinta saadaan asetettua kilpailukenttään niin, että se on tarpeeksi houkutteleva kuluttajalle, mutta riittävän kannattava yritykselle. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Luhta Sportin vahvuuksia ovat yrityksen historia ulkoiluvaatteiden osaamisessa, suomalaisuus sekä yrityksen kolme kiveenhakattua sanaa: Finland Sport Design. Näiden vahvuuksien kautta ajatellaan tarjontaa ja uskotaan, että Luhta on ainoa Finland Sport Design ja kun yritys uskoo siihen itse, se heijastuu viestintään. Esimerkiksi kuvastojen kautta kuluttajalle tulee mielikuva siitä, mitä Luhta Sport on, ja sillä laatumielikuvalla on yksilöllinen hyvä maine. Mielikuvat ja kuluttajien kokemukset tuotteesta ja yrityksestä ovat paras markkinointiväline. Vahvuuksia on hyödynnettävä kaupallisessa hinta-asetannassa ja myyntistrategiassa, jotta halutuilla voluumikulutusmarkkinoilla yritys tavoittaa kuluttajat ja peittoaa kilpailijat. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Heikkouksena voidaan käsittää edellä mainittu vahvuus toisin päin: Onko yritys ainoastaan ulkoiluvaatteiden osaaja ja tuntee se markkinat vain ulkoiluvaatetuksen saralla? Etelä-Euroopassa ulkoiluvaatetyyli on erilainen ja kevyempi ja ennen kuin sinne tehdään mallistotarjontaa, täytyy ymmärtää, minkälaista tyyli on. Tähän liittyen heikkoutena ja haasteena on kevyempien tuoteryhmien vähyys, myynti, tuottaminen ja hinnoittelu. Yrityksellä on monia vähittäismyyntipisteitä, joissa laadukkaita ja hyvin myyviä tuotteita pitäisi olla vuoden jokaisena kuukautena, eikä ainoastaan talvikuukausina, mutta näin ei vielä lukujen mukaan ole. Heikkoutena yritys kokee myös sen, että joillakin markkina-alueilla Luhta on muodostunut nish-tuotemerkiksi eli erikoistuotteen myyjäksi, joka yritys ei missään nimessä halua olla. Luhta Sport pyrkii olemaan volyymimerkki. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Luhta Sportin kilpailuetu muodostuu siitä, että sitä ei ole kuin yksi maailmassa, suomalaisen urheiluvaatetuksen ja designin lähtökohdista. L-Fashion Groupin infrastruktuuri koetaan kilpailuetuna, sillä se mahdollistaa kilpailukykyisen tavaran tuottamisen ja logistisen ympäristön. Tämä näkyy sekä laadullisessa että hinnallisessa tekemisessä kuluttajalle ja asiakkaalle asti ja se on asia, jossa yritys voittaa tällä hetkellä. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Kilpailuetua saadaan myös joustavalla ja vaihtelevalla tyyllillä, jolloin eri markkinoita voidaan palvella eri näkökulmista. Esimerkiksi Saksa-Itävalta-alueella voi-

daan olla enemmän ulkoilupukeutumisen merkki tai Etelä-Euroopassa naisellisempi ja aistikkaampi. Malliston sisään voidaan luoda eri tyylejä mihinkään tiettyyn tyyliin sitoutumatta, ja tämä luo Luhta Sportille tilan liikkua ja mahdollisuuden olla aina ajankohtainen. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Luhta Sportin vientimarkkinoilla onnistuminen analysoidaan sesongeittain eli kaksi kertaa vuodessa. Analyysi tehdään siitä, miten ja missä yritys itse on onnistunut ja missä ei. Yrityksellä ei ole järjestelmää, jolla Euroopan maista saataisiin tietoa suoraan kuluttajien käyttäytymisestä vaan kaikki tieto ja raportointi tulee edustajien kautta, jolloin tieto on suodatettua ja oman näkemyksen antavaa, ei niinkään auttavan objektiivista yrityksen kannalta. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Lisäksi analysoinnilla pyritään saamaan selville markkinoiden tarpeet sekä tieto siitä, mitä markkinoilla tapahtuu, jotta saadaan selville menestyneet kilpailijat, kasvavat tuoteryhmät sekä trendit. Jotta yritys pääsee mukaan kasvaviin suuntauksiin, markkinoita on seurattava tarkasti ja ostettava esimerkiksi väri- ja trendienusteita. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Luhta Sport on laatinut tuleville vuosille kasvuennusteen ja asettanut tavoitteen volyymituotantomailmaan. Tyytyväisiä ei olla, jos 30 prosentin vuotuista kasvua ei tavoiteta jokaisena vuonna seuraavan viiden vuoden aikana. (Luhta Sport Brand Manager 2011.)

Alla olevaan taulukkoon on koottu SWOT-analyysin muodossa Luhta Sportin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat (TAULUKKO 10).

TAULUKKO 10. Luhta Sport SWOT-analyysi.

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pitkä historia ja osaaminen ulkoiluvaatevalmistajana • Mielikuvat • Suomalaisuus • Finland Sport Design • Omaileimainen design: väriskala, muotokieli ja yksityiskohdat • Sopii kaikkeen vapaa-ajan liikuntaan • Hinnan ja laadun suhde 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelkästään ulkopukeutumisen osaaja • Kevyempien tuoteryhmien vähäisyys • Ympärivuotisen myynnin epätasaisuus • Nish-tuotemerkki-mielikuva • Ei sovellu vaativampaan urheiluun
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Malliston muunneltavuus markkinoiden mukaan • Joustavuus malliston sisällä → Luhta Sport ei ole sitoutunut mihinkään tiettyyn konseptiin • Euroopan maat, joissa yrityksellä jo vientiä • Uudet vientimaat Euroopassa ja sen ulkopuolella 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samankaltaisuus kansainvälisillä markkinoilla • Hintakilpailu • Kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen mallistojen osalta Etelä-Euroopassa • Taloustilanteen muutokset kansainvälisesti sekä maa-kohtaisesti • Kilpailijoiden kasvavat markkinaosuudet • Oman markkinaraon uupuminen

Taulukosta huomataan, että Luhta Sportilla on paljon vahvuuksia yrityksen pitkän ulkoiluvaatehistorian ja saavutetun menestyksen kautta. Uudelle markkina-alueelle mentäessä omat vahvuudet on tärkeää tunnistaa ja tuntea, jotta ne osataan hyödyntää kilpailijoita vastaan. Heikkoudet on myös hyvä tiedostaa, jottei uudella markkina-alueella tule yllätyksiä. (TAULUKKO 10.)

Luhta Sportilla on paljon mahdollisuuksia tulevaisuudessa, kuten laaja kirjo potentiaalisia vientimaita, joihin tuotetta voi viedä sekä muokata sitä aina maan väestön ja asiakaskunnan tarpeen mukaan. Uhista huomioon on otettava taloustilanteen muutokset niin kansainvälisellä kuin maakohtaisella tasolla sekä kova kansainvälinen kilpailu. (TAULUKKO 10.)

5 ESPANJAN MARKKINA-ANALYYSI

Tässä luvussa käydään läpi Espanjaa koskeva maa-analyysi, joka sisältää maan perustietojen lisäksi urheilu- ja tekstiilimarkkinoiden esittelyn. Sen jälkeen käydään läpi Luhta Sportin potentiaaliset kilpailijat sekä lopuksi selvitetään Espanjan kelpoisuutta uudeksi markkina-alueeksi Luhta Sport-tuotteille kilpailija-analyysin ja markkinointistrategioiden avulla.

5.1 Maa-analyysi

Tämän Espanjan maa-analyysin tarkoituksena on antaa perustietoja Espanjasta ja maan liiketoimintatavoista maaprofiilin avulla sekä kuvailla maan liiketoimintaympäristöä, markkinapotentiaalia ja tarjontatilannetta. Tätä kautta selviää Espanjan kelpoisuus maana markkina-alueeksi Luhta Sportin tuotteille. Tässä luvussa esiintyvät Espanjaa koskevat taloudelliset luvut ovat vuoden 2010 arvioita, ellei toisin mainita.

5.1.1 Historia ja perustiedot

Espanja yhdistyi yhtenäiseksi valtioksi vuonna 1492. Maalla oli Latinalaisessa Amerikassa siirtomaaimperiumi, jonka se menetti ennen 1900-lukua. Siten Espanja jäi taloudellisesti ja poliittisesti Iso-Britannian, Ranskan ja Saksan jälkeen, sillä se epäonnistui pysymään mukana kaupallisessa ja teollisessa muutoksessa. (Touré 2010; CIA 2011.)

Espanja oli neutraalissa roolissa maailmansotien aikaan, mutta kärsi vaikeasta kansalaissodasta vuosina 1936–39, jonka jälkeen alkoi Francon diktatuurikausi. Vuonna 1955 Espanja liittyi YK:hon. Kun Franco kuoli vuonna 1975, maasta tuli parlamentaarinen monarkia, jonka ensimmäinen kuningas, Juan Carlos, on edelleen vallassa. Espanja liittyi Natoon vuonna 1982 ja Euroopan Unioniin vuonna 1986, mikä vaikutti positiivisesti maan talouden kasvuun. (Touré 2010; CIA 2011.)

Espanjan imago Euroopassa nousi Barcelonan 1992 olympialaisten sekä Sevillan maailmannäyttelyn myötä. Euron maa otti käyttöön vuonna 1999. Maan hallitus jatkaa toimia baskimaalla toimivan ETA:n terroristiorganisaation kitkemiseksi, mutta lähitulevaisuuden päätavoite on toimia vuonna 2008 alkaneen taloudellisen kriisin vaikutuksia vastaan. (Touré 2010; CIA 2011.)

Espanja sijaitsee lounaisessa Euroopassa ja maan lähinaapureita ovat Portugali, Ranska, Andorra sekä Marokko. Maan kokonaispinta-ala on 504 782 km², johon lukeutuu myös Baleaarit, Kanarian saaret ja Afrikan puolella sijaitsevat Ceuta ja Melilla. Rantaviivaa Espanjalla on 4 964 kilometriä ja ympäröivät merialueet ovat Biskajanlahti, Välimeri sekä Pohjois-Atlanti. (Touré 2010; CIA 2011; KUVIO 9.)

Alla olevasta kuviosta on havaittavissa Espanjan maantieteellinen sijainti, suurimmat kaupungit sekä naapurivaltiot (KUVIO 9).



KUVIO 9. Espanjan maantieteellinen sijainti, naapurivaltiot sekä suurimmat kaupungit (Curta 2009).

Espanjan väkiluku on yli 47 miljoonaa ja asukkaita neliökilometriä kohden on 91,2. Väestönkasvuennuste vuodelle 2011 on positiivinen, 0,574 %. Suurimmat

kaupungit asukasluvuiltaan ovat Madrid 3,2 miljoonalla, Barcelona 1,6 miljoonalla, Valencia 797 000 ja Sevilla 704 000 asukkaalla. Maan virallinen kieli on espanja (castellano), ja lisäksi maassa puhutaan katalaania, galiciaa ja baskin kieltä. Suurin uskontoryhmä ovat roomalaiskatoliset, 94 prosenttia ja muita uskontoja on 6 prosenttia. (Touré 2010; Turespaña 2011; CIA 2011.)

Alla olevan ikäjakaumataulukon avulla huomaa, että suurimpaan väestöryhmään kuuluvat luonnollisesti 15–64-vuotiaat noin 67 prosentin osuudella koko väestöstä (TAULUKKO 11).

TAULUKKO 11. Espanjan väestörakenne, mukautettu (CIA 2011).

Ikä	Osuus koko väestöstä	Miehiä, %	Naisia, %
0–14-vuotiaat	14,5 %	51,5 %	48,5 %
15–64-vuotiaat	67,4 %	50,2 %	49,8 %
Yli 65-vuotiaat	18,1 %	41,8 %	58,2 %

Taulukon mukaan miesten ja naisten jakauma on tasaisinta 0-64-vuotiaiden kohdalla, mutta yli 65-vuotiaista naisia on suhteellisesti enemmän (TAULUKKO 11).

Kuten muissakin EU-maissa, myös Espanjassa on naisia enemmän kuin miehiä, suhteessa 102,4 naista 100 miestä kohden. Väestön eliniänodote on yksi maailman korkeimmista koko maailmassa, keskimäärin 81 vuotta. Naisilla se on 84,65 vuotta, mikä on EU:n korkeimpia. (Turespaña 2011.) Espanjalaisten koulutustaso on viime aikoina noussut huomattavasti (Touré 2010).

5.1.2 Infrastrukturi

Espanjan tiheä ja korkeatasoinen tieverkosto kattaa 681 224 kilometriä, josta moottoriteitä on 13 872 kilometriä. Moottoriteitä on rakennettu investointiohjelman puitteissa, jotta kaikki 17 autonomisen alueen pääkaupungit voitaisiin yhdistää toisiinsa. Maan rautatieverkoston pituus on 15 288 kilometriä, josta vakioraideveys kattaa 1 392 kilometriä jättäen lopun verkoston lähinnä leveälle raiteelle. Vuonna 1992 avattiin 470 kilometrin pituinen luotijunayhteys Madridin ja Sevil-

lan välillä. Vuonna 2007 otettiin käyttöön yhteys Madridista Barcelonaan sekä Madrid-Sevilla linjan jatko-osuus Málagaan ja Madrid–Valladolid-osuus. (Touré 2010; CIA 2011.)

Lentokenttiä maassa on 154, joista 28 on kansainvälistä. Tärkeimmät lentokentät ovat Madrid Barajas, Barcelonan Prats-kenttä sekä Palma de Mallorcan lentokenttä. Espanja on lisäksi merkittävä välilaskupaikka Euroopan ja Latinalaisen Amerikan välisessä lentoliikenteessä. Espanjalla on hyvät meriliikenneyhteydet 50 kansainvälisellä satamallaan Atlantin ja Välimeren rannikolla. Tärkeimmät satamat sijaitsevat Algecirassa, Bilbaossa, Barcelonassa, Cartagenassa, Gijonissa, Huelvassa, La Corunassa, Tarragonassa ja Valenciassa. Vesitiet kattavat vuoden 2008 tietojen mukaan 1 000 kilometria. Kaasuputkistoa maassa on 7 738 kilometrin verran ja öljyputkea 560 kilometria. (Touré 2010; CIA 2011.)

5.1.3 Poliitikka ja hallinto

Espanjassa on vallinnut parlamentaarinen demokratia vuodesta 1977 lähtien eli ensimmäisten yleisten vaalien jälkeen Francon kuoltua vuonna 1975. Monipuoluejärjestelmän lisäksi Espanjan hallitus tukee kuninkaallista perhettä. Espanjan kuninkaan, Juan Carloksen, rooli on samantyylinen kuin Englannin kuningattaren: hänellä ei ole käytännössä poliittista valtaa, mutta hän kuitenkin toimii maan symbolina ja keulakuvana ollen seremoniallinen valtionpäämies. (Encyclopedia of the Nations 2011; Suomen suurlähetystö Madrid 2010.)

Espanjassa poliittinen valta kuuluu hallitukselle. Kun kuningas on neuvotellut puolueiden ja edustajainhuoneen puhemiehen kanssa, hän esittää pääministeriehdokkaansa edustajainhuoneen hyväksyttäväksi. Sen jälkeen kuningas nimittää pääministerin ja tämän ehdotuksesta ministerit. Espanjan pääministerinä toimii José Luis Rodríguez Zapatero. (Suomen suurlähetystö Madrid 2010.)

Espanjan parlamentti (Las Cortes Generales) on kaksikamarinen ja se sisältää edustajainhuoneen eli kongressin (El Congreso de los Diputados) sekä senaatin (El Senado). Parlamentin vaalikausi on nelivuotinen. Kongressin valta on suurempi

kuin senaatin, sillä kongressi voi kumota senaatin päätökset yksinkertaisella enemmistöllä. Senaatin tehtävä on Espanjan autonomisten alueiden edustaminen ja sillä on tärkeä rooli aluehallitusten ja keskushallituksen suhteita koskevien lakien säätämisessä. Lisäksi senaatti valvoo aluehallitusten toimintaa ja tekee virkanimityksiä. (Suomen suurlähetystö Madrid 2010.)

Espanja koostuu 17 autonomisesta alueesta sekä 50 provinssista, jotka ovat havaittavissa alla olevasta kuviosta. (KUVIO 10.)



KUVIO 10. Espanjan autonomiset alueet (Spain holiday online rentals S.L. 2011).

Autonomisista alueista laajimmat autonomiat ovat Baskimaalla, Kataloniassa, Galiciassa ja Andalusiassa. Näiden alueiden erityisasema on kirjattu Espanjan perustuslakiin ja vahvistettu kansanäänestyksellä. (Suomen suurlähetystö Madrid 2010.)

5.1.4 Talous, kulutuskäyttäytyminen ja ulkomaankauppa

Espanja liittyi Euroopan unioniin vuonna 1986 ja EMU:n kolmanteen vaiheeseen vuonna 1999 ja siten sopeutti taloutensa Maastrichtin sopimuksen mukaisiin kriteereihin. Tämä tarkoitti valtiontalouden alijäämän tasapainottamista ja julkisen velan vähentämistä. Espanja onnistui tässä hyvin, sillä se sai tasattua budjettivaajeensa. (Touré 2010.)

Kun Espanja oli ollut noin 15 vuoden ajan BKT-keskiarvon yläpuolella, valtion talous alkoi hidastua vuoden 2007 lopulla ja syöksyi lopulta talouskriisiin pyörteisiin vuoden 2008 toisella neljänneksellä. BKT laski 3,7 prosentilla vuonna 2009 lopettaen samalla 16-vuotisen positiivisen kasvusuunnan. Huolimatta valtion toimista, kuten menojen leikkauksista, teollisuuden yksityistämisestä ja kilpailukyvyntehostamisesta, maan budjettialijäämä nousi 11,4 prosenttiin vuonna 2009, ja vuoden 2010 ennuste oli 13 prosenttia. (Touré 2010; CIA 2011.) Zapateron hallituksen elvytystoimet ovat herättäneet tiedotusvälineissä runsasta kritiikkiä kyseenalaisesta varojen kohdistamisesta muun muassa infrastruktuurihankkeisiin (Suomen suurlähetystö Madrid 2008).

Vuonna 2010 Espanja nousi ylös kaksi vuotta kestäneestä taantumasta. Taloussanomien mukaan Espanjan talous kasvoi hiukan vuoden 2010 lopulla vahvan viennin ansiosta. Silti vahva työttömyystilanne ja kotitalouksien korkea velkaantumisaste nakertavat yksityisen kulutuksen tasoa. (Bloomberg 2011.) Valtion toimet, kuten kuluttamisen elvyttäminen, laajennetut työttömyystuet ja lainatakaukset, talouden elvyttämiseksi eivät estäneet työttömyyden vahvaa nousua (CIA 2011).

El País kirjoittaa tammikuun artikkelissaan työttömyysasteen nousseen 20 prosenttiin vuoden 2010 lopulla. Työvoimatutkimuksen mukaan työttömien määrä nousi näin ollen 4,7 miljoonaan henkeen. Eniten työpaikkojen menetyksistä kärsi palvelusektori, joka työllistää 70 prosenttia työssäkäyvistä espanjalaisista. Lokajoulukuussa hävisi 115 800 palvelualan työpaikkaa samaan tahtiin kuin vuoden 2008 lopulla suuren kriisin puhjetessa. Myös rakennussektorilla työpaikat väheni-

vät huomattavasti. Vuoden 2007 lopulta lähtien taluskriisi on hävittänyt yli kaksi miljoonaa työpaikkaa. (Bolaños 2011.)

Espanjan inflaatiotasoksi mitattiin 3,6 prosenttia helmikuussa 2011. Vuosien 2002 ja 2010 aikana keskimääräinen inflaatiotaso oli 2,78 prosenttia. Korkein taso, 5,3 prosenttia, mitattiin heinäkuussa 2008 ja matalin, -1,4 prosenttia, heinäkuussa 2009. (Trading Economics 2010.)

Kotitalouksien kulutusennusteet vuodelle 2011 pysyvät synkkinä. Monet yritykset ovat vaikeuksissa etenkin kiinteistö-, rakennus- ja julkisella sektorilla. Yritysten ja kotitalouksien velkojen arvo on lisääntynyt 61 prosentilla. Espanjan pääpankin Santanderin nousseet nettotuotot heijastavat kuitenkin maan tavoitteellista vastustamista taloudellista laskua kohtaan. (La Poste Export Solutions 2011.)

World Economic Forumin teettämän maailmanlaajuisen taloudellista kilpailukykyä kuvaavan raportin mukaan Espanja putosi yhdeksän sijaa edellisvuodesta taloudellisen kilpailukyvyn vertailussa. Vuonna 2009–2010 Espanja oli vielä sijalla 33. mutta putosi sitten sijalle 42. Tämä johtuu pitkälti tilanteesta työ- ja rahoitusmarkkinoilla. (Sportpanel S.A. Tradesport.com 2011.)

Espanjan tilastokeskuksen mukaan maan bruttokansantuote kasvoi lokajoulukuussa 0,2 prosenttia edellisestä vuosineljänneksestä. Vuonna 2011 budjettialijäämä on tarkoitus supistaa 6 prosenttiin BKT:sta. Hallitus ennustaa vuoden 2011 talouskasvuksi 1,3 prosenttia. (Bloomberg 2011.) Seuraavien kolmen vuoden aikana on tarkoitus säästää 50 miljardia euroa ja leikkaukset suunnataan lähinnä valtion menoihin. Eläkeiän nostaminen 65 vuodesta 67 vuoteen on myös suunnitteilla. (Touré 2010.)

Alla olevassa taulukossa on kuvattu Espanjan tärkeimmät talousluvut. Vuoden 2010 ja 2011 luvut ovat ennusteita (TAULUKKO 12).

TAULUKKO 12. Espanjan tärkeimmät talousluvut vuosina 2006–2011 (Touré 2011).

Espanjan tärkeimmät talousluvut vuosina 2006–2011						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Bruttokansantuote (%-muutos)	4,0	3,6	0,9	-3,6	-0,5	0,6
Bruttokansantuote käyvin hinnoin (mrd USD)	1 235,9	1 440,8	1 600,1	1 445,6	1 366,6	1 308,3
Bruttokansantuote käyvin hinnoin henkeä kohden (USD)	27 644	31 923	35 158	32 005	29 760	28 362
Yksityinen kulutus (%-muutos)	3,5	2,8	4,1	-0,3	1,0	0,9
Investoinnit kiinteään omaisuuteen (%-muutos)	7,2	4,6	-4,4	-15,3	-4,0	-1,0
Teollisuustuotanto (%-muutos)	3,9	2,0	-7,3	-15,8	0,3	1,7
Työttömyysaste, (%)	8,5	8,3	11,3	18,0	19,8	19,0
Vaihtotase (mrd USD)	-110,9	-144,7	-154,1	-74,5	-63,7	-55,9

Taulukosta voi havaita kansainvälisen talouskriisin myötä Espanjan laskeneen BKT:n, yksityisen kulutuksen sekä teollisuustuotannon vähenemisen. Kriisin vaikutuksesta myös työttömyysaste sekä kiinteän omaisuuden investoinnit ovat menneet rajusti negatiiviseen suuntaan. Espanjan vaihtotase sen sijaan näyttää elpymisen merkkejä, sillä tavoitteena on saada puolitettua velka vuoteen 2011 mennessä. (TAULUKKO 12.)

Espanjalaiselle kuluttajakäyttäytymiselle on ominaista hinnan merkitys. Espanjalaiset eivät enää välttämättä ole uskollisia jollekin tietylle brandille, ja jakelijoiden merkit ovat kehittymässä nopeasti. Maksutapojen helppous ja tehokkaat jälki-myyntipalvelut ovat avainasemassa kulutuksessa. Espanjalainen kuluttaja vaikuttaa vaativalta, mutta kiinnittää yhä vähemmän huomiota tunnetun brandin laatuun tai tuotelupaukseen. Kuluttaja on konservatiivinen ja suosii tunnettuja tuotteita

uusiin nähden. Kuitenkin elämäntyyli muutosten myötä espanjalainen voi osoittaa hiukan uteliaisuutta uusia tuotteita kohtaan. Espanjalaiset suosivat kotimaisia tuotteita ja niitä, jotka muistuttavat niitä. Nuoret ovat entistä vähemmän tuotemerkkiuskollisia ja siksi avoimempia uusille tuotteille. (La Poste Export Solutions 2011.)

Espanjassa on hyvin keskittyneet ja erikoistuneet jakelumarkkinat, joilla useimmiten toimii jälleenmyyjiä ja perinteisiä kauppoja. Jakelusektori on kehittynyt paljon massajakeluun erikoistuneiden ketjuliikkeiden ja ostoskeskusten lisääntymisen myötä. Espanjalainen kuluttaja suosii paikallisia supermarketteja verrattuna kauempana sijaitseviin hypermarketteihin. Yksi järjestäytyneen jakelun johtavista nimistä on El Corte Inglés -ketju, jolla on suurmyymälöitä, supermarketteja, hypermarketteja ja erikoistuneita tuotemerkkejä. (La Poste Export Solutions 2011.)

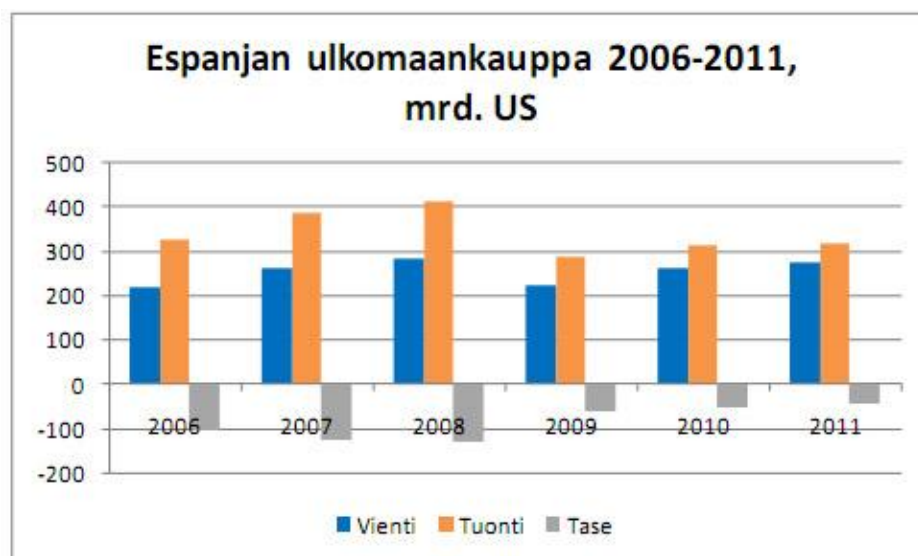
Tradesport esittelee tutkimuksen, jonka mukaan 54 prosenttia espanjalaisista internetinkäyttäjistä tutkii ensin tietoa internetistä ennen vaateostoksille menoa. Tutkimuksen suoritti TNS ja se julkaistiin Digital Lifessa. Tietoa tuotemerkistä etsitään web-sivujen kautta, esimerkiksi valmistajan, vähittäiskauppaan, hintavertailun tai oman tiedonlähteen kuten blogin, arvostelun tai sosiaalisen verkoston kautta. Tällä tavoin kuluttaja saa selville tuotetta koskevat yksityiskohdat ja voi vertailla tuotteita keskenään. (Noticiero Textil 2011.)

Tradesport esittelee myös toisen tutkimuksen, jonka mukaan espanjalaisten kuluttajien luottamuksen määrä talouteen jatkoi laskuaan. Nielsenin globaali tutkimus kuluttajien luottamuksesta (Estudio Global de Confianza de los Consumidores) analysoi yli 29 000 internetin käyttäjän ostamisen huolia ja aikoja 52 eri maassa. Tutkimuksen mukaan Espanjan tilanteessa luottamus on samalla tasolla kuin muissakin Euroopan maissa ja jopa suurempaa kuin Ranskassa tai Italiassa. Siitä huolimatta vuosineljännes on jättänyt pessimistisyyden varjon, korostaen epävarmuutta talouden tai työllisyyden osalta, jotka ovat listan kärjessä ja kattavat 33 prosenttia espanjalaisten vastauksista. Listassa seuraavina tulevat terveys, lasit ja velat. Suurta huomiota on kiinnittänyt ongelmat liittyen hintoihin tai velkoihin. (Sportpanel S.A. Tradesport.com 2011.)

Tuloksien perusteella voi päätellä, että prosenttiosuus on vähentynyt niiden osalta, joiden mielestä olisi sopiva hetki ostaa tarpeellisia hyödykkeitä. 22 prosentin mielestä hetki olisi täydellinen, kun taas 73 prosenttia pitää hetkeä päinvastaisena. Sama suuntaus heijastelee rahan käytön ennusteita. Kun perushyödykkeet on ostettu, 46 prosenttia aikoo säästää. Kulutus matkailuun on vähentynyt sekä vapaa-ajan käyttö muualla kuin kotona. Myös aikomus vaatteiden ostamiseen on vähentynyt 9 prosenttiyksiköllä. Tutkimuksen mukaan jotkut espanjaisen kuluttajan omaksumista säästämisen keinoista säilyvät kriisin aikana ja sen jälkeenkin. (Sportpanel S.A. Tradesport.com 2011.)

Espanjan BKT jakautuu palvelusektorin osalta 70 prosenttiin, teollisuuden osalta 26 prosenttiin ja maatalouden osalta reiluun 3 prosenttiin. Espanjan pääteollisuustuotteisiin lukeutuvat autot, metallit ja -valmisteet, tekstiilit ja asusteet, elintarvikkeet, kemikaalit, laivanrakennus, työstökoneet ja matkailu. Espanjan pääasiallisia tuontituotteita ovat koneet, laitteet, kulkuneuvot, polttoaineet, puolivalmisteet, elintarvikkeet, kulutustavarat ja kemikaalit. Maan tärkeimmät kauppakumppanit ovat Ranska, Saksa, Portugali, Iso-Britannia ja Italia. (Touré 2010.)

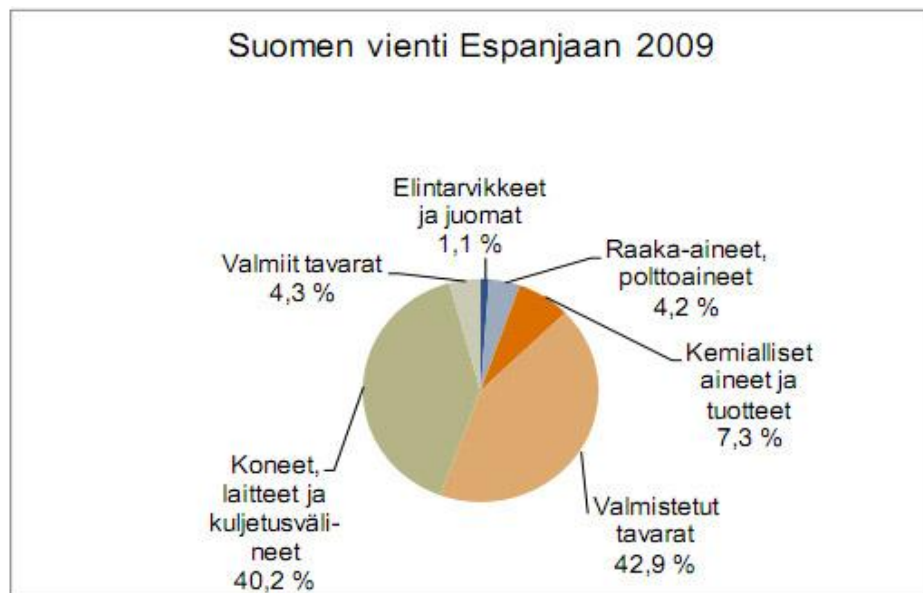
Kuten alla olevasta kuviosta voi havaita, Espanjan ulkomaankauppa on tuontipainotteista vuosina 2006–2011 (KUVIO 11).



KUVIO 11. Espanjan ulkomaankauppa vuosina 2006–2011 (Touré 2010).

Kuviosta havaittavissa oleva kauppataseen alijäämäisyys johtuu suuresta tuontitarpeesta polttoaineille, kemikaaleille, koneille sekä laitteille. Espanja onkin edelleen pitkälti riippuvainen tuontienergiasta. Viennin saralla vain kuljetusvälineet ovat olleet tuontia suurempi ryhmä. 1990-luvulta alkaen vienti- ja tuontiluvuissa on ollut runsasta kasvua. Vientimenestys perustuu osittain ulkomaisten suuryhtiöiden sijoituksista Espanjaan, esimerkkinä autoteollisuuden tuotantolaitokset. (Touré 2010; KUVIO 11.)

Alla olevassa kuviossa näkyy Suomen viennin osuudet Espanjaan vuonna 2009 (KUVIO 12).



KUVIO 12. Suomen vienti Espanjaan vuonna 2009 (Touré 2010).

Kuviosta voi havaita, että Suomen vienti kohdistuu Espanjaan enimmäkseen paperiteollisuuden, kone- ja laitevalmistuksen muodossa. Tuotteiden kysyntä on kasvanut vuosikymmenten ajan, ja Espanjan paperinkulutuksesta 20 prosenttia tulee Suomesta, joka on saavuttanut merkittävimmän tuontimaan aseman sektorilla. (Touré 2010; KUVIO 12.)

Parantuneen maatuntemuksen ja yrityskontaktien kautta kaupankäynti monipuolistuu molemminpuolisesti. Vaikka espanjalainen kuluttaja on laatu tietoinen ja vaativa, mielikuvamarkkinoinnin avulla voidaan luoda positiivinen kuva Suomesta ja

maan tarjoamista tuotteista. Vähittäiskaupan sektori on käynyt läpi rakennemuutoksen elintason nousun vuoksi, ja siksi espanjalaiset ovat muuttaneet kulutustottumuksiaan uusien tuotteiden myötä. Suomi on keskittynyt lähinnä investointihyödykkeiden vientiin. (Touré 2010.)

Espanjan markkinoiden positiivisista piirteistä voidaan mainita seuraavia asioita. Espanja on Euroopan viidenneksi suurin talous 47 miljoonalla kuluttajallaan ja BKT:llään, joka ylittää EU-27 keskiarvon. Espanja on EU:n suurin sijoittaja Etelä-Amerikkaan ja toimii siten hyvänä porttina markkinoille. Lisäksi yritykset investoivat yhä enemmän Yhdysvaltoihin ja Eurooppaan. Maassa käy vuosittain 60 miljoonaa matkailijaa, joista 90 prosenttia on vapaa-ajanmatkailijoita. Ennen finanssikriisiä talouskasvu loi uusia työpaikkoja. Espanjalaiset näkevät Suomen kuvan hyvin positiivisena, sillä yrityksemme ovat menestyneet, T&K- ja innovaatiotoimintaan on panostettu, koulutuksella on PISA-mainetta sekä Suomi on pikkuhiljaa muuttunut yhä suosittumaksi matkailukohteeksi espanjalaisten keskuudessa. (Touré 2010.)

Markkinoiden negatiivisiin piirteisiin voidaan laskea seuraavat. Kansainvälisen talouskriisin alussa työttömyys kasvoi voimakkaasti. Vaikka Espanja on muita EU-maita jäljessä tuotekehityksessä ja teknologian tasossa, tilanne on parantunut. Kehityserot rikkaiden ja nopeasti kehittyvien Madridin, Katalonian, Baskimaan ja Valencian sekä muiden alueiden välillä ovat suuria. Koska suomalaisilla on heikko espanjan kielen taito, liiketoiminta voi olla hankalaa. Jälkimyynnin hoitaminen on tärkeää. Koska Espanjassa vallitsee parhailaan taloudellisesti huono aika, uhkana on investoijien heikko markkinauskollisuus. (Touré 2010.)

5.1.5 Liiketoiminta ja tapakulttuuri

Espanjassa elintasot maakuntien välillä ovat suuret ja siksi kovin laajan jakeluverkoston luominen ei aina kannata. Mielenkiintoisia alueita ovat esimerkiksi kymmenen miljoonan asukkaan Madrid ja Katalonia. (Touré 2010.)

Espanjassa liikeasiat hoidetaan konservatiivisesti ja myös ulkomaalaisilta odotetaan muodollista käyttäytymistä. Vaikka nuoremmat espanjalaiset ovat käytökseltään vapaampia, perinteinen liikkeenjohtotapa on kuitenkin konservatiivinen ja hierarkkinen. Espanjassa henkilö- ja ystävyysuhteilla on suuri merkitys ja sen takia liikekumppani kannattaa valita tarkoin. Kun edustaja on päätetty, kannattaa pysyä samassa henkilössä. (Touré 2010.)

Espanjassa kaupankäynnissä käytetään kielenä espanjaa, mutta myös englanti on yleistynyt nopeasti EU:hun liittymisen myötä. Espanjaa suositellaan osata edes hiukan ja käyntikortit on hyvä laatia sekä espanjaksi että englanniksi. Elokuu on yleisin lomakuukausi Espanjassa, ja silloin on vaikeinta tavoittaa ihmisiä. Silloin myös pienimmät yritykset saattavat olla suljettuina tai toimia vajaalla henkilöstöllä. (Touré 2010.)

Liiketapaamisissa täsmällinen saapuminen on suotavaa, vaikka espanjalaiset itse saattavat myöhästyä. Epävirallisissa tilaisuuksissa on tavallista myöhästyä 15 minuutista puoleen tuntiin. Heti tapaamisen ja liikelounaan alussa ei ole suotavaa keskustella liikeasioista. (Touré 2010.)

Espanjassa yleinen toimisto-aika on klo 8–13 ja iltapäivällä klo 16–18. Työpäivät voivat yleisesti venyä klo 19–20 asti. Lounasaikaa vietetään klo 14 ja 16 välillä, ja päivällistä syödään klo 21 lähtien. Ruokailuun kannattaa varata paljon aikaa. Päivällisen yhteydessä tai aterian korvikkeena syödään monesti tapas-alkupaloja. (Touré 2010.)

Espanjan kieleen ja kulttuuriin kuuluu osana kohteliaisuus ja muodollisuus. Teitittelyä käytetään etenkin alussa, ja puhuttelussa käytetään titteleitä tai muotoja Usted, Señor tai Don. Liikeasioissa sinutteluun siirtyminen tapahtuu nopeasti. Espanjalaisilla on käytössä sekä isän että äidin sukunimi, mutta puhuttelussa käytetään yleisesti vain isän nimeä, kirjoitettaessa molempia. Useille espanjalaisille kansallistunto on yhteydessä enemmän omaan autonomiaan kuin koko maahan. Vahvinta kansallistunto on Kataloniassa ja Baskimaassa. (Touré 2010.)

Espanjan kulttuuriperintö on saanut vaikutteita esimerkiksi kelteiltä, roomalaisilta ja arabeilta. Kannattaa perehtyä maan historiaan ja kulttuuriin, sekä alueellisiin erikoispiirteisiin, sillä espanjalaiset keskustelevat mielellään maastaan. He pitävät muutenkin seurustelusta ja keskustelusta. Suosittuja aiheita ovat urheilu ja politiikka. Silti ulkomaalaisten on oltava tarkkana politiikasta puhuttaessa. Myös härkätaistelu ja uskonto kuuluvat vältettäviin aiheisiin. Espanjalaiset ovat kiinnostuneita tietämään Suomesta, ja maamme tuntemusta onkin pikkuhiljaa lisännyt Suomen EU-jäsenyys sekä espanjalaisten matkailijoiden ja vaihto-opiskeluiden kasvanut määrä. (Touré 2010.)

Alla olevassa PEST-analyysitaulukossa kuvataan Espanjan ominaispiirteitä poliittisesta, taloudellisesta, sosiokulttuurisesta ja teknologisesta näkökulmasta (TAULUKKO 13).

TAULUKKO 13. PEST-analyysi Espanjasta.

POLIITTISET	TALOUDELLISET
<ul style="list-style-type: none"> • Parlamentaarinen monarkia • Taluskriisin aikana hallituksen tekemät poliittiset päätökset ja niistä seurannut kritiikki • Terrorismin uhkaa (ETA, baskiryhmittymä) • Lehdistö: El País, El Mundo 	<ul style="list-style-type: none"> • Jäsenyys EU:ssa ja EMU:ssa • Taloudellisen kriisin vaikutukset nykyhetkeen • Heikko työttömyystilanne (20 %) • Kuluttajien ostovoiman vähäisyys • Madridin ja Barcelonan keskeinen merkitys Espanjan taloudessa (esim. tuontituotteiden osalta) • Eniten sijoituksia EU-maista Etelä-Amerikkaan

SOSIOKULTTUURISET	TEKNOLOGISET
<ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen väestönkasvu (0,574 %) • Väkiluku yli 47 miljoonaa • Perhe- ja ystäväkeskeinen kulttuuri, ”kahvilakulttuuri” • 60 miljoonaa vapaa-ajan matkailijaa vuosittain • Suuret kehitykselliset erot miljoonakaupunkien ja harvaan asuttujen alueiden välillä 	<ul style="list-style-type: none"> • Internetin merkitys nykypäivänä (esim. Facebook, muut yhteisöpalvelut) • Informaatiokehitys • Teknologiakehitys hiukan muuta EU:ta hitaampaa

PEST-analyysissä nousee esille etenkin Espanjan nykyinen työttömyystilanne, joka heijastaa vaikutuksen ostovoimaan ja kulutushalukkuuteen. Espanjan suuret alueelliset kehityserot ovat viennin kannalta hyvä ottaa huomioon. (TAULUKKO 13.)

5.1.6 Urheilu- ja tekstiilimarkkinat

Espanjalainen urheilusektori on muuttunut dynaamisesti viime vuosien aikana. Sosiokulttuuriset muutokset ovat suoraan yhteydessä kuluttajien käytökseen. Espanjalaisten urheilun harrastaminen on kasvanut jatkuvasti kolmen vuosikymmenen aikana. Urheilun kiinnostusta on kasvattanut tietoisuus omasta kehosta, suuri tarve luonnon läheisyyden kokemiselle, urheilun yhteys terveyteen sekä eliittiurheilijoiden ja suurien urheilutapahtumien vaikutus kansaan. Naisten määrä urheilua harrastaneista on kasvanut. (Fira de Barcelona Departamento de Estudios 2001.)

Espanjassa on Euroopan toiseksi eniten vuoristomaastoa, joka mahdollistaa talviurheilun harrastamisen. Näihin vuoristoihin lukeutuvat muun muassa pohjoisen

Pyreneet sekä etelän Sierra Nevada. Maassa on 33 talviurheiluun liittyvää virkistyskeskusta, joissa voi hiihtää, lasketella ja majoittua (Turespaña 2011.)

Urheilutarvikkeiden kysyntä ja kehitys on saanut suuren vaikutteen uusista elämäntyyleistä ja muodista, sekä informaatiokehityksestä, jonka avulla kuluttaja saayhä enemmän yksilöllistä ja parempaa tietoa. Eniten sosiokulttuurista muutosta on ollut urheilullisten vaatteiden valmistuksen sektorilla. 1990-luvun suuntauksista lähtien se on saavuttanut johtavan aseman, etenkin sportwear ja casualwear -käsitteiden ilmestymisen jälkeen. Viime vuosina urbaani muoti on lisääntynyt ja se tunnetaan käsitteestä x-wear, muun muassa katu-, lumi-, rullalautailu- ja surffivaatetus. Nämä vaatetustyylit ovat muodostaneet uusia kaupallisia konsepteja. (Fira de Barcelona Departamento de Estudios 2001.)

Kuten muissakin maissa, myös espanjalaisten urheilutarvikemarkkinoiden toiminta on suoraan yhteydessä taloudelliseen tilanteeseen. Tämä riippuvaisuus voi pahentua laman aikana, kun kuluttajien tavat vaikuttavat suuresti urheilutuotteiden hankintaan, sillä ne eivät kuulu perushyödykkeisiin tarpeentydyttäjinä. (Fira de Barcelona Departamento de Estudios 2001.) Sporting Goods Intelligencen mukaan urheilutarvikkeiden markkinat laskivat 3,1 prosenttia Euroopassa vuonna 2008 (CMD 2009).

Yksi suurimmista haasteista, joita urheilutuotteiden valmistajat joutuvat kohtaamaan seuraavien vuosien aikana, on kova globaali kilpailu. Markkinoilla on tarjontaa ja useita tuotemerkkejä. Tosin erikoistumista on havaittavissa vain vähän merkkien sekä samojen tuotteiden välillä. Nykyajan uudistunut kysyntä ja uudet myyntikanavat vaativat jälleenmyyjiltä tuoteportfolionsa tarkastelua ja parantamista, jotta tuotantoon saataisiin joustavuutta kestävän teknologisen innovaation nimissä. (Fira de Barcelona Departamento de Estudios 2001.)

Espanjan tekstiilimarkkinoilla kansainvälisen talouskriisin vaikutukset tekstiilien tuonnissa ja valmistuksessa konkretisoituvat EU-tuonnin vahvassa laskussa. Espanjan tärkeimmät tekstiilin toimittajamaat EU-maista ovat Italia, Portugali, Ranska ja Saksa. Eurooppalaisten vientituotteiden osuus tuonnista käsittää 38,5

prosenttia, joka on vähemmän kuin edellisvuoden osuus, 43 prosenttia. EU:n ulkopuolisista maista tärkeitä tekstiilintoimittajia ovat Kiina, Turkki, Marokko, Intia ja Bangladesh. Kiina jatkaa johtoaan tekstiilituotteiden ulkomaisissa tavarantoimittajissa. (CITYC 2008.)

Vuonna 2008 Espanjan tekstiilisektori käsitti 6,5 prosenttia työpaikoista, 3 prosenttia teollisuustuotteista ja 5,3 prosenttia teollisesta viennistä (CITYC 2009). Acotexin mukaan myynnin lasku tekstiilialalla tasaantui 3,4 prosenttiin vuonna 2010, mikä on hyvä uutinen tekstiilikaupan alalle. Vuonna 2008 laskuprosentti oli 11,2 prosenttia ja vuonna 2009 6,5 prosenttia. (Sportpanel S.A. Tradesport.com 2011.)

Seuraavasta taulukosta voi havaita espanjalaisen tekstiilisektorin kehitystä vuosien 2005 ja 2008 välillä (TAULUKKO 14).

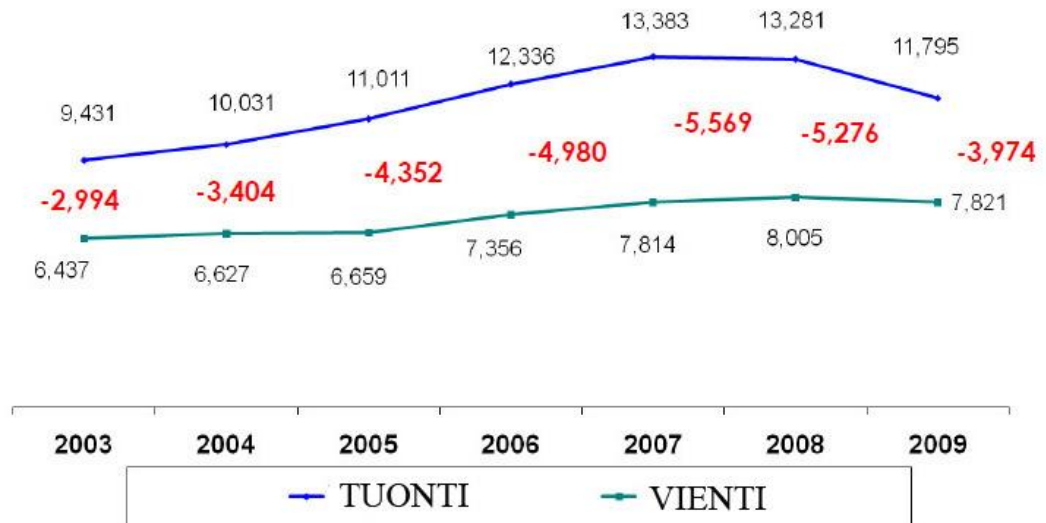
TAULUKKO 14. Tekstiilisektori sekä valmistus Espanjassa, mukautettu (CITYC 2009).

	2005	2006	2007	2008
Yritysten lukumäärä	6 350	6 100	5 900	5 500
Työpaikat (tuhatta)	223,2	206,0	196,5	182,3
Tuotanto (milj. €)	11,650	11,415	11,390	10,390
Tuonti (milj. €)	10,011	12,336	13,383	13,281
Vienti (milj. €)	6,659	7,356	7,814	8,0025

Taulukon mukaan Espanjassa tekstiilin tuonti ja vienti ovat molemmat olleet pääosin nousuvoittoisia vuosien 2005–2008 aikana. Yritysten lukumäärä sekä työpaikkojen määrä on puolestaan laskenut vuosien aikana. (TAULUKKO 14.)

Alla olevassa kuviossa näkyy punaisella värillä Espanjan tekstiiliteollisuuden kauppataseen muutokset vuosina 2003–2009 (KUVIO 13).

TEKSTIILITEOLLISUUDEN KAUPPATASE ESPANJASSA (TEKSTIILIT/VAATETUS - MILJ. €)



KUVIO 13. Tekstiiliteollisuuden kauppataase Espanjassa, mukailtu (Acotex 2009).

Tekstiiliteollisuuden kauppataase on tuonnin osalta laskenut vuodesta 2007 lähtien. Viennin osuus on pysynyt tasaisempana talouskriisistä huolimatta. (KUVIO 13.)

Alla olevan kuvion avulla voi päätellä tekstiilikaupan liikevaihdon kehityssuunnan vuosien 1997 ja 2009 välillä (KUVIO 14).

LIKEVAIHDON KEHITYS ESPANJAN TEKSTIILIALALLA (MILJ. €)



KUVIO 14. Liikevaihdon kehitys tekstiilialalla, mukautettu (Acotex 2009).

Kuviosta huomataan, että tekstiilialan liikevaihdon suunta on ollut laskeva vuodesta 2007 lähtien. Jyrkin lasku oli vuodelle 2008 tultaessa, jolloin arvo putosi yli kymmenen prosenttia edellisvuodesta. (KUVIO 14.)

Alla olevasta kuviosta voi hahmottaa, kuinka paljon kotitaloudet kuluttivat tekstiileihin vuoden 2009 aikana (KUVIO 15).

KOTITALOUKSIEN KULUTUS TEKSTIILEIHIN VUONNA 2009
(TEKSTIILEIHIN KÄYTETTY %-OSUUS VUODEN TULOISTA PER KOTITALOUS)

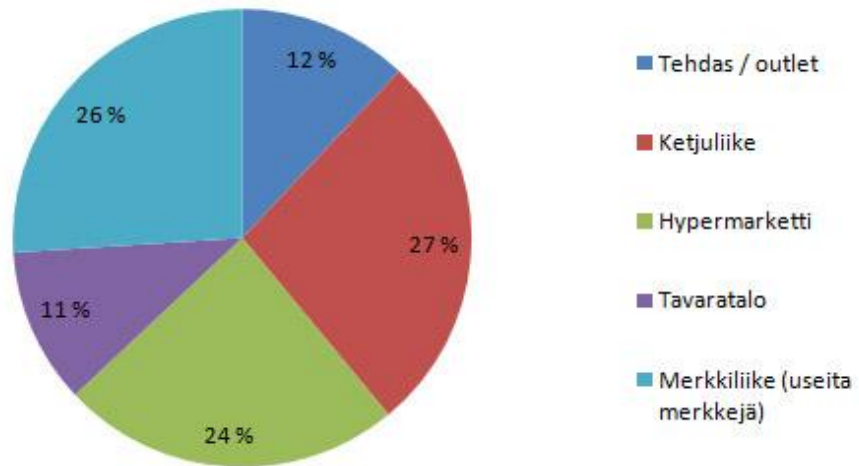


KUVIO 15. Kotitalouksien tekstiilien kulutus vuonna 2009, mukautettu (Acotex 2009).

Kuvion mukaan vuonna espanjalaisten kotitalouksien keskimääräinen kulutus tekstiileihin vuoden 2009 aikana oli 1237 euroa (KUVIO 15).

Alla oleva kuvio havainnollistaa tulojen osuudet kauppamuotojen mukaan (KUVIO 16).

Tulot kauppamuotojen mukaan (2009)

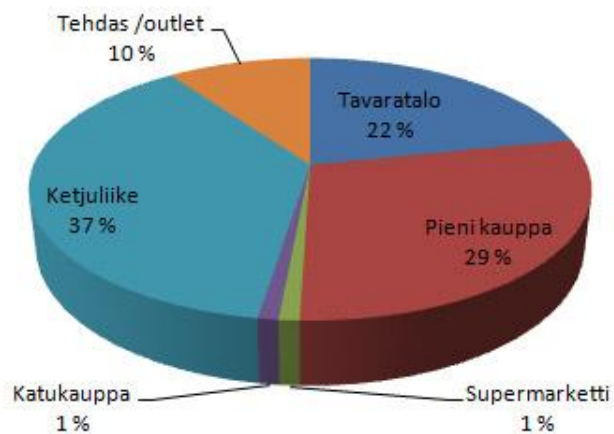


KUVIO 16. Tulot kauppamuotojen mukaan vuonna 2009, mukautettu (Acotex 2009).

Kuvion mukaan eniten tuloja on tullut ketjuliikkeistä 27 prosentilla, merkkiliikkeistä 26 prosentilla ja hypermarketeista 24 prosentilla (KUVIO 16).

Acotex on tehnyt mielipidemittauksen kuluttajien mieltymyksistä tekstiilien ostopaikoista. Kuvio havainnollistaa mieltymysten jakaantumisen. (KUVIO 17.)

Kuluttajille mieluisa tekstiilien ostopaikka



KUVIO 17. Kuluttajien suosimat tekstiilien ostopaikat, mukautettu (Acotex 2009).

Kuviosta on havaittavissa, että kuluttajien mukaan mieluisin myyntipaikka tekstiileille on ketjuliike 38 prosentilla, toisella sijalla ovat pienet kaupat 29 prosentilla ja kolmantena tavaratalot 22 prosentilla (KUVIO 17).

5.2 Kilpailijat

Espanjalaisilla urheiluvaatemarkkinoilla on pääasiassa kansainvälisesti tunnettuja yrityksiä ja tuotemerkkejä, joilla on takanaan pitkä historia alalta. Koska markkina-analyysi keskittyy naisten talvitakkeihin sekä hiihtovaatteisiin, kilpailijat segmentoidaan vastaavanlaisesti niiden tarjonnan mukaan. Mukana on siis yrityksiä, jotka tarjoavat pääasiallisesti tai muiden tuotteiden ohessa hiihto- ja talvivaatteita. Moni merkeistä tarjoaa teknisempää vaatekappausta verrattuna Luhtaan, mikä kertoo alalla vallitsevasta aktiiviurheilun korostumisesta vaatekappauksessa.

Luhta Sportin kilpailijoiden valinta on perustunut erilaisten urheiluun keskittyneiden vähittäisliikkeiden, ketjujen ja tavaratalojen tuotetarjontaan Espanjassa. Esimerkkeinä ovat Decathlon, Intersport, Patrick Sport ja El Corte Inglés. Yritysten ja tuotemerkkien kotisivuja ja tuotevalikoimaa on vertailtu ja analysoitu tuotekuvien perusteella.

Valitettavasti vain muutaman kilpailijan taloudelliset tiedot, kuten liikevaihto, voidaan selvittää ilmaisten internethakujen perusteella, eikä näin ollen saada suoraa vertailukelpoisuutta LFG:lle. Tarjolla olevien tuotekuvien perusteella voi päätellä hiukan tuotevalikoiman samankaltaisuudesta Luhta Sportiin verrattuna. Kun kilpailijoiden nimet ovat selvillä, LFG voi tarvittaessa saada selville enemmän yrityskohtaista tietoa kilpailijoista maksullisista yritystietopalveluista.

Monella potentiaalisella kilpailijalla on tarjolla myös espanjankielinen kotisivu. Usean yrityksen sivuilta voi paikantaa lähimmät jälleenmyyjät maakohtaisesti. Kaikilla kilpailijoilla on jakelua Madridin tai Barcelonan alueella.

Seuraavaksi esitellään Luhta Sportin potentiaaliset kilpailijat Espanjan talvi- ja hiihtovaatemarkkinoilla. Lisäksi alaluvussa 6.3.1 käydään läpi kilpailija-analyysi,

jossa on kerätty yhteen alueella toimivien kilpailijoiden vahvuudet sekä heikkoudet.

Columbia Sportswear Company

Columbia Sportswear Company perustettiin Saksassa vuonna 1938, jolloin se myi hattuja nimellä Columbia Hat Company. Vuonna 1960 yritys tuo markkinoille kalastusliivin ja muutti nimen Columbia Sportswear Companyksi. Vuonna 1985 yritys julkaisi ensimmäisen ulkoiluvaatemalliston. Columbia Sportswear Companyn tuotteet on suunnattu intohimoisille ulkoilijoille tai vapaa-ajan käyttöön. Yritys on yksi maailman johtavista yrityksistä ulkoiluvaatteiden, jalkineiden, asusteiden sekä urheilutarvikkeiden suunnittelussa, hankinnassa, markkinoinnissa ja jakelussa. Columbia Sportswear Companyn liikevaihto on muutaman viime vuoden aikana laskenut ollen vuonna 2009 maailmanlaajuisesti noin 910 miljoonaa euroa. Urheilu- ja ulkoiluvaatteet tuovat liikevaihdosta yli 75 prosenttia. (Columbia Sportswear Company Annual Report 2009; Columbia Sportswear Company 2011.)



KUVA 1 ja 2. Columbia Sportswear Company -takkivalikoimaa (Columbia Sportswear Company 2011).

Descente

Descente perustettiin Japanissa vuonna 1935. Hiihtovaatteiden valmistamisen yritys aloitti vuonna 1954. Descente Company omistaa 20 merkkiä eri urheilulajeissa sisältäen muun muassa pyöräilyn, lentopallon ja koripallon sekä yleisen urheiluvaatetuksen. Jälleenmyyntiä on 38 eri maassa. Työntekijöitä on yli 1456 ja yrityk-

sen liikevaihto on noin 676 miljoonaa euroa. (Descente 2011; Corporate Information 2011.)



KUVA 3 ja 4. Descente-takkivalikoimaa (Descente 2011).

Helly Hansen

Helly Hansenin historia alkoi vuodesta 1877, jolloin norjalainen kapteeni Helly Juell Hansen alkoi valmistaa yhdessä vaimonsa kanssa takkeja, housuja ja suoja-peitteitä käyttäen öljykangasta. Tuotteista tuli suosittuja ja pian yritys aloitti viennitoiminnan. 1900-luvulla Hansen kehitti nykyäänkin tunnetut 3-Layer Systemin ja vedenpitävän takin. 1980-luvulla Helly Tech -teknologia tuli markkoille vedenpitävän ja hengittävän vaatetuksen muodossa. Tällä oli suuri merkitys ulkoiluvaate-teollisuudelle. Nykyään Helly Hansenin tuotteita käyttävät niin maailmanluokan purjehtijat, hiihtäjät kuin seikkailijatkin, jotka vaativat täyttä suojaa ja tehokkuuta luonnon eri olosuhteissa. (Helly Hansen 2011.)



KUVA 5 ja 6. Helly Hansen -takkivalikoimaa (Helly Hansen 2011).

Kjus

Kjusin historia sai alkunsa vuonna 2000, kun norjalainen Lasse Kjus kiinnostui hiihtovaatteista taustalla omat kokemukset hiihdosta ja kilpailemisesta. Samana vuonna valmistettiin miesten hiihtovaatemallisto ja vuotta myöhemmin luotiin oma mallisto naisille. Vaatteiden materiaalivalintaa on inspiroinut mukava ja toimiva golf-vaatetus. Kjus on panostanut stretch-materiaalin kehittämiseen hiihtoasuissa. Kjus myy tuotteitaan noin 30 maassa. (Kjus 2011.)



KUVA 7 ja 8. Kjus-takkivalikoimaa (Kjus 2011).

Moncler

Alun perin ranskalainen Moncler on tunnettu untuvatakeistaan, joihin se alkoi keskittyä vuodesta 1972 lähtien. 1980-luvulla takkeihin tuli ommelkuviointi, turkiskoristeet, uusi värimaailma sekä vetoketjujen tilalle vaihdettiin napit. Vuonna 2003 yritys siirtyi italialaiseen omistukseen ja siitä alkoi kansainvälisille markkinoille suuntautuvan strategian työstäminen. Untuvatakissa panostetaan helppokäyttöisyyteen ja kankaisiin ja se on kohdennettu sekä kaupunkikäyttöön että talvikeskukseen. (Moncler 2010.) Moncler kilpailukeinot markkinoilla ovat käyttömukavuus, laatu ja itse merkki (Sugar Inc 2011).



KUVA 9 ja 10. Moncler-takkivalikoimaa (Moncler 2010).

The North Face

The North Facen historia alkoi vuodesta 1966, jolloin San Franciscoon perustettiin pieni vuorikiipeilyliike. 1980-luvulla The North Face oli USA:ssa ainoa yritys, joka tarjosi kattavan valikoiman teknisiä ulkovaatteita, hiihtovaatteita, makuupusseja sekä telttoja. 1990-luvulla yritys laajensi tuotevalikoimaansa edelleen ja sai enemmän näkyvyyttä. Nykyään yritys tarjoaa laajan valikoiman suorituskykyisiä vaatteita, tarvikkeita ja jalkineita. Asiakaskuntaan kuuluu kiipeilijöitä, hiihtäjiä, lumilautailijoita, juoksijoita ja retkeilijöitä. Yrityksen motto on ”Never Stop Exploring”. (The North Face 2011.)



KUVA 11 ja 12. The North Face -takkivalikoimaa (The North Face 2011).

Peak Performance

Peak Performancen historia alkoi Ruotsin Åresta vuonna 1986. Peak Performance on Skandinavian suurin urheiluvaatemerkki. Yritys valmistaa vaatteita naisille,

miehille ja nuorille. Ensiluokkaiset tuotteet on suunniteltu aktiviteetteihin, kuten hiihtäminen, treenaaminen ja golf sekä rentoutumiseen esimerkiksi kaupungissa tai meren äärellä. Yrityksellä on kaksi tuotelinjaa, Active ja Casual. Active jakautuu eri aktiviteettien mukaan, kun taas Casual määritellään käytetyn materiaalin mukaan. Yritys työllistää yli 200 työntekijää ja sillä on noin 70 merkkiliikettä ja jakelua yli 20 maahan 2000 jälleenmyyjän kautta. (Peak Performance 2010; Peak Performance 2009.)



KUVA 13 ja 14. Peak Performance -takkivalikoimaa (Peak Performance 2010).

Poivre Blanc

Poivre Blanc on ranskalainen hiihtovaatemerkki, joka tarjoaa tuotteita naisille ja lapsille. Vaatteet perustuvat tyylikkyydelle ja laadulle. Elegantit yksityiskohdat ja ajattomat leikkaukset leimaavat naisellista tuotevalikoimaa. (Harrods Limited 2011.) Tuotteen kuvaus on internetsivulta, joka myy Poivre Blanc -tuotemerkkiä. Poivre Blancin kotisivuilla ei nimittäin ole tietoa itse yrityksestä vaan esillä on ainoastaan heidän takkimallistonsa. Tämän vuoksi yrityksestä ei voida kertoa tarkempia tietoja.



KUVA 15 ja 16. Poivre Blanc -takkivalikoimaa (Poivre Blanc 2011).

Salomon

Salomon on yksi johtavista merkeistä outdoor-vaatteissa ja se on myös yksi tunnetuimmista hiihto- ja talvivaatteiden tarjoajista. Salomon on ranskalainen vaate-merkki, jonka historia alkoi perheyriksen muodossa vuonna 1947. Salomon liittyi Amer-ryhmään vuonna 2005. Salomonin vienti Espanjaan alkoi vuonna 1988. Vuonna 2004 nettomyynti kattoi 653 miljoonaa euroa, josta 86 % tuli Ranskan ulkopuolisista myynneistä. Työntekijöitä on 2 800 maailmanlaajuisesti. Salomon on säilyttänyt progressiivisen kasvunsa vuosien aikana. Myös talouskriisin aikaan se selvisi mm. vahvojen Freestyle - ja Trail Running -mallistojensa avulla. Salomonin tuotteet voidaan jakaa neljään elementtiin: snow, rock/dirt, asphalt, water. (Sportpanel S.A. Tradesport.com 2010; Amer Sports 2011; Amer Sports 2007.)



KUVA 17 ja 18. Salomon-takkivalikoimaa (Salomon 2011).

Scott

Scott on urheiluun erikoistunut yhdysvaltalainen yritys, joka tarjoaa tuotteita pyöräilyyn, talviurheilun, moottoripyöräilyyn ja juoksemisen saralla. Scott perustettiin vuonna 1958, kun Ed Scott kehitti uudenlaisen suksisauvan, joka mullisti hiihtomarkkinat. Ed Scottin visio teknisestä innovaatiosta säilyi yritysfilosofian kulmakivenä, kun brandi kehittyi ja laajensi toimintaansa uusille markkinoille. Vuonna 1978 yritys avasi ensimmäiset päämajansa Euroopassa Givisiezisiin. Vuosina 1997 ja 1998 Scott esitteli mallistonsa teknisten talviurheiluvaatteiden osalta. Vuotta myöhemmin yritys alkoi tuottaa suksia. (SCOTT Sports SA 2010.)



KUVA 19 ja 20. Scott-takkivalikoimaa (SCOTT Sports SA 2010).

Spyder

Spyder on kanadalainen urheiluvaatemerkki, jonka perusti David Jacobs noin 30 vuotta sitten. Spyder keskittyy tarjoamaan teknisiä vaatteita ammattitason hiihtäjille ja laskettelijoille sekä myös vapaa-ajan urheilijoille. Spyder on sponsoroinut sekä kanadalaisia että yhdysvaltalaisia maajoukkueita hiihdon- ja alppihiihdon saralla. Pohjois-Amerikan lisäksi Spyder myy tuotteitaan yli 50 maassa. (Spyder Active Sports 2011.)



KUVA 21 ja 22. Spyder-takkivalikoimaa (Spyder Active Sports 2011).

Trangoworld

Trangoworld on espanjalainen vaatemerkki, joka tarjoaa teknistä vaatetusta vapaa-aikaan ja seikkailuun. Lisäksi tuotevalikoimassa on esimerkiksi telttoja ja makuupusseja. Yritys kehittää jatkuvasti tuotteidensa materiaaleja ja tyylejä, tutkii tuotteita hankkijoiden kanssa sekä on yhteistyössä urheilun ammattilaisten kanssa.

Nimi Trangoworld viittaa Torres del Trango -vuoreen, joka sijaitsee Pakistanin Karakorum-vuoristossa. (Trangoworld 2011.)



KUVA 23 ja 24. Trangoworld-takkivalikoimaa (Trangoworld 2011).

Wed'Ze

Wed'Ze on tuotemerkki, joka on Decathlon-urheiluliikeketjun yksi omista merkeistä. Wed'Ze keskittyy hiihdon ja lumilautailun maailmaan. Decathlon sekä kehittää että myy omia tuotteitaan. Vuonna 1976 perustettu yritys on ranskalainen urheilukauppa, jonka liikkeitä on ympäri maailman. Espanjassa ketju aloitti toimintansa vuonna 1992. Tuotevalikoima kattaa kaiken tennismailloista sukellusvarusteisiin. Decathlon Espanjan henkilöstöön kuuluu yli 11 000 urheilusta innostunutta henkilöä. (Decathlon 2011.)



KUVA 25 ja 26. Wed'Ze-takkivalikoimaa (Decathlon 2011).

5.3 Espanja Luhta Sportin markkina-alueena

Espanja on mielenkiintoinen vientikohde Pyreneiden niemimaalla 47 miljoonalla asukkaallaan. L-Fashion Group Oy:llä on jo kokemusta Espanjan markkinoista Icepeak-merkin osalta, ja siksi Espanja markkina-alueena on pääpiirteissään jo tuttu, ja liiketoiminnalliset ominaispiirteet ovat tiedossa. Perinpohjainen tutustuminen markkinoihin ei ole siis enää välttämätöntä. Lisäksi LFG:n taloudelliset edellytykset ovat kunnossa viennin aloittamiselle, sillä taantumän jälkeinen yritystoiminnan kasvusuunta ja kehitys ovat olleet suotuisia.

Taloudellisesta näkökulmasta Espanjan tilanne ei ole tällä hetkellä vahvimmillaan. Vuonna 2008 kärjistyneen kansainvälisen talouskriisin seurauksia on yhä havaittavissa maan taloudessa. Talouskasvu on ollut hidasta ja se on ilmennyt muun muassa korkeana työttömyysasteena ja alhaisena kuluttajien ostovoimana ja kulutuksena. Tutkimusten mukaan puolet espanjalaisista aikoo keskittyä säästämiseen ja osittain jatkaa säästämistä taantumän jälkeenkin, ja siksi vaatteiden ostaminen on vähentynyt urheilutarvikemarkkinoiden laskun lisäksi. Tekstiilien tuonti EU-maista on ollut myös vahvassa laskussa.

Taloudellisesta epävarmuudesta huolimatta espanjalaiset ovat entistä kiinnostuneempia urheilusta sekä ulkoilusta, ja naisten osuus urheilua harrastaneista on kasvanut. Espanjassa on useita lumisia vuoristoalueita ja laskettelukeskuksia, jotka mahdollistavat harrastusmahdollisuudet talviurheiluun. Espanjalaisten kasvanut kiinnostus uusia tuotteita kohtaan elämäntyyli muutosten myötä, keskittyneet jakelumarkkinat sekä hinta-laatusuhteen arvostaminen antavat sijaa Luhta Sportin menestymiselle. Lisäksi espanjalaisten Suomi-kuva on positiivinen, mikä edesauttaa suomalaisten tuotteiden asemaa markkinoilla.

Luhta Sportin kannattaisi kohdentaa vienti Espanjan asukasluvultaan suurimpiin kaupunkeihin, Madridin ja Barcelonan alueelle, sillä siellä kysyntä on monipuolisempaa verrattuna maan vähemmän kehittyneisiin ja asukasluvultaan pienempiin alueisiin. Madrid ja Barcelona ovat myös turistien suosimia kaupunkeja, joten kuluttajien monitaustaisuus olisi positiivinen piirre demografisissa tekijöissä. On

siis todennäköistä, että espanjalaisten lisäksi turistit ovat kiinnostuneita kaupunkien urheiluvaatetarjonnasta.

Acotexin tutkimuksen mukaan kotitalouksien vuosittainen keskimääräinen kulutus tekstiileihin on noin 1237 euroa. Espanjalaiset kuluttajat ostavat mielellään tuotteensa ketjuliikkeestä, pienestä kaupasta tai tavaratalosta. Siten urheiluvaateketjut sekä tavaratalot voisivat olla hyviä myyntipaikkoja Luhta Sport -tuotteille. Potentiaalisia myyntiliikkeitä ja asiakkaita selvitettiin internethauilla muun muassa vertailemalla potentiaalisten kilpailijoiden myyntipisteitä.

Madridissa ja Barcelonassa sijaitseva El Corte Inglés -tavarataloketju voisi antaa Luhta Sport-vaatteille näkyvyyttä muoti- ja urheiluosastolla. Vaikka Luhta Sport on keskittynyt pääsääntöisesti tuotteidensa myyntiin urheilukaupoissa, El Corte Inglés on laatutietoinen kauppaketju ja siksi toisi positiivista näkyvyyttä brandille. Kun Luhta Sport saa ensin näkyvyyttä Barcelonan ja Madridin alueen tavarataloissa, myyntiä voi sen jälkeen laajentaa muidenkin kaupunkien tuotevalikoimaan samoissa liikkeissä. Espanjassa on kymmenkunta El Corte Inglés -tavarataloa, joista kaksi sijaitsee Barcelonassa ja kolme Madridissa (Distribución actualidad 2011).

Madridissa myös FOSS-niminen monipuolinen talviurheiluun keskittynyt vähittäisliike voi olla hyvä jalansija Luhta Sportin tuotteille. Barcelonassa puolestaan espanjalainen urheiluketju Forum Sport toimii potentiaalisena myyntipaikkana. FOSS:lla on Madridissa kaksi myyntipistettä ja samoin Forum Sportilla Barcelonassa. Lisäksi kansainvälisestikin tunnetut urheilukauppaketjut, Intersport ja Décathlon, ovat myös harkittavia vaihtoehtoja Luhta Sportin tuotteiden jakeluun. Madridissa on lisäksi kaksi erityisesti talviurheiluun erikoistunutta urheiluketjua, Patrick Sport ja Cuylás, jotka voivat antaa potentiaalisen myyntiympäristön.

Vientimuodoksi Luhta Sportille kannattaa valita suora vienti ja ulkomaisen agentin käyttäminen, sillä paikallisen agentin markkinatietous on arvokasta kuluttajakäyttäytymisen analysoinnin kannalta. Epäsuorassa viennissä yrityksen on vaikea saada suoraa tietoa markkinoista, sillä kotimainen välikäsi hoitaa viennin. LFG:llä

on kuitenkin jo kokemusta kansainvälisestä toiminnasta ja agentin käyttämisestä, ja siksi suora vienti on hyvä vaihtoehto. Agentin lisäksi myös maahantuojan ja jälleenmyyjän hankkimista kannattaa harkita, sillä siten tuotteet saavat vakaan myyntipaikan ja yritys tiiviimmän markkinakontaktin.

5.3.1 Kilpailija-analyysi

Kun tarkastellaan markkinoiden kilpailutilannetta Porterin kilpailumallin avulla, havaitaan, että markkinoilla jo olevat yritykset muodostavat suurimman kilpailumuodon. Näin ollen vahvat markkinaosaajat, kuten Columbia ja The North Face, ovat yksi suurimmista uhista markkinoilla talvivaatesegmentissä. Epäsuoriin kilpailijoihin kuuluu vaatetusalan yrityksiä yleisesti.

Ostajien preferenssit ja kilpailijoiden tarjoamat lisäedut tai palvelut kuuluvat myös Porterin kilpailukenttäteoriaan. Vaatemarkkinoilla kyse on hyvin usein mielikuvamarkkinoinnista ja brandin näkyvyyden saavuttamisesta markkinoinnin keinoin. Kansainvälisillä yrityksillä ja niiden tuotteilla ei ole keskenään verrattaessa kovin suuria eroja ja siksi erottautuminen eli differoituminen muilla keinoin nousee merkittäväksi tekijäksi. Kilpailuetuna voi olla esimerkiksi jälkimyyntin tehokkuus tai hinnoittelun tuomat etuudet. Myös yrityksen tarjoama internetmyynti voi asiakkaan silmissä olla positiivinen piirre ostopäätöstä tehdessä. Usealla potentiaalisella kilpailijalla on verkkomyymälä.

Porterin viittaama ostajien vaikutusvalta vaikuttaa Espanjan tilanteessa huomattavasti. Taloudellisen tilanteen heijastukset kuluttajien ostohalukkuuteen ovat hyvin vahvassa yhteydessä. Tämä johtuu siitä, että urheiluvaatteet eivät kuulu varsinaisesti perushyödykkeisiin ja siksi niistä tingitään helpommin heikossa taloudellisessa tilanteessa.

Potentiaalisten kilpailijoiden yritystietoja ja tuotevalikoimaa tarkastellessa huomaa, että tiedon määrä vaihteli hyvin paljon. Oli siis hankalaa saada kunnollista vertailukelpoista materiaalia informaation pintapuolisuuden vuoksi. Yritysten vahvuudet ja heikkoudet on poimittu sekundäärisen tiedon antaman kuvan perus-

teella. Seuraavassa taulukossa käydään läpi Luhta Sportin potentiaalisten kilpailijoiden heikkouksia ja vahvuuksia (TAULUKKO 15).

TAULUKKO 15. Espanjan markkina-alueen kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

KILPAILIJA	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Columbia	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkä kokemus alalta - Laatu - Maailmanlaajuinen myynti, suuri liikevaihto 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei kovin naisellisia takkeja
Descente	<ul style="list-style-type: none"> - Vahvat Aasian markkinat - Näkyvyys Japanin olympiajoukkueessa - Hyvin laaja tuotevalikoima lajeittain (uimapuvut, tekniset ulkovaatteet) - Innovaatiot 	<ul style="list-style-type: none"> - Ei kovin tunnettu Euroopassa - Keskittyy enemmänkin aktiiviturheiluun ja lajeihin kuten uinti
Helly Hansen	<ul style="list-style-type: none"> - Innovaatiot: 3-Layer System, vedenpitävyys - Pitkä historia - Laatu - Internetmyynti 	<ul style="list-style-type: none"> - Tekniset vaatteet äärioloihin - Niukka tarjonta naisellisia takkeja
Kjus	<ul style="list-style-type: none"> - Materiaalivalinnat - Virtaviivainen mallisto 	<ul style="list-style-type: none"> - Teknisyys - Enemmän urheilullinen kuin tyylikäs - Yksipuolinen tuotevalikoima takeissa
Moncler	<ul style="list-style-type: none"> - Erikoistunut tyylikkäisiin ja naisellisiin toppatakkeihin 	<ul style="list-style-type: none"> - Tavallista korkeampi hinta
The North Face	<ul style="list-style-type: none"> - Laadukas ja tyylikäs tuotevalikoima - Tunnettu ja arvostettu - Lajikohtaisuus - Internetmyynti 	<ul style="list-style-type: none"> - Korkea hinta - Teknisyys
Peak Performance	<ul style="list-style-type: none"> - Raikas tyyli, mielikuvat - Internetmyynti - Laajat myyntimarkkinat - Aktiiviliikunnan ja vapaa-ajan takit 	<ul style="list-style-type: none"> - Osa takeista hyvin hintavia (noin 200-950€)
Poivre Blanc	<ul style="list-style-type: none"> - Tyylikkäitä, naisellisia takkeja - Ei teknisiä tuotteita 	<ul style="list-style-type: none"> - Niukat nettisivut, yrityksestä ei löydy tietoa - Ei kovin laajaa myyntiä

	- Perustoppatakki noin 200-300€	Espanjassa
Salomon	- Sponsoritoiminta - Innovaatiot - Pitkä historia - Osa Amer-ryhmää	- Keskittyy enemmän hiihtotarvikkeisiin - Takeissa ei kovin paljon naisellisia yksityiskohtia
Scott	- Pitkä kokemus alalta - Laadukkuus	- Keskittyy enemmänkin urheilutarvikkeisiin kuin vaatteisiin - Teknisyys
Spyder	- Sponsoritoiminta - Naisellinen Luxury-mallisto	- Aktiiviliikuntaan painottuva
Trangoworld	- Espanjalainen merkki (kuluttajien preferenssit kotimaisissa tuotteissa) - Laaja valikoima takkeja ulkoiluun	- Ei kovin naisellisia leikkauksia tai värejä
Wed'Ze	- Vahva myyntiorganisaatio (Decathlon-ketju) - Erihintaisia takkeja	- Niukka tarjonta - Myynnissä vain Decathlon-liikkeissä

Taulukkoa tarkastellessa huomaa, että potentiaalisten kilpailijoiden vahvuuksissa korostuu pitkä historia alalla ja maailmanlaajuinen myynti. Kilpailijoiden vaate-
tuksen teknisyys on hyvä asia Luhta Sportin kannalta, sillä siten tuotteet eivät kil-
paile täysin samoilla ominaisuuksilla, ja siten Luhta Sportilla on mahdollisuus
omaan markkinarakoon. Kilpailijoiden hintataso on myös yleisesti ottaen korke-
ampi verrattuna Luhta Sportiin niiden tarjoaman teknisen vaatetuksen vuoksi.
(TAULUKKO 15.)

Kilpailutilanne muuttuu aina markkinatilanteen muutosten myötä. Jos esimerkiksi
joku kilpailijoista lanseerisi uudenlaisen tuoteryhmän, joka olisi vähemmän tek-
nisempi ja keskittyisi esimerkiksi tyylikkyyteen, tulisi Luhta Sportin potentiaali-
nen markkinaosuus muuttumaan. Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella
Luhta Sportilla ei ole identtistä kilpailijaa, vaan se kohtaa joukon tuotemerkkejä,
jotka keskittyvät enemmänkin aktiiviliikkumisen puolelle.

Jotta kilpailijoista ja markkinoista saisi kokonaiskäsityksen, olisi hyvä päästä pai-
kan päälle vertailemaan urheiluliikkeiden ja kauppojen tuotevalikoimaa sekä tuo-
temerkkien näkyvyyttä ja asiakkaiden mieltymyksiä. Esimerkiksi agentin kautta

voisi saada arvokasta tietoa niin markkinoiden kasvusuunnista kuin kulutuskysynnän ominaispiirteistä.

5.3.2 Markkinointistrategiat

Uusille markkinoille siirtyessään yrityksen tarvitsee pohtia markkinointistrategisia siirtojaan sekä toimintatapojensa sopeuttamista niihin. Luhta Sportin markkinointistrategia on hyvä rakentaa käyttäen perustana jo aiemmin mainittuja kilpailuetuja. Kuten tuote-esittelyssä tuli ilmi, Luhta Sportin vahvuuksia ovat pitkä historia ja osaaminen ulkovaatemarkkinoilla. Lisäksi tuotemerkki on onnistunut luomaan positiivisia mielikuvia itsestään suomalaisuudellaan. Se on myös vahvoilla oma-leimaisessa tyyliinsään, joka käsittää naisellisen vaatetuksen väriskaalan, muotokielen ja yksityiskohdat. Hinnan ja laadun suhde on myös Luhta Sportin ehdoton vahvuus.

Edellisessä kappaleessa mainitut vahvuudet lukeutuvat tarjoaman ominaisuuksiin. Ne ovat tärkeitä tekijöitä, sillä muun muuassa niitä asiakkaat vertailevat markkinoilla olevien tuotteiden välillä ostopäätöstä tehdessään. Kun mietitään puolestaan LFG:n vahvuuksia, markkinointistrategiassa kannattaa hyödyntää yrityksen luotettavuutta, tietotaitoa, tuotannon ja jakelun tehokkuutta sekä yrityksen kykyä räätälöidä tuotteita asiakkaalle. Espanjan markkinoilla kannattaa keskittyä jälkimyyntin tehokkuuteen.

Hyödyntämällä asiakassuhdejohtamista, CRM:ä, Luhta Sport voi kartoittaa ja segmentoida paremmin potentiaaliset asiakkaat sekä perustaa toiminnalliset ratkaisunsa asiakas- ja markkinatietoon. Jos markkinakartoitusta syvennettäisiin kenttätutkimuksen avulla, voisi myös sen avulla selvittää mahdolliset eriävät asiakassegmentit. Näin ollen voisi kartoittaa, olisiko Espanjan markkinoilla jotain tiettyä asiakas- tai kuluttajaryhmää, joka voisi kaivata erityispalveluita ja hyödyntää Luhta Sportin tuotemerkin joustavuutta muuntautua kysynnän mukaan. Sekundäärisen tiedon perusteella LFG:n kannattaa valita erilaistamaton segmentointistrategia eli tarjota tuotetta kaikille kuluttajille samoin perustein.

Yksi markkinointistrategian oleellisista alueista on hinnoittelustrategian luominen, joka perustuu markkinahintojen ja kysynnän analysointiin. Espanjan markkinoille mennessä ei kannata välttämättä heti alussa pyrkiä kustannushinnoitteluun, sillä tärkeintä on tunnustella markkinoita ja perustaa hinnoittelupäätökset markkinalähtöisesti. On tärkeää luoda kannattavaa kasvua ja saavuttaa markkinaosuuksia myyntivolyymien avulla. Koska nykyistä markkinatilannetta värittää kuluttajien vähäinen ostovoima ja inflaation vaikutus, hintaratkaisuja pitää miettiä tarkoin.

Lisäksi yleinen vaatteiden hintojen nousu vaatii oikean myyntihinnan asettamisen lisäksi hankintaneuvotteluiden ja valmistuskustannusten optimoimisen hallintaa (Luhta Fashion Magazine –henkilöstölehti 2010, 4.)

Yksi hyvä markkinointistrateginen vaihtoehto näkyvyyden lisäämiseksi on osallistua alueella pidettäville messuille. LFG:llä on aikaisempaa kokemusta muun muassa talviurheiluun keskittyneistä Ispo-messuista, jotka järjestettiin viimeksi Münchenissa. Keski- ja Etelä-Euroopassa pidettävät messut antaisivat mahdollisille jälleenmyyjille positiivisen brandikuvan Luhta Sportin mahdollisuuksista. Lisäksi brandikuvan luomiseen kannattaisi keskittyä yhdessä asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi El Corte Inglés -tavaratalon ollessa Espanjassa yksi tunnetuimmista ketjuista pystyy se varmasti tuomaan esille uuden pohjoismaisen tuotteen.

Koska espanjalaiset kuluttajat tutustuvat mielellään tuotteisiin internetissä ennen varsinaiseen kauppaan astumista, LFG:n kannattaa harkita kotisivujensa kääntämistä myös espanjan kielelle, jos sopiva markkinarako Espanjassa syntyy. Kuten LFG on tähänkin mennessä tehnyt, mallistotietojen päivitys ja tuotetietojen kuvaukset antavat tärkeää informaatiota ostopäätöstään pohtiville kuluttajille.

6 ITALIAN MARKKINA-ANALYYSI

Tässä pääluvussa toinen tutkittavista markkina-alueista, Italia, esitellään maa-analyysin muodossa sekä kootaan lopussa PEST-analyysitaulukkoon. Lisäksi käsitellään Italian alueen varteenotettavimpia kilpailijoita, niiden vahvuuksia ja heikkouksia sekä lopuksi maan soveltuvuutta uudeksi markkina-alueeksi Luhta Sportin tuotteille itse maan, kilpailija-analyysin sekä muiden strategisten valintojen osalta.

6.1 Maa-analyysi

Tämän Italian maa-analyysin tarkoituksena on antaa perustietämys Italiasta, italialaisista sekä heidän kulutustottumuksistaan ja liiketoimintatavoistaan maaprofiilin avulla. Lisäksi kuvaillaan maan liiketoimintaympäristöä, markkinapotentiaalia ja tarjontatilannetta sekä tätä kautta selvitetään Italian kelpoisuus markkina-alueeksi Luhta Sport-tuotteille. Tässä luvussa esiintyvät Italiaa koskevat taloudelliset luvut ovat vuoden 2010 arvioita ellei toisin mainita.

6.1.1 Historia ja perustiedot

Italia yhdistyi kansallisvaltioksi Sardinian ja Sisilian kanssa vuonna 1861 kuningas Viktor Emanuel II:n monarkiaan. Parlamentaarisen hallituksen aikakausi päättyi 1920-luvun alussa, kun Benito Mussolini nousi diktaattorin valtaan ja johdatti Italian Saksan kanssa toisen maailmansodan tappioon. Monarkia vaihtui demokraattiseksi tasavallaksi Mussolinin valtakauden jälkeen vuonna 1946, jolloin Italian talous alkoi elpyä sodan jäljiltä. (CIA 2011.)

Italia on NATO:n ja Euroopan Talousyhteisön, EEC:n, perustajajäsen sekä edelläkävijä Euroopan talouden ja politiikan yhdistämisessä. Italia liittyi Euroopan rahanliittoon vuonna 1999. Italian pysyvinä ongelmina ovat olleet laiton maahanmuutto, järjestäytynyt rikollisuus, korruptio, korkea työttömyys, verkkainen talouskasvu sekä suuret erot tuloissa, työttömyydessä sekä kehittyneisyydessä etelän ja pohjoisen välillä. (CIA 2011.)

Italian tasavalta (La Repubblica Italiana) sijaitsee Etelä-Euroopassa Välimeren työntyvällä Apenniinien niemimaalla. Yhteistä rajaviivaa Italialla on kuuden valtion kanssa: Itävallan ja Sveitsin pohjoisessa, Slovenian koillisessa, Ranskan luoteessa sekä kääpiövaltioiden, Vatikaanin ja San Marinon, ovat kokonaan Italian ympäröimänä valtion sisällä. Italian kokonaispinta-ala on 301 333 km² käsittäen myös Sardinian ja Sisilian saaret. Pinta-alasta vajaat 2,4 prosenttia on vesistöjä ja loput maa-aluetta. Rantaviivaa Italialla on 7 600 kilometriä. (Finpro 2010; CIA 2011.)

Alla olevasta kuviosta nähdään Italian maantieteellinen sijainti, suurimmat kaupungit sekä naapurivaltiot (KUVIO 18).



KUVIO 18. Italian maantieteellinen sijainti, naapurivaltiot sekä suurimmat kaupungit. (Midge 2010.)

Italian asukasluku on 58,1 miljoonaa, jonka odotetaan pienentyvän. Väestön kasvu on negatiivinen, -0,075 prosenttia. Italian pääkaupunki on Rooma, jossa asuu 2,4 miljoonaa asukasta. Muita suurimpia kaupunkeja ovat Milano 1,1 miljoonalla

asukkaalla, Napoli miljoonalla asukkaalla, Torino 800 000 asukkaalla sekä Palermo ja Genova 600 000 asukkaalla. (Finpro 2010; CIA 2011.)

Alla olevasta taulukosta selviää Italian väestörakenne: ikäryhmien prosentuaalinen osuus koko väestöstä sekä se vielä jaettuna miehiin ja naisiin (TAULUKKO 16).

TAULUKKO 16. Italian väestörakenne, mukautettu. (CIA 2011.)

Ikä	Osuus koko väestöstä, %	Miehiä, %	Naisia, %
0–14-vuotiaat	13,5	51,5	48,5
15–64-vuotiaat	66,3	50,7	49,3
Yli 65-vuotiaat	20,2	41,8	58,2

Taulukosta on huomattavissa, että suurin ikäryhmä on 15–64-vuotiaat, joita Italian väestöstä on kaksi kolmasosaa. Aina 64 ikävuoteen asti miehiä on vain prosenttiyksikkö tai kaksi enemmän kuin naisia, mutta yli 65-vuotiaiden ikäryhmässä kuitenkin naisia on reilusti enemmän kuin miehiä. (TAULUKKO 16.)

Italian virallinen kieli on italia, mutta virallisen kielen asema on saksalla itsehallinnollisella Trentino Alto Adigen alueella pohjoisessa sekä ranskalla Valle d’Aostan alueella luoteessa. Myös sloveniankielinen vähemmistö löytyy Slovenian rajalla koillisessa. Roomalaiskatolisia on 90 prosenttia väestöstä ja loput 10 prosenttia ovat suurimmalta osin protestantteja, juutalaisia ja muslimeja maahanmuuton seurauksena. Italian luonnonvaroja ovat marmori, kivihiihi, maakaasu ja raa-kaöljy sekä erilaiset savimineraalit, kuten rikki ja maasälpä. (Finpro 2010; CIA 2011.)

6.1.2 Infrastrukturi

Toisen maailmansodan tuhojen jäljiltä suurin osa Italian infrastruktuurista rakennettiin uudestaan ja siihen kohdistuu jatkuva parantaminen sekä ylläpito. Italian infrastrukturi on moderni ja tehokas, mutta heikosti toimiva verrattuna muihin Länsi-Euroopan vastaavan kokoiisiin maihin. Koko niemimaa on kuitenkin katettu

laaja-alaisella järjestelmällä tieverkostoa, rautateitä, lentokenttiä sekä merisatamia. (Encyclopedia of the Nations 2011.)

Italiassa on päällystettyä tieverkostoa 487 700 kilometriä, josta moottoriteitä on 6 700 kilometriä. Rautatieverkostoa on 19 460 km, josta yli 18 300 kilometriä on vakioraideleveytenä ja loput reilu 1 000 kilometriä kapeampana raideleveytenä. Lentokenttiä on yhteensä 132, joista 19 on kansainvälisiä. Suurimmat kansainväliset lentokentät löytyvät Roomasta (Leonardo da Vinci - Fiumicino) sekä Milanosta (Malpensa). Vesiteitä on 2 400 kilometriä ja tärkeimmät satamat löytyvät Augustasta, Genovasta, Livornosta, Ravennasta, Tarantosta, Triestestä, Venetsiasta sekä öljysatama Melillistä. (Finpro 2010; CIA 2011.)

6.1.3 Poliitiikka ja hallinto

Italian presidentti on Giorgio Napolitano ja pääministeri Silvio Berlusconi. Parlamentti koostuu 315-paikkaisesta senaatista sekä 630-paikkaisesta edustajain huoneesta, joihin jäsenet valitaan viideksi vuodeksi kerrallaan. Parlamentin muodostaa kaksi suurta ryhmittymää: keskustaoikeustolaiset sekä keskustavasemmistolaiset. (Finpro 2010.)

Italian hallitus on kärsinyt kesällä 2010 alkaneesta kriisistä, joka ilmenee muun muassa kansalaisten epäluottamuksen maan hallitusta kohtaan. Myös pääministeri Silvio Berlusconin viimeaikaiset tempaukset alkavat olla italialaisille tarpeeksi ja hänen kannatuksensa onkin tällä hetkellä alhaisin koskaan. Berlusconin hallituksen ministereitä on eronnut ja Italian parlamentin on määrä äänestää hallituksen luottamuksesta mahdollisimman pian. Myöskään presidentti Giorgio Napolitanon nimittämä väliaikaishallitus ei ole poissuljettu vaihtoehto. (Rapeli 2010; STT-AFP 2010.)

Italia jakautuu hallinnollisesti 20 maakuntaan (regione), jotka jakautuvat 106 provinssiin (provincia) ja siitä vielä 8 103 kuntaan (comune). Alla olevasta kuvioista löytyvät Italian 20 maakuntaa merkittynä isoin kirjaimin sekä niiden pääkaupungit merkittynä pallukalla. (Finpro 2010; KUVIO 19.)



KUVIO 19. Italian maakunnat ja niiden pääkaupungit (Italy.com.au 2011).

Kuviossa olevista 20 maakunnasta jokainen on oma alueellinen yksikkönsä, jolla on oma pääkaupunki, säännöt, toimivalta sekä tehtävät. Alueella valitaan vaaleilla oma parlamentti sekä presidentti aina tietyksi ajaksi kerrallaan. Viidelle näistä 20 maakunnasta on myönnetty erityinen itsehallinnollinen asema: Friuli-Venezia Giulialle, Sardinialle, Sisilialle, Trentino-Alto Adigelle ja Valle d'Aostalle. (Finpro 2010; KUVIO 19.)

6.1.4 Talous, kulutuskäyttäytyminen ja ulkomaankauppa

Italian talouskasvu on ollut hyvin vaatimatonta 1990-luvun alusta alkaen. Talouskasvu supistui noin viidellä prosentilla vuonna 2009 kansainvälisen talouskriisin seurauksena, mutta vuoden 2010 ennusteet näyttävät jälleen pienen kasvun merkkejä. Italian talouskasvun ongelmat johtuvat teollisuuden muodostavista pienistä ja keskisuurista yrityksistä, jotka ovat haavoittuvaisia sekä koti- että vientimarkkinoilla lisääntyneen Aasian ja Itä-Euroopan kilpailun vuoksi. Myös julkisen talouden ongelmat sekä kansainvälisen talouskriisin vaikutukset heijastuvat Italian talouskasvuun. (Finpro 2010.) Uusiin talousongelmiin maalla ei ole varaa, sillä se kuuluu jo EU-alueen velkaantuneimpiin maihin. On arvioitu, että Italia seuraa pian Kreikan, Irlannin sekä Espanjan kaltaista kansallista talouskriisiä, jos asioihin ei saada ratkaisua pian ja säätökuuria aloiteta. (Rapeli 2010; STT-AFP 2010.)

Italian talous jakautuu pohjoisessa olevaan kehittyneeseen teollisuuteen, jota hallitsevat yksityiset yritykset, sekä etelässä olevaan kehittymättömämpään ja hyvinvointiriippuvaiseen maatalouteen, jossa työttömyys- ja köyhyysasteet ovat korkeat verrattaessa Pohjois- tai Keski-Italiaan. Italian taloutta ohjaa suurimmalta osin pienissä ja keskisuurissa perheyrityksissä valmistetut korkealaatuiset tuotteet. Italiassa on myös harmaata taloutta, jonka on arvioitu olevan jopa 15 prosenttia Italian bruttokansantuotteesta. Harmaata taloutta on havaittavissa maataloudessa sekä rakennus- ja palvelualoilla. Italia on vähitellen tehnyt rakenteellisia uudistuksia, kuten lahjusten vähentämistä sekä nuorten työmahdollisuuksien lisäämistä varsinkin naisille. (CIA 2011; The Sports Goods Market 2009, 14.)

Italia on Euroopan rahaliiton jäsen, ja näin ollen maan valuuttana on toiminut euro liiran sijasta vuodesta 2002 alkaen. Bruttokansantuote, BKT, on 2,12 biljoonaa Yhdysvaltain dollaria, USD, ja henkeä kohti 35 230 USD. BKT ostovoimapariteetin mukaan on 1,76 biljoonaa USD ja henkeä kohti 29 347 USD. Ostovoimapariteetti viittaa siihen, kuinka paljon maan valuutalla voi todellisuudessa ostaa tavaroita ja palveluja. Italian BKT:n vuoden 2010 kasvuksi on arvioitu 1,1 prosenttia. Valtionvelkaa Italiassa on 118 prosenttia BKT:sta. Italiassa inflaatio on 1,4 prosenttia ja työttömyys 8,4 prosenttia. (CIA 2011; IMF 2011; Tilastokeskus 2011.)

Maailmanlaajuinen talouskriisi on vähentänyt italialaisten kulutusta urheiluvaate-markkinoilla kahdella prosentilla varsinkin keskisuurissa ikäryhmissä ja samalla talouskriisin myötä italialaiset ovat enemmän hintatietoisia. (The Sports Goods Market 2009, 1-2, 37.)

Alla olevassa taulukossa on vertailtu vuosien 1968 ja 2006 prosentuaalisia keskimääräisiä kulutusmääriä kotitalouksien kokonaiskulutuksesta (TAULUKKO 17).

TAULUKKO 17. Keskimääräinen kuukausittainen kulutus kategorioittain, prosenttia koko kotitalouskulutuksesta vuosina 1968 ja 2006, mukautettu (The Sports Goods Market 2009, 17).

Tuote tai palvelu	Vuosi 1968	Vuosi 2006
Asunto, sähkö ja kaasu	16,4	31,0
Ruoka ja juoma	37,4	19,0
Liikenne ja viestintä	10,3	16,8
Terveystenhoito	16,5	14,6
Vaatteet ja jalkineet	9,7	6,4
Huonekalut, kotitaloustarvikkeet	4,1	5,9
Koulutus, vapaa-aika, kulttuuri	3,0	5,5
Tupakkatuotteet	2,6	0,8

Taulukosta huomataan, että italialaisten kulutuksen osuus vaatteisiin sekä jalkineisiin on laskenut yli kolme prosenttiyksikköä 39 vuoden aikana. Vapaa-aikaan italialaiset panostavat kuitenkin 2,5 prosenttiyksikköä aiempaa enemmän. (TAULUKKO 17.)

Alla oleva taulukko kuvaa keskimääräisiä prosentuaalisia kulutusmääriä kategorioittain kotitaloustyyppin mukaan keskimääräiseen kuukausikulutukseen nähden vuonna 2006. Taulukkoon on otettu mukaan tätä opinnäytetyötä koskevat kaksi kategoriaa: vaatetus sekä vapaa-aika. (TAULUKKO 18.)

TAULUKKO 18. Keskimääräinen kuukausittainen kulutus kotitaloustyypeittäin, prosenttia koko kulutuksesta vuonna 2006, mukautettu (The Sports Goods Market 2009, 18).

Kotitaloustyyppi	Vaatetus, %	Vapaa- aika, %	Keskimääräinen kuukausikulutus, €
Yksineläjä, alle 35v.	6,5	6,4	1 913
Yksineläjä, 36-64v.	5,8	5,0	1 929
Yksineläjä, yli 65v.	3,3	3,2	1 328
Pariskunta, ei lapsia, alle 35v.	6,4	5,9	2 632
Pariskunta, ei lapsia, 36-64v.	6,1	4,7	2 863
Pariskunta, ei lapsia, yli 65v.	4,3	3,7	2 112
Pariskunta, 1 lapsi	6,8	5,8	2 962
Pariskunta, 2 lasta	7,7	6,8	3 204
Pariskunta, 3 lasta tai enemmän	8,0	7,6	3 031
Yksinhuoltaja	6,7	5,9	2 383
Muut	6,2	5,1	2 714

Taulukosta on nähtävissä, että vaatetukseen käytetään enemmän rahaa kuin vapaa-ajanviettoon kaikissa kotitaloustyypeissä. Suurimmat kulutusprosentit löytyvät kotitalousmuodosta, jossa pariskunnalla on yksi tai useampi lapsi. (TAULUKKO 18.)

Vuonna 2007 kansainvälinen talouskriisi alkoi jo vaikuttaa italialaisten ostokäyttäytymiseen ja melkein kaikissa tuote- ja palvelukategorioissa oli havaittavissa laskua. Myös vuosina 2008 ja 2009 yksityinen kuluttaminen oli laskussa ja kriisin alla yli puolet italialaisista hankki edullisempia sekä samalla laadultaan heikompia tuotteita säästääkseen kuluissa. Rikkaissa kaupungeissa, kuten Pohjois-Italiassa sijaitsevassa Bressiassa, kolmannes ei muuttanut ostokäyttäytymistään millään tavalla, mutta moni hyvätuloinenkin perhe muualla vähensi kuluttamistaan talouskriisin tullessa. (The Sports Goods Market 2009, 10, 19.)

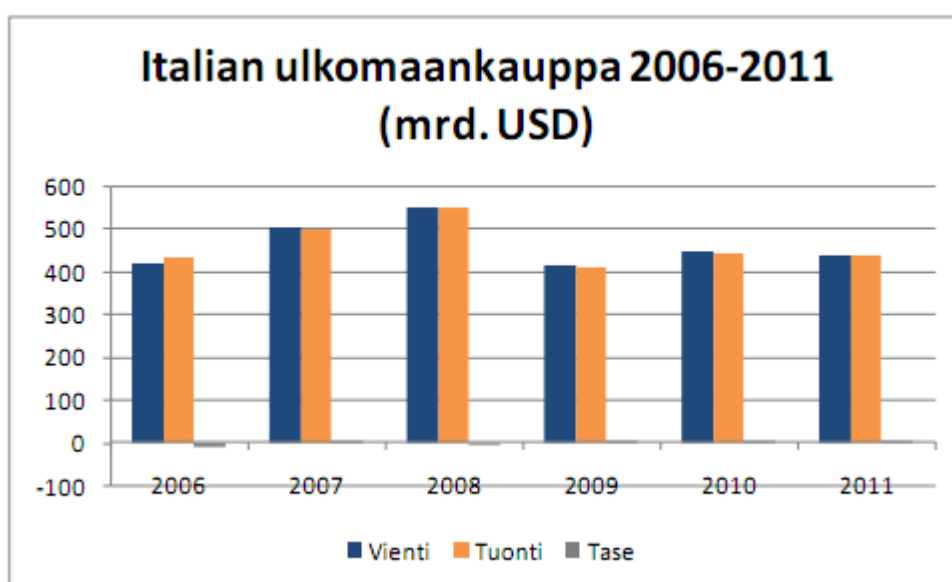
Arvioiden mukaan vuonna 2011 italialaisten yksityinen kulutus tulee edelleen laskemaan 0,1 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Julkisen kulutuksen sen sijaan

odotetaan kasvavan 0,3 prosenttia vuonna 2011 verrattuna vuoteen 2010.

(Economist Intelligence Unit Limited 2011.)

Italialla on vahva asema kansainvälisessä taloudessa, sillä maa on tilastojen mukaan maailman seitsemänneksi merkittävin ulkomaankauppamaa. Italian vienninosaaminen on perustunut muuntautumiskykyisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, mutta nyt monet näistä ovat vaikeuksissa lisääntyneen kansainvälisen kilpailun myötä. Kilpailukykyvertailussa Italia sijoittuu heikosti ja viime vuosien aikana sijoitus on vain heikentynyt. (Finpro 2010.) Ennusteen mukaan vuonna 2015 Italian osuus maailmankaupasta laskee melkein yhden prosenttiyksikön, 6,6 prosentista 5,8 prosenttiin. (Economist Intelligence Unit Limited 2011.)

Italian kokonaisvienti on 458 miljardia Yhdysvaltain dollaria, USD, ja kokonaisuonti on 459 miljardia USD (Finpro 2010). Italian viennin odotetaan pienentyvän 0,3 prosentilla vuonna 2011 edellisvuoteen verrattuna sekä myös tuonnin odotetaan laskevan 0,5 prosenttia vuonna 2011 vuoteen 2010 verrattuna (Economist Intelligence Unit Limited 2011). Kuten alla olevasta kuvioista näkyy, Italian ulkomaankaupan kasvu on ollut maltillista viime vuosina (KUVIO 20).



KUVIO 20. Italian ulkomaankauppa vuosina 2006–2010 (Finpro 2010).

Kuviosta on nähtävissä Italian viennin ja tuonnin tasainen kasvu vuosina 2006–2008. Kansainvälinen talouskriisi vähensi maan ulkomaankauppaa yli viidenneksellä vuonna 2009, mutta siitä on odotettavissa taas pientä nousua seuraaville vuosille. Taulukosta on havaittavissa myös Italian vuosittainen viennin ja tuonnin tasapainoisuus vuosi toisensa jälkeen. (KUVIO 20.)

Italian ulkomaankaupasta yli puolet käydään EU-maiden kanssa. Italian suurimmat vientimaat ovat Saksa, Ranska, Yhdysvallat, Espanja, Iso-Britannia ja Sveitsi. Vientituotteet koostuvat maatalouden tuottamista hedelmistä, vihanneksista, perunasta, rypäleistä, sokerijuurikkaasta, soijapavuista, oliiveista, naudanlihasta, meijerituotteista sekä kalasta. Teollisuuden vientituotteita ovat turismi, koneet, rauta sekä teräs, moottoriajoneuvot, kemikaalit, tekstiiliteollisuus, jalkineet sekä keramiikka. (Finpro 2010; CIA 2011.)

Italian suurimmat tuontimaat ovat Saksa, Ranska, Kiina, Hollanti, Espanja, Venäjä ja Belgia. Tuontituotteita ovat teollisuuskoneet, kemikaalit, kuljetuslaitteet, energiatuotteet, metallit, tekstiilit ja elintarvikkeet. (Finpro 2010; CIA 2011.)

Alla olevasta taulukosta nähdään Italian tärkeimmät vienti- ja tuontimaat sekä niiden prosentuaaliset osuudet Italian koko ulkomaankaupasta vuonna 2009 (TAULUKKO 19).

TAULUKKO 19. Italian tärkeimmät vienti- ja tuontimaat vuonna 2009 sekä niiden prosentuaalinen osuus Italian ulkomaankaupasta (Finpro 2010).

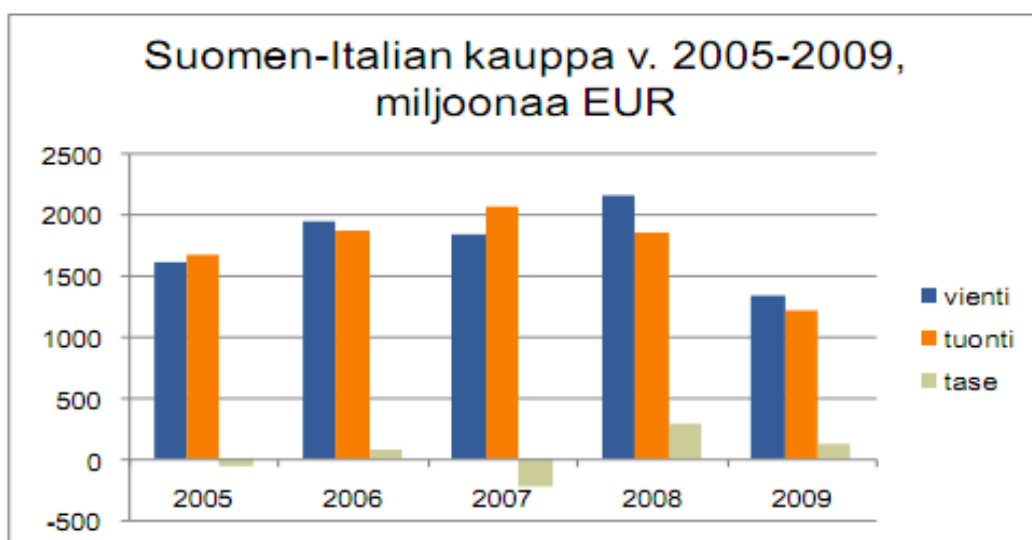
Italian tärkeimmät vienti- ja tuontimaat vuonna 2009, osuus %			
Vienti	%	Tuonti	%
EU-27	58,5	EU-27	54,1
Saksa	12,8	Saksa	16,0
Ranska	11,2	Ranska	8,6
Espanja	6,5	Kiina	6,3
USA	6,3	Hollanti	5,4

Taulukosta on nähtävissä EU-alueen kaupan tärkeys Italialle, sillä EU-27-alueen osuus viennistä sekä tuonnista on yli puolet maan ulkomaankaupasta. Euroopan tärkeimmät yksittäiset kauppakumppanit Italialle ovat Saksa ja Ranska.

(TAULUKKO 19.)

Suomelle Italia on kymmenen tärkeimmän kauppakumppanin joukossa ja Suomen viennin osuus Italiaan vaihtelee vuosittain 1,5-2 miljardin euron välillä. Vuonna 2009 vienti kuitenkin väheni reilusti edellisvuodesta ollen vain 1,3 miljardia euroa. Tuonti Italiasta on vähentynyt viime vuosina. (Finpro 2010.)

Alla olevasta kuviosta nähdään Suomen ja Italian välinen kauppa miljoonissa euroissa vuosien 2005–2009 aikana (KUVIO 21).



KUVIO 21. Suomen ja Italian välinen kauppa vuosina 2005–2009 (Finpro 2010).

Kuviosta on nähtävissä Suomen ja Italian välinen maltillinen kaupan kasvu vuosina 2005–2008. Vuoden 2009 lukemassa on havaittavissa kansainvälisen talouskriisin vaikutus laskeneena kauppana. Vuosina 2006, 2008 sekä 2009 Suomen viennin osuus Italiaan on ollut suurempi kuin tuonnin. (KUVIO 21.)

6.1.5 Liiketoiminta ja tapakulttuuri

Italian vahvuuksia liiketoiminta-alueena ovat ostovoimallinen merkittävyys markkina-alueena yli 58 miljoonalla kuluttajalla, suurien valtionyritysten yksityistäminen, dynaaminen ja erikoistunut pienten ja keskisuurten yritysten sektori sekä maailman matkapuhelinmarkkinoilla oleminen yksi suurimmista (Finpro 2010).

Vastaavasti Italian heikkoudet liiketoiminta-alueena löytyvät talouden melkein olemattomasta kasvusta, joka on ollut EU-alueen hitaimpia jo pitkään, byrokratiasta ja valtion kontrollista, ulkomaisten investointien vähydestä sekä suurista alueellisista sekä kehityksellisistä eroista etelän ja pohjoisen välillä (Finpro 2010).

Italian markkinoiden riskeistä ja uhkatekijöistä on vientiin lähtiessä otettava huomioon yhteistyökumppanin hankinta, pitkät maksuajat, kova kilpailu ja alhainen hintataso matalan ja keskihintaluokan tuotteissa sekä byrokratia (Finpro 2010).

Suomen kilpailukyky Italian markkinoilla on kehittynyt jatkuvasti. Kysyntää on erityisesti tietoliikenteen ja teollisuuden tuotteille sekä korkealuokkaiselle designille, vaikka kilpailu tällä alalla on varsin kovaa. Uusia mahdollisuuksia Italian vientimarkkinoille tarjoavat biomassaenergiatekniikka, ympäristöteknologia sekä vanhusten- ja terveydenhuoltosektori. (Finpro 2010.)

Italian markkinoille tuleva suomalainen yritys on tyypillisesti suuri tai keskisuuri yritys, jolla on jo useamman vuoden kokemus vientitoiminnasta. Vientiä Italiaan suunnittelevan yrityksen on varauduttava useiden asioiden pitkään käsittelyyn Italian päässä. Huomiota on syytä kiinnittää myös markkinoiden mahdollisuuksien ja kilpailutilanteen huolelliseen tutustumiseen sekä yhteistyökumppanin löytämiseen. Italialaisten tapa toimia sekä heidän liiketoimintakulttuurinsa poikkeavat monella tavalla suomalaisesta. Menestyksellisen kaupankäynnin vastineeksi Italiassa vaaditaan yritykseltä hyvälaatuiset tuotteet, sopiva hinta sekä hyvä palvelu. Missään tapuksessa ei pidä unohtaa henkilökohtaista kontaktiverkostoa tai liiketoimintakulttuurin tuntemusta. (Finpro 2010.)

Monella Italian alueella kauppakieli on englanti, mutta itse italialaiset eivät kieltä hyvin osaa, joten on hyvä hallita maan kieli markkinoille mentäessä. Englannin kielen taito riittää suurimmissa kaupungeissa ja kansainvälisissä yrityksissä, mutta italian kielen hallinnasta on merkittävä hyöty maan markkinoilla. Trentino-Alto Adigen alueella on varauduttava saksan kielen taitoon ja vastaavasti Valle d'Aostan alueella ranskan kielen taitoon. Italialaisten kanssa on myös varauduttava hyviin vuorovaikutustaitoihin, sillä he pitävät keskustelemisesta ja seurapidosta. (Finpro 2010.)

Yrityksen lähtiessä Italian markkinoille sen on ymmärrettävä, että henkilökohtainen kanssakäyminen on italialaiselle erityisen tärkeää. Yrityksellä on oltava hyvä kontaktiverkosto, joka auttaa paikallisissa toimintatavoissa sekä yrityksen on muistettava pitää italialaisiin asiakkaisiin aktiivisesti yhteyttä. Italialainen yritys on suomalaiseseen yritykseen verrattuna paljon hierarkkisempi ja johtotyyli on autoritaarisempaa, jolloin neuvotteluissa, joissa italialainen odottaa hyvin argumentoitua ja asiantuntevaa esitystä, on toimittava hierarkiassa juuri oikean henkilön kanssa. Italialaisten kanssa on oltava kärsivällinen, sillä melkein kaikkien asioiden käsittely, myös liiketoiminnassa, tuntuu hitaalta. (Finpro 2010.)

Laadittaessa sopimusta on tärkeää tuntea paikalliset kauppatavat. Sopimuksia solmittaessa on usein hyvä käyttää hyödyksi asiantuntijoita, sillä Italian kauppalaaki on tiukempi kuin Suomessa. (Finpro 2010.)

Pohjois- ja Etelä-Italian liiketoimintatavoissa ja kulttuurissa on suuriakin eroja. Pohjoinen on kulttuurillisesti ja työtavoiltaan enemmän eurooppalaisempi kuin Etelä-Italia. (Finpro 2010.)

Toimisto-aika on yleisesti klo 8.30–12.45 ja 15–18.30, vaikka työpäivät monesti venyvät jopa kello 20.00:een. Työpäivän väliin mahtuu pitkä lounastauko, jolloin on tapana mennä liikelounaalle. Päivällinen syödään yleisesti kello 20.00–23.00. (Finpro 2010.)

Italialaiset ovat erittäin kohteliaita ja muodollisia, ja on tärkeää käyttää titteleitä (Dottore ja Dottoressa vastaavat Maisteria), puhuttelusanoja (Signor ja Signore vastaavat herraa ja rouvaa) sekä teitittelymuotoa (Lei vastaa sanaa te) aina puhuteltaessa. Pitkän liiketoimintakumppanuuden myötä puhuttelu voi alkaa sukunimen sijasta etunimellä, mutta se ei kuitenkaan merkitse sinuttelun aloittamista vaan teitittelyä on syytä edelleen jatkaa. (Finpro 2010.)

Italialaisille huoliteltu ulkomuoto, edustavuus sekä tyyliä ja tyyliä ovat erittäin tärkeitä asioita ja tätä he odottavat myös liikekumppaneiltaan. Erityisesti tyylikkäisiin sekä siisteihin kenkiin on myös kiinnitettävä huomiota asukokonaisuutta valittaessa. (Finpro 2010.)

Italialaisen kanssa ei koskaan pidä aloittaa keskustelua liikeasioilla. Sen sijaan urheilu, italialainen kulttuuri ja taide sekä ruoka ja viini ovat puheenaiheita, joista italialainen keskustelelee mielellään. On myös varauduttava itse vastaamaan Suomea koskeviin kysymyksiin, sillä italialaiset ovat positiivisella ja kohteliaalla tavalla uteliata. Italialaisten yleistietämys Suomesta on heikkoa. Ehdottomasti vältettäviä keskustelunaiheita ovat politiikka, uskonto, mafia ja Benito Mussolini, sillä nämä aiheet ovat italialaisille arkoja sekä epämiellyttäviä. (Finpro 2010.)

Alla olevaan PEST-taulukkoon on koottu Italian poliittiset, taloudelliset, sosio-kulttuuriset sekä teknologiset seikat, joiden tarkoituksena on antaa kokonaiskuvaan tämänhetkisestä tilanteesta (TAULUKKO 20).

TAULUKKO 20. PEST-analyysitaulukko Italiasta.

<p style="text-align: center;">POLIITTISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vallitseva hallituskriisi ja kansalaisten epäluottamus → Maan johto vaikeuksissa • Pääministeri Silvio Berlusconiin viimeaikaisten tempausten ja sanomisten myötä kannatusluvut alimmillaan • Valtion kontrolli • Tiukka kauppalaki • Byrokratia • Jo pitkään vallinnut korruptio • Rehottava harmaa talous 	<p style="text-align: center;">TALOUDELLISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kansainvälisen taluskriisin aiheuttama taantuma ja kulutuskäyttäytymisen muutos • Heikko, melkein negatiivinen talouden kasvu jo useamman vuoden ajan • Velkaantuneisuus → Julkisten kulujen vähentäminen → Säästökuuri edessä • Suuret erot työttömyydessä, tuloissa, taloudessa ja kehittyneisyydessä etelän ja pohjoisen välillä • Naiset, nuoret ja maahanmuuttajat tarjolla töihin
<p style="text-align: center;">SOSIOKULTTUURISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negatiivinen väestönkasvu • Tasainen ikäjakauma sekä iän että sukupuolen perusteella • Terve ja koulutettu kansa • Perhe ja ystävät erittäin tärkeitä • Vuorovaikutustaidot • Tyyli- ja muotitietoisuus • Suuret erot Etelän ja Pohjoisen välillä niin työllisyydessä, asenteissa kuin kulttuurissa 	<p style="text-align: center;">TEKNOLOGISET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teknologia tärkeää, matkapuhelinten saralla yksi maailman johtajista • Internetin käyttö ei vielä niin kehittynyttä ja yleistä kuin Suomessa • Teknologia on kehittynyt ja se on italialaisille tärkeää, mutta silti tärkeämpää ovat yhdessä olo, tapaamiset ja muut sosiaaliset tapahtumat

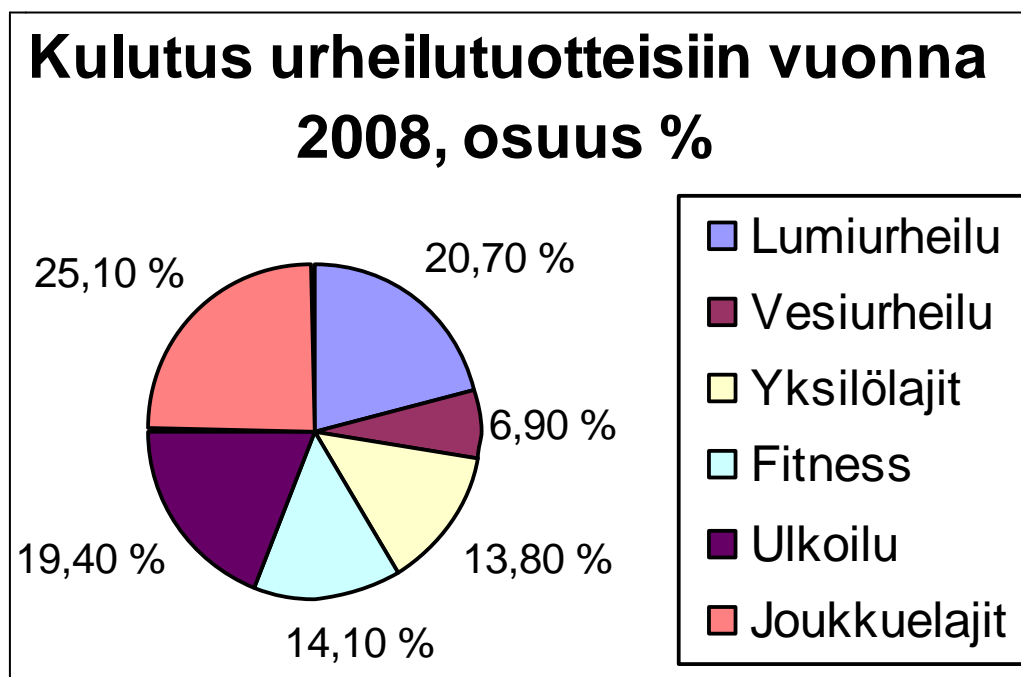
Taulukosta on nähtävissä Italian poliittisen tilanteen epävakaisuus sekä talouden heikko tila, jotka tällä hetkellä vaikuttavat negatiivisesti maan tilanteeseen. Sosiaaliset tekijät ovat positiivisia ja teknologian vaikutus italialaisille on tärkeä, vaikka maa ei teknologian edelläkävijöitä olekaan. (TAULUKKO 20.)

6.1.6 Urheilu- ja talviurheiluvaatemarkkinat

Hiihto lajina on viime vuosina hävittänyt kiinnostustaan maailmanlaajuisesti varsinkin lumilautailulle, mutta Italiassa hiihtokuume nousi jälleen vuonna 2006 maan järjestettyä talviolympialaiset Torinossa. Vaikka muutama viime vuosien talvista on Italiassa ollut lämmin ja vähäluminen, talviurheilu esittää edelleen tärkeää osaa italialaisten keskuudessa, sillä italialaiset pitävät vuorille menemisestä aina silloin, kun siellä lunta vain on. (The Sports Goods Market 2009, 221.)

Talviurheilulajeja harrastaa 3,4 prosenttia maan asukkaista eli vähän alle 2 miljoonaa ihmistä. Talviurheilu esittää edelleen tärkeän suurta osaa Italian urheilukategoriassa. Lumiurheilu kiinnostaa eniten yli 20-vuotiaita. Suurin harrastajaryhmä on ikäluokassa 35–59-vuotiaat, mutta myös 20–34-vuotiaista ja yli 60-vuotiaista harrastajia löytyy. Alppihiihto on edelleen italialaisten suosituin talviurheilumuoto, jota harrastaa noin puolitoista miljoonaa italialaista, mutta se on menettänyt suosiotaan viime vuosina rajusti varsinkin nuorempien keskuudessa muun muassa vapaammille talviurheilumuodoille, kuten lumilautailulle. (The Sports Goods Market 2009, 221, 225.)

Alla oleva kuvio kuvaa italialaisten vuoden 2008 prosentuaalista kulutusta urheilutuotteisiin urheilukategorioittain maan koko urheilutuotemarkkinoihin suhteutettuna (KUVIO 22).



KUVIO 22. Italialaisten prosentuaalinen kulutus urheilutuotteisiin urheilukategorioiden suhteutettuna maan koko urheilutuotemarkkinoihin vuonna 2008, mukautettu (CBI 2009).

Kuviosta on havaittavissa talviurheilun merkittävä rooli italialaisten keskuudessa, sillä talviurheilutuotteisiin käytetään heti joukkueurheilutuotteiden jälkeen eniten rahaa, 326 miljoonaa euroa, mikä vastaa 20,7 prosenttia koko Italian urheilutuotemarkkinoista (KUVIO 22).

Italian urheilukaupan vähittäismyynnin arvo vuonna 2008 oli noin 6,1 miljardia euroa ja näin ollen laskua vuoteen 2007 tulee 2,1 prosenttia. Italialaiset käyttävät vuosittain karkeasti 2,5 miljardia euroa urheiluvaatetukseen, 1,15 miljardia urheilujalkineisiin ja 1,1 miljardia euroa urheiluvälineisiin sekä urheiluasusteisiin. Kulutettavat summat sekä myydyt kappalemäärät ovat laskeneet viime vuosina, koska urheilullisia vaatteita ei pidetä enää muodikkaina Italiassa. (The Sports Goods Market 2009, 93, 95.)

Alla olevassa taulukossa ovat prosentuaaliset muutokset urheiluvaatteiden sekä euro-, että kappalemääräisessä muodossa verrattuna aina edelliseen vuoteen vuosilta 2004–2008 (TAULUKKO 21).

TAULUKKO 21. Urheiluvaatteiden myynnin kehitys Italiassa vuosina 2004–2007, mukautettu (The Sports Goods Market 2009, 97).

	Muutos, % 2004–2005	Muutos, % 2005–2006	Muutos, % 2006–2007	Muutos, % 2007–2008
Urheiluvaatteet, €	+2,1	+4,2	-3,5	-8,6
Urheiluvaatteet, kpl	+6,6	+5,3	-6,8	-3,6

Taulukosta voidaan huomata, että vuodesta 2006 sekä urheiluvaatteiden euromääräinen että kappalemääräinen myynti ovat olleet laskussa (TAULUKKO 21).

Vuonna 2008 italialainen kulutti keskimäärin 101,85 euroa vuodessa urheilutuotteisiin, mikä on selvästi vähemmän muihin suuriin Euroopan maihin, kuten Itävaltaan, Sveitsiin tai Saksaan, verrattuna, joissa vastaava lukema oli 140–285 euron välillä (The Sports Goods Market 2009, 94).

Kansainvälinen talouskriisi vaikutti Italiassa kulutuksen vähentymiseen melkein kaikissa tuote- ja palveluryhmissä. Silti italialaiset, joille urheilu on intohimo eikä pelkästään ajanviete, haluavat seurata trendejä ja panostaa uusiin vaatteisiin ja varusteisiin kriisistä huolimatta. Kun taas italialaiset, jotka harrastavat urheilua silloin tällöin pääasiallisesti vapaa-aikatasolla, tinkivät harrastuksistaan ja uusista hankinnoista talouskriisin aikana ja näin ollen harrastuksia sekä vapaa-ajanviettoa jatketaan samoilla vaatteilla ja välineillä. (The Sports Goods Market 2009, 19, 342.)

Muodikkaiden urheiluvaatteiden vähittäismyyjät kokivat kuitenkin suurimman kolauksen talouskriisin aikana, sillä näillä muodikkailla urheiluvaatteilla ei ole varsinaista yhteyttä lajeihin tai lajiharrastusmääriin. Talvilajien tosiharrastajat panostavat teknisiin vaatteisiin ja lajien keskuudessa suosittuihin merkkeihin, joten tällainen muotipainotteinen urheiluvaate jää helposti talouskriisin alla ostamatta kuluttajan miettiessä tarkasti omaa kulutustaan. (The Sports Goods Market 2009, 37.)

Italiassa urheilu ja muoti ovat melkein aina ja missä tahansa yhdistetty toinen toisiinsa. Vaikka italialaisten keskuudessa urheiluun osallistuvien määrä on jo pitkään ollut pysähdyksissä, urheilemiseen tai vapaa-ajan viettoon italialaiset haluavat yhdistää nautinnollisuuden sekä aistikkeuden. Tämä on havaittavissa tyylikkään pukeutumisen ja viihtymisen sekoituksena urheilupaikoilla, kuten esimerkiksi viime aikoina Italian talviurheilupaikoilla havaittuna luksustrendinä, jossa varsinkin hyvin toimeentulevat ihmiset haluavat erottua muista pukeutumalla erilailla tai erikoisemmin kuin muut. (The Sports Goods Market 2009, 2-3, 221.)

Ongelmana Italian urheilukauppasektorilla on se, että markkinat eivät kasva juuri ollenkaan tai ainakaan verrattuna aikaisempiin vuosiin, mutta kilpailun määrä kasvaa koko ajan. Uuden urheilukaupan on varauduttava kolmesta viiteen vuoteen lyödäkseen mahdollisesti itsensä Italian markkinoilla läpi. Italian markkinoilla, joilla kasvu on pysähtynyt tai melkein jopa laskenut, markkinaosuuksista on kova taistelu siellä toimivien yritysten kesken. Myös hinnoittelulla on oma vaikutuksensa Italian markkinoilla, sillä edulliset ja kalliit tuoteryhmät ovat nostaneet suosiotaan, kun taas keskihintaiset tuoteryhmät ovat kärsineet eniten muuttuneesta markkina- ja taloustilanteesta. Menestyäkseen yrityksen on osattava hinnoitella tuotteensa kunkin alueen ja vallitsevan tilanteen mukaan. (The Sports Goods Market 2009, 4.)

Ennen monipuolisena urheiluvaatemerkkinä tunnettua Italiaa on koeteltu jo kolmen vuosikymmenen ajan kolmen suuren urheiluryhmittymän, Adidaksen, Niken ja Amer Sportsin, valtaukselta. Tämä on johtanut siihen, että pienet ja perinteiset italialaiset urheiluvaatevalmistajat ovat joko joutuneet lopettaneet toimintansa tai arvioimaan uudelleen strategiaansa sekä muuttamaan sitä pystyäkseen edelleen toimimaan markkinoilla. Italian tunnetut ja aiemmin kovaa suosiota nauttineet merkit, Fila, Sergio Tacchini ja Diadora, ovat olleet jo pitkään vaikeuksissa, kun markkinoille on tullut uusia kilpailijoita ja haasteita. (The Sports Goods Market 2009, 1.)

Italian markkinoilla hyvin menestyneet hiihtovaatemerkkit ovat melkein poikkeuksetta ulkomaisia sekä kansainvälisesti tunnettuja merkkejä. Colmar, joka esitellään

tarkemmin seuraavassa luvussa, on ainut italialainen merkki, joka on menestynyt hyvin kovassa kilpailussa oman kotimaan markkinoilla. (The Sports Goods Market 2009, 237.)

2000-luvulta löytyy kuitenkin tapauksia, joissa menestystä Italian urheilumarkkinoilla on saavutettu perustettujen urheiluvaatetuksen vähittäismyyntiketjujen kautta. Suuret Decathlon-urheilumyymälät ovat menestyneet ympäri maan ja Decathlon on kolmanneksi suurin urheiluvaatteiden toimittaja Italiassa heti Adidaksen ja Niken jälkeen. Decathlon on luonut omista tuotteistaan laatua, muotoilua sekä itse brändiä arvostavalle italialaiselle luotettavan ja sopivan hintaisen merkin. Valikoima myymälöissä koostuu monista italialaisista sekä kansainvälisistä urheiluvaate- tai urheilutuotemerkeistä, joista löytyy moneen eri lajiin sopivat vaatteet ja varusteet. (The Sports Goods Market 2009, 1, 342; Decathlon Italia S.r.l. 2011.)

Cisalfa Sport ja sen omistama Intersport Italia ovat muodostuneet yhdeksi suurimmaksi toimijaksi maan urheiluvaatemarkkinoilla. Vuonna 2009 Cisalfa Sportilla oli 160 myymälää, joista löytyy eri urheiluvaate- sekä -tuotevalmistajien tuotteita, kuten Adidasta, Nikeä, Championia ja Filaa. Myymälät on suunnattu koko perheelle ja niistä löytyvät tarvittavat vaatteet sekä tuotteet niin vapaa-aikaan kuin teknisempään tarpeeseen. (The Sports Goods Market 2009, 1, 342; Cisalfa Sport S.p.A. 2010.)

Suurten ketjujen tulon jälkeen Italian markkinoilla on kuitenkin taas tapahtunut muutoksia. Näiden suurten ketjujen, kuten Decathlonin ja Cisalfa Sportin, tulon jälkeen on arvioitu 200-300 perinteisen italialaisen urheiluliikkeen lopettaneen joko sukupolven vaihdoksen myötä tai näiden ketjujen luoman kovan kilpailun seurauksena. Myös monet suuret merkit ovat siirtyneet pienistä kaupoista suurten ketjujen myymälöihin, mikä syö pienemmiltä yrityksiltä imagoa ja sitä kautta asiakkaita. (The Sports Goods Market 2009, 320.)

6.2 Kilpailijat

Uuden markkina-alueen kilpailijoista on tärkeää etsiä kaikki mahdollinen tieto sekä vertailla niiden markkinointistrategioita, tuotteita ja hintoja yrityksen omiin, jotta löydetään yrityksen hyvät ja huonot puolet kilpailijoihin verrattuna. On tunnistettava ja arvioitava kilpailijat, jotta tiedetään, millä strategialla uudelle markkina-alueelle kannattaa mennä, jotta siellä menestytään.

Seuraavissa kappaleissa ovat esitelty Italian alueella toimivat mahdolliset Luhta Sportin kilpailijat sekundääritietoon pohjautuen eli yrityksen Internet-sivuilta saatujen tietojen ja kuvien perusteella. Kilpailijoita on pääosin etsitty Italian markkina-alueeseen keskittyvän The Sports Goods Market -kirjan avulla sekä internetin hakupalvelun kautta. Tarkoitus on keskittyä ainoastaan naisten talvitakkeihin ja hiihtovaatteisiin toimeksiantoyrityksen pyynnöstä. Alaluvussa 6.3.1 Kilpailija-analyysi, alueella toimivien kilpailijoiden vahvuudet sekä heikkoudet ovat kerätty samaan taulukkoon ja tiedot analysoity.

Espanjan sekä Italian markkinoilla toimii osittain samoja kansainvälisiä kilpailijoita. Näistä kilpailijoista maan markkinoiden kannalta tärkeimmät on esitelty myös tässä Italian kilpailijaosiossa maan omasta näkökulmasta.

Colmar S.p.A.

Italialainen Colmar on perustettu vuonna 1923. Yritys aloitti 1930-luvulla talvi-vaatteiden valmistuksen. Seuraavien vuosikymmenien aikana Colmar kehitti ja valmisti uusia suosikkivaatteita, kuten liivejä ja monikäyttöisiä takkeja, talviurheilulajien harrastajille. 1990-luvulla Colmarin kehityksen tuloksena markkinoille saatiin vedenpitäviä ja hengittäviä materiaaleja ja niistä koostui uusi urheilullinen vapaa-ajan mallisto. Myös kesävaatteista, kuten uima-asuista ja t-paidosta, muodostui kesän vapaa-ajan mallisto. (Colmar 2010.)

Tänä päivänä Colmarilla on valikoimaa teknisistä urheiluvaatteista vapaa-ajan vaatteisiin joka vuodelle ja tämä on tehnyt yrityksestä kansainvälisestäikin me-

nestyvän omalla alallaan. Ympärivuotinen valikoima takaa yritykselle varmemman liiketoiminnan, sillä viime vuosien lumitilanne on tuonut epävarmuutta talvi-vaatteiden myyntiin. Colmar aloitti myös golf-vaatteiden valmistuksen taatakseen hyvän ja tasaisen myynnin kesäkuukausina. Colmar toimii sponsorina alppihiihdossa ja on mukana monissa talviurheilutapahtumissa. (The Sports Goods Market 2009, 76-77; Colmar 2010.)

Colmar on tärkein hiihtovaatemerkki Italiassa, ja sen liikevaihto on noin 32 miljoonaa euroa, josta suurin osa, 27 miljoonaa euroa, tulee talviulkoiluvaatteista, ja josta 26 miljoonaa euroa Italian sisäisiltä markkinoilta. Yritys on pystynyt kasvamaan Italian omilla markkinoilla viime vuosien lumenvähydestä ja maailmanlaajuisesta talouskriisistä huolimatta, mikä näkyy suoraan vuosien 2009–2010-sesongin tilausmäärissä. (The Sports Goods Market 2009, 76, 236.)



KUVA 27 ja 28. Colmar S.p.A. -takkivalikoimaa (Colmar 2010).

Columbia Sportswear Company

Saksalainen perheyritys Columbia Sportswear Company aloitti toimintansa vuonna 1938, jolloin se myi hattuja ja yrityksen nimi oli tuolloin Columbia Hat Company. Vuonna 1985 yritys julkaisi ensimmäisen ulkoiluvaatemalliston ja siitä eteenpäin kankaat ja vaatteet uudistuivat sekä kehittyivät ajan myötä teknisemmiksi. (Columbia Sportswear Company 2011.)

Columbia Sportswear Companyn tuotteet on tarkoitettu intohimoisille ulkoilijoille tai vapaa-ajan käyttöön oli se sitten patikointia, pyöräilyä, metsästystä, golfia, juoksemista tai vain raikkaasta ilmasta nauttimista. Tuotteet pitävät olon miellyttävänä ja suojattuna, jolloin ulkoilusta voi nauttia pidempään. (Columbia Sportswear Company 2011.) Yrityksen tuotteet ovat keskihintaisia ja tarkoitettu koko perheelle (The Sports Goods Market 2009, 283).

Columbia Sportswear Companyn liikevaihto on muutaman viime vuoden aikana laskenut ollen vuonna 2009 maailmanlaajuisesti noin 910 miljoonaa euroa. Urheilu- ja ulkoiluvaatteet tuovat liikevaihdosta yli 75 prosenttia. (Columbia Sportswear Company Annual report 2009.) Italiassa myynti on laskenut jo jonkin aikaa ja vuosimyynti tällä hetkellä on noin 11 miljoonaa euroa. Markkinoilla vallitseva kilpailu on vaikuttanut yrityksen heikkenevään asemaan, mutta myös se, että italialaiset eivät koe tuotteiden istuvuutta heille sopivaksi. Columbia Sportswearin tuotteita myydään yli 300 toimipisteessä ympäri Italiaa. (The Sports Goods Market 2009, 283.)



KUVA 29 ja 30. Columbia Sportswear Company -takkivalikoimaa (Columbia Sportswear Company 2011).

Conte of Florence S.p.A.

Italialainen Conte of Florence aloitti 1950-luvulla vaatteiden ja kankaiden vähittäismyyjänä ja vuonna 1958 yritys muuttui pieneksi hattuihin erikoistuneeksi yritykseksi. 1970-luvulla Conte of Florence saavutti kansainvälistä suosiota olemalla

sponsori Italian hiihtojoukkueelle, ja myöhemmin vielä yhdeksälle muulle kansalliselle hiihtojoukkueelle. (Conte of Florence S.p.A. 2011.)

1990-luvulla Conte of Florence sai lisää merkittäviä sponsorisopimuksia ja silloin alettiin suunnitella kokonaista mallistoa miehille sekä naisille. Tänä päivänä Conte of Florence on yksi maailman menestyneimmistä ulkoiluvaatemerkeistä ja yksi niistä harvoista italialaisista merkeistä, joka pystyy kilpailemaan maailmanlaajuisella tasolla. (Conte of Florence S.p.A. 2011.)

Yrityksen maailmanlaajuinen vuotuinen liikevaihto on noin 42 miljoonaa euroa, josta kolmannes tulee vaatteista. Yrityksen tuloista 20–25 prosenttia tulee Italian sisäisiltä markkinoilta ja loput muilta suurilta ja tärkeiltä markkina-alueilta, kuten Ranskasta, Sveitsistä, Norjasta ja Iso-Britanniasta. (The Sports Goods Market 2009, 150.)



KUVA 31 ja 32. Conte of Florence S.p.A. -takkivalikoimaa (Conte of Florence S.p.A. 2011).

Dolomite

Dolomite on perustettu vuonna 1897 ja se on osa Tecnica Groupia. Dolomite on tunnettu enimmäkseen ulkoilujalkineista ja laskettelumonoista. Dolomite on saavuttanut suosiota vuosien varrella ja nykypäivänä heidän valikoimastaan löytyy myös takkeja, joissa suurimmassa roolissa ovat tyylikkyys, muotoilu, yksityiskohdat, huippuluokan materiaalit sekä luotettavuus. (Dolomite 2011.)

Tecnica Group koostuu kymmenestä eri yrityksestä, jotka myyvät talvikenkiä, talviurheiluvälineitä sekä ulkoiluvaatteita. Huolimatta huonosta lumitilanteesta Tecnica Group on kuitenkin pystynyt kasvattamaan tulostaan parin viime vuoden aikana 380 miljoonaan euroon. (The Sports Goods Market 2009, 85; Tecnica Group S.p.A. 2011.)



KUVA 33 ja 34. Dolomite-takkivalikoimaa (Dolomite 2011).

Duvetica

Italialaisen Duvetican korkealaatuiset, värikkäät sekä tikatut talvitakit ja -liivit on tarkoitettu nuorille, joilla on oma tyyli. Tuotteissa on keskitytty teknisiin kankaisiin sekä joka kausi vaihtuviin erilaisiin siluetteihin. Tämä yhdistettynä iloiseihin väreihin muodostaa takin, joka ei varmasti jää huomaamatta. (Luisaviaroma.com 2010; Eleonora Bonucci 2011.)

Yllä oleva tieto on otettu Duvetican tuotteita myyvän yrityksen internetsivuilta, sillä Duvetican kotisivuilla ei ole mitään tietoa itse yrityksestä vaan esillä on ainoastaan heidän takkimallistonsa miehille ja naisille. Tämän vuoksi yrityksestä ei ole saatavilla enempää tarkempaa tietoa tai esimerkiksi liikevaihtolukuja.



KUVA 35 ja 36. Duvetica-takkivalikoimaa (Duvetica 2011).

Fila

Filan perustivat Filan veljekset Pohjois-Italiassa vuonna 1911. Yritys tuotti alussa pääosin neuletuotteita ja se oli tunnettu hienoimpien lankojen ja kankaiden käytöstä tuotteiden valmistuksessa. Vähitellen Fila alkoi kerätä paljon mainetta itselleen tyylikkäänä ulkoiluvaatteiden valmistajana. Tuotteista kiinnostuivat myös maailman urheilutähdet tenniksen, hiihdon, vuorikiipeilyn ja moottoriurheilun parista. Nykyään Fila on panostanut yhteistyöhön ja on vahvasti sponsorina mukana moottoriurheilun puolella ja tätä kautta yritys haluaa edelleen kehittää urheiluvaatteitaan, mutta samalla omaksua paikan elämäntapa-vaatemerkkinä. (Fila 2011.)

Viime vuosina Filan suosio on vähentynyt Euroopassa useista uudistuksista ja muista yrityksistä huolimatta. Maailmanlaajuisen liikevaihdon arvioidaan olevan 800 miljoonaa euroa ja etenkin Koreassa ja Japanissa merkki on nostanut suosiotaan tulojen ollessa noin kolmasosa näillä alueilla koko yrityksen liikevaihdosta. Filan vuotuinen liikevaihto Italiassa vaihtelee noin 22-29 miljoonan euron välillä. (The Sports Goods Market 2009, 74-75.)

Filan kotisivuilla on esillä jo kevään ja kesän tuotemallistot, joten kuvia naisten talvitakki- tai hiihtovaatevalikoimasta ei ollut enää saatavilla.

Helly Hansen

Helly Hansenin perusti vuonna 1877 norjalainen merelläkävijä, joka alkoi valmistaa jäätäviin olosuhteisiin sopivia öljykangasvaatteita. 1900-luvulla Helly Hansen teki useita läpimurtoja, kuten kehitti 3-kerrossysteemin vaatteisiin, joka siirtää kosteuden iholta pois pitäen ihon kuivana. Myöhemmin vaatteiden ominaisuuksiin tuli lisäksi myös vedenpitävyys ja hengittävyys. Nykypäivänä Helly Hansenin tuotteita käyttävät maailmanluokan purjehtijat, hiihtäjät ja seikkailijat, jotka viettävät aikaa luonnon armoilla ja tarvitsevat parhaimman suorituskyvyn ja suojan sääoloista riippumatta. (Helly Hansen 2011.)

Helly Hansenilla on oma tytäryhtiö Italiassa ja muutaman hiljaisemman vuoden jälkeen yritys on nostamassa suosiotaan italialaisten keskuudessa. Viime vuosina yrityksen vuotuinen liikevaihto Italiassa on ollut noin kaksi ja puoli miljoonaa euroa. (The Sports Goods Market 2009, 237.)



KUVA 37 ja 38. Helly Hansen -takkivalikoimaa (Helly Hansen 2011).

Moncler

Alun perin ranskalainen Moncler on ollut tunnettu untuvatakeistaan jo yli puoli vuosisataa. Vuosi 1972 on yritykselle ratkaiseva vuosi, sillä silloin Moncler päätti keskittyä pelkästään untuvatakkeihin. Parannuksia tehtiin käytännöllisyyteen, keveyteen sekä kilpailukykyisyyteen ja untuvatakeista tuli todellinen massailmiö

talviurheilijoiden keskuudessa. Lisäksi 1980-luvulla takkeihin tulivat ommelkuviointi, turkiskoristeet, hienot värit sekä vetoketjujen tilalle napit. Vuonna 2003 italialainen yrittäjä osti konkurssiin menneen Monclerin ja siitä alkoi kansainvälisille markkinoille suuntautuvan strategian työstäminen. (Moncler 2009.)

Moncler-kauppoja löytyy suurimmista Keski- ja Etelä-Euroopan laskettelukeskuksista, mutta myös suurkaupungeista, kuten Milanosta, Pariisista ja Hong Kongista (Moncler 2009). Moncler ei kilpaile varmastikaan hinnalla millään markkinoilla vaan ennemmin käyttömukavuudella, laadullisuudella ja itse merkillä. Monclerin tuotteita myyviä internetsivustoja katsellessa takkivalikoiman normaalihinnat naisten ja miesten puolella ovat kolmesta neljästä sadasta eurosta jopa yli tuhatteen euroon. Outleteista ja alennusmyynneistä tuotteita saa yleisesti edullisemmalla hinnalla. (Sugar Inc 2011.)



KUVA 39 ja 40. Moncler-takkivalikoimaa (Moncler 2009).

The North Face

The North Face aloitti toimintansa pienenä vähittäiskauppana San Franciscon pohjoisrannikolla. Pian kauppa sai nimekseen The North Face ja saatavilla oli korkean suorituskyvyn kiipeily- ja retkeilyvarusteita. Myöhemmin The North Face alkoi suunnitella omaa brändiä sekä valmistaa teknisiä vuoristovaatteita sekä -tarvikkeita. 1980-luvulla yritys lisäsi tarjontaansa teknillistä hiihtovaatetusta. (The North Face 2011.)

Italia on The North Facen kolmanneksi suurin markkina-alue Euroopassa 20 miljoonan euron vuosimyynnillä. Kansainvälisestä talouskriisistä huolimatta yrityksen myynti Italian markkinoilla kasvoi kahdeksan prosenttia vuonna 2008. The North Facen tuotteita myydään Italiassa noin 500 vähittäismyymälässä, mukaan lukien Cisalfan myymälät, jotka ovat merkin suurimmat yksittäiset ostajat. (The Sports Goods Market 2009, 282-283.)



KUVA 41 ja 42. The North Face -takkivalikoimaa (The North Face 2011).

Orage

Kanadalainen Orage perustettiin vuonna 1988 ja silloin yritys valmisti vedenpitäviä hiihtotakkeja ja -housuja. Kiinnostuksesta hiihtourheiluun yritys keskittyi vähitellen valmistamaan vaatteita erilaisilla kankailla ja tavoitteena oli saada mahdollisimman uniikkeja vaatteita myyntiin. Orogen tarkoitus on yhdistää tekniset ominaisuudet muodikkaaseen ja ainutlaatuiseen ulkonäköön. (Orage 2010.)

Orage tarjoaa kaikille vuodenajoille teknisiä ulkoiluvaatteita, vapaa-ajan vaatteita, kerrosvaatteita sekä alusasuja, jotka on suunniteltu pitämään lämpimänä ja kuivana. Vaatteita on joka tason urheilijalle ja liikkujalle kohderyhmän ollessa 30–35-vuotiaat. Maailmalla on 2500 yrityksen tuotteita myyvää liikettä. Kaikista tärkeintä Oragelle on olla erilainen, niin etteivät yritykset vaatteet näytä samanlaisilta kuin muiden. (Orage 2010.)

Internetsivun perusteella Orogen valikoimasta löytyy laaja valikoima erittäin värikkäitä takkeja ja housuja. Kankaiden värileikkely ja kuviointi tekevät tuotteista hauskoja ja erilaisia. Takkien muotoilussa on otettu huomioon muoti ja myös sen kautta takit eroavat tavallisemmista malleista. (Orage 2010.)



KUVA 43 ja 44. Orage-takkivalikoimaa (Orage 2010).

Salewa

Salewan perusti saksalaismies vuonna 1935 ja aluksi tuotantoon kuuluivat nahka- ja tekstiilituotteet. Urheilumaailmaan Salewa pääsi 1950-luvulla, kun se alkoi valmistaa hiihtosauvoja, joilla oli valtava kysyntä tuohon aikaan. Vähitellen urheilutuotantoon lisättiin vuorikiipeilyyn liittyviä tarvikkeita, kuten jääpiikkejä sekä jäärautoja ja vuonna 1978 myös toiminnallisia ulkoiluvaatteita. (Salewa 2011.)

1980-luvulla yrityksen toiminta alkoi laajentua Euroopan lisäksi myös Yhdysvaltoihin, Japaniin ja jopa Uuteen Seelantiin. Vaikka Salewa on erikostunut tekniseen ja vaativaan vuoristourheiluun, sen malliston tuotteista löytyy teknisyyden ja laadullisuuden lisäksi naisellisia, tyylikkäitä ja joka päiväiseen käyttöön sopivia takkeja ja muita ulkoiluvaatteita. (Salewa 2011.)

Salewa Groupin, johon kuuluu Salewan lisäksi hiihtomerkit Dynafit sekä Silvretta, vuosittainen maailmanlaajuinen liikevaihto oli 136 miljoonaa euroa vuonna 2008 ja seuraavaksi vuodeksi kasvua oli ennustettu jopa 15 prosenttia. Italian osuus Salewan liikevaihdosta on vuosittain noin 25 miljoonaa euroa. Salewan 150

myymälästä 50 sijaitsee Italiassa. Muut myymälät ovat sijoittuneet muun muassa Ranskan, Saksan, Itävallan, Sveitsin ja uusimpana Norjan alppiseuduille. (The Sports Goods Market 2009, 276-277.)



KUVA 45 ja 46. Salewa-takkivalikoimaa (Salewa 2011).

Salomon

Salomon on ranskalainen erilaisten laskettelu- ja hiihtolajien väline- sekä vaatevalmistaja, jonka historia alkoi vuonna 1947 Ranskan Alpeilta perheyriyksen muodossa. Vuodesta 2005 Salomon on kuulunut osaksi suurta Amer Sports-ryhmittymää. (Amer Sports 2007.)

Yrityksen kotisivuilla tuote- ja vaatevalikoima on hyvin esillä. Salomon tarjoaa laskettelu- ja hiihtourheilulajeihin välineitä, mutta myös lajeihin sopivaa vaatetusta. Vaatteet ovat teknisiä ja tarkoitettu urheilulliseen elämään tyylikkyyttä tai hienostuneita yksityiskohtia unohtamatta. (Salomon 2011.)



KUVA 47 ja 48. Salomon-takkivalikoimaa (Salomon 2011).

West Scout

Tätä nykyä italialainen West Scout on yksi johtavista nimistä urheiluvaatemarkkinoilla. Vaatteissa on suorituskyvyn ja teknillisyyden lisäksi hyvä ulkonäkö. 2000-luvun alussa West Scout teki läpimurron Italian markkinoilla kirjoittamalla sopimuksen Cisalfa Sportin kanssa ja pian yrityksen edulliset tuotteet olivat myynnissä Cisalfan monissa myymälöissä ympäri maan. West Scout on esillä 15 maassa ja uusin sopimus on tehty Kiinan kanssa. Yrityksen vuotuinen liikevaihto Italiassa on noin 10 miljoonaa euroa. (West Scout 2011; The Sports Goods Market 2009, 236-237.)

West Scoutilta löytyy oma mallisto teknisille talviurheiluvaatteille sekä Chic-mallisto, jonka naisten vaatteet ovat naisellisia sekä hienostuneita, ja ne sopivat hyvin sekä kaupunkiin että vapaa-ajan toimiin (West Scout 2011).



KUVA 49 ja 50. West Scout -takkivalikoimaa (West Scout 2011).

6.3 Italia Luhta Sportin markkina-alueena

LFG:llä on vankka kokemus kansainvälisestä vientitoiminnasta jo neljän vuosikymmenen ajalta ja yrityksellä on näin ollen tarvittavat tiedot ja taidot kansainvälisen kaupan osalta. LFG on toiminut Italian markkinoilla jo useamman vuoden ajan, sillä menestyksekkästä vientitoimintaa yrityksellä maahan jo on Icepeak-merkillä.

LFG:lle Italia kauppamaana sekä italialaisten liiketoimintatavat ja -kulttuuri ovat tulleet tutuiksi vientivuosien aikana, joten ne eivät vaadi yritykseltä enää sen enempää tutkimista, sisäistämistä tai opettelemista. Yritys on saavuttanut viennin kautta laajan sekä erittäin tärkeän kontaktiverkoston Italiassa ja voi hyödyntää näitä apuja vientitoiminnan alussa Luhta Sportille. Hyvistä yhteistyökumppaneista on erittäin paljon hyötyä italialaisilla markkinoilla erilaisen ja välillä kiemuraisenkin kauppakulttuurin vuoksi.

Tarkkaa markkinapotentiaalin määrää on vaikea saada selville sekundääritiedon perusteella, ja siksi se vaatii syvällisemmän ja tarkemman tiedon keruuta paikan päällä. Kuitenkin Italia reilulla 58 miljoonalla asukkaallaan ja vuosittaisella 6,1 miljardin euron urheilutuotteiden vähittäismyynnillään on erittäin potentiaalinen markkina-alue Euroopassa Luhta Sportille. Italialaiset kuluttavat vuodessa noin 2,5 miljardia euroa urheiluvaatetukseen ja yksittäinen italialainen kuluttaja kuluttaa vuosittain vähän reilut 100 euroa urheilutuotteisiin.

Varsinkin Pohjois-Italian vuoristot ja talvinen lumipeite tarjoavat italialaisille talviurheilumahdollisuuden, joka esittää tärkeää osaa italialaisten harrastuksien ja vapaa-ajanvieton keskuudessa. Italialaisista noin kaksi miljoonaa harrastaa talviurheilulajeja. Toki on miljoonia muita, jotka viettävät vapaa-ajan muodossa aikaa talviurheilupaikoilla ja tällöin haluavat panostaa siellä pukeutumiseensa. Italialaisten muotitietoisuus ja ulkonäön merkitys sekä heidän keskuudessaan vallitseva luksus-trendi mahdollistaa Luhta Sportin kaltaisten naisellisten ja aistikkaiden tuotteiden menekin ja samalla menestymisen maan markkinoilla.

Viennin aloittamiselle Italian markkinoilla oman haasteensa asettaa lähes olematon tai jopa laskeva talouskasvu sekä kansainvälisen talouskriisin aiheuttamat seuraukset, jotka näkyvät ostokäyttäytymisen muutoksina ja kulutuksen vähentymisenä varsinkin vaatetussektorilla. Italian hallituksen epävakaa tilanne ja maan talousvaikeudet aiheuttavat epävarmuutta markkina-alueella. Myös maan korruptio- ja lahjustilanne, mutkikas kilpailulainsäädäntö sekä suuret alueelliset erot Etelä- ja Pohjois-Italian välillä niin taloudellisesti kuin kulttuurillisesti on otettava huomioon suunnitellessa maata vientikohteeksi.

Luhta Sportin tuotteet sopivat hyvin italialaisille, jotka arvostavat tyyliä ja hyvää ulkonäköä niin vapaa-ajan paikoilla kaupungissa kuin talviurheilupaikoilla, joissa he haluavat erottua muista pukeutumisellaan. Italialaiset arvostavat merkkiä ja laatua, mikä yhdistyy Luhta Sportin tuotteissa. Myös tuotteiden istuvuus ja naiselliset siluetit ovat italialaisille erittäin tärkeitä ja vaikuttavat tuotteen menestykseen maan markkinoilla.

Luhta Sport tuotteiden loppusijoituspaikkoja voivat olla suuret urheiluvaatteiden vähittäismyyntiketjujen myymälät, Decathlon ja Cisolfa Sport, joita löytyy ympäri maan, ja jotka ovat saavuttaneet italialaisten suosion 2000-luvulla. Näissä isoissa myymälöissä italialaisille vielä tuntemattomalle tuotteelle saadaan kerättyä tunnettuutta ja asiakaskuntaa. Pienemmät myymälät tai omat toimipisteet ovat riskialttiita Italian markkina-alueella, sillä kilpailu on kovaa ja pienet liikkeet eivät pysty vastaamaan kilpailuun yhtä hyvin kuin isot ketjumyymälät.

Suurimmaksi osaksi suuret ja menestyneet merkit ovat siirtyneet pienistä liikkeistä suuriin vähittäismyyntiketjujen myymälöihin, jolloin saman katon alta löytyvät kaikki italialaisten suosimat merkit, mutta taas toisaalta pienet erikoismyymälät ovat kärsineet suurien merkkien menetyksestä. Luhta Sportin on hyvä olla suosituimpien ja suurimpien merkkien kanssa samassa myymälässä ja sitä kautta tulla italialaisille helpommin löydetyksi ja tutuksi sekä vähitellen päästä myös heidän suosioonsa naisellisena ja tyylikkäänä vapaa-ajan vaatemerkinä.

Decathlonin ja Cisolfa Sportin vähittäismyymälät kattavat laajasti koko Italian pohjoisesta etelään. Decathlonin myymälöitä on Italiassa 16 maakunnassa, mutta Luhta Sportille kannattavimmat alueet ovat varmasti pohjoisen alppiseutujen kaupungit, kuten Milano ja Genova, joissa on kysyntää vapaa-ajan talvitakeille sekä hiihtovaatteille vuoristojen läheisyyden sekä talvisen lumipeitteen vuoksi.

Cisolfa Sportin myymälät kattavat 19 Italian maakunnista. Kuten Decathlonin kohdalla jo todettiin, Luhta Sportin tuotteet soveltuvat paremmin myytäväksi pohjoisalueilla, kuten olympiakaupungissa Torinossa. Jos Luhta Sport laajentaa vali-

koimensa tulevaisuudessa myös laajaan kesävaatemallistoon, voi sitten eteläisempiä myymälöitä harkita loppusijoituspaikoiksi.

6.3.1 Kilpailija-analyysi

Italia markkina-alueena on LFG:lle jo varsin tuttu toisen merkin viennin kautta, mutta kilpailijoista on tärkeää etsiä kaikki mahdollinen ja saatavilla oleva tieto, jotta saadaan selville, onko markkinoilla tilaa uudelle tulokkaalle. Tuotteen, jota LFG Italiaan jo vie, kilpailijakunta on erilainen, joten sieltä apua ei Luhta Sportin kilpailijoiden löytämiseen suoranaisesti löydy vaan tiedonetsiminen on aloitettava alusta.

Kilpailijoita on tähän opinnäytetyöhön etsitty toimeksiantajayritykseltä saadun Italian markkina-alueeseen keskittyneen The Sports Goods Market -kirjan sekä internetin hakupalvelun avulla. Kilpailijoiden tietoja on tutkittu sekä tulkittu sekundääritietoon pohjautuen ja suurimmalta osin internetissä olevien kotisivujen perusteella tai The Sports Goods Market-kirjan tietoon pohjautuen.

Koska kilpailijoista löydetty tieto on sekundääristä tietoa eikä paikan päällä tutkittua, kilpailijoiden luonteesta ei ole täyttä varmuutta, sillä tieto perustuu www-sivuilla saatavilla olleisiin tietoihin ja tuotekuviin. Joillain sivuilla tietoa oli erittäin niukasti tai jopa ei ollenkaan, joten sen perustella kunnon esittelyä yrityksestä tai tuotteista ja vahvuuksien sekä varsinkin heikkouksien erittelyä on vaikea suorittaa. Myös se seikka, että tieto on täysin sekundääristä, ei anna todellista kuvaa esimerkiksi yritysten heikkouksista.

Alla olevassa taulukossa ovat eritelty Italian markkina-alueen kilpailijoiden vahvuudet sekä heikkoudet kilpailijoittain (TAULUKKO 22).

TAULUKKO 22. Italian markkina-alueen kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet.

KILPAILIJA	VAHVUUKSET	HEIKKOUKSET
Colmar S.p.A.	<ul style="list-style-type: none"> -Suosittu italialainen merkki -Ympärivuotinen mallisto -Pitkä historia -Tärkeys hiihtovaatemerkkinä -Myynnin kasvu taantumasta huolimatta 	-Epävarmuus tasaisessa myynnissä talvivaatetuksen osalta vaihtelevan lumitilan-teen vuoksi
Columbia Sportswear Company	<ul style="list-style-type: none"> -Teknisyys -Lajikohtaisuus -Kansainvälinen ulkoilu-merkki -Maan laajuudelta toimipisteitä 	<ul style="list-style-type: none"> -Tuotteiden istuvuus ei italialaisten mieleen -Viime vuosien laskenut liikevaihto maailmanlaajuisesti -Myynti laskenut Italiassa
Conte of Florence S.p.A.	<ul style="list-style-type: none"> -Pystyy kansainväliseen kilpailuun kotimaan ja ulkomaan markkinoilla -Yksi menestyneimmistä ulkoiluvaatemerkeistä -Sponsorisopimukset -Internetmyynti 	
Dolomite	<ul style="list-style-type: none"> -Osa suurempaa Tecnica Groupia -Tuloksen kasvu vähälumisista talvista huolimatta 	-Suuri osa liikevaihdosta tulee talvijalkineista ja mo-noista
Duvetica	<ul style="list-style-type: none"> -Erilainen takkivalikoima -Väriskaala -Korkealaatuisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -Korkea hinta -Erilaisuus
Fila	<ul style="list-style-type: none"> -Perinteinen italialainen merkki -Maineikas 1900-luvun lop-pupuoli -Pitkä historia -Lajikeskittyneisyys 	<ul style="list-style-type: none"> -Tuotteet kaipaisivat uudis-tusta → Suosion vähentyminen -Keskittyneisyys tiettyihin lajeihin -Liikevaihdon lasku Euroopan alueella
Helly Hansen	<ul style="list-style-type: none"> -Vaatteiden ominaisuudet → Sopii kaikkiin olosuhteisiin ja liikuntamuotoihin -Tytäryhtiö Italiassa -Suosio vähitellen nousemas-sa italialaisten keskuudessa -Internetmyynti 	<ul style="list-style-type: none"> -Tekniset ominaisuudet -Viime vuodet Italian markkinoilla olleet vaisumpia
Moncler	<ul style="list-style-type: none"> -Maine ja tunnettuus untuvatakeistaan -Keskittyminen vain untuvatakkeihin → Osaaminen -Erikoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> -Korkea hinta -Tavalliselle kuluttajalle liian erikoiset vaatemallistot miehille ja naisille

	-Värit ja yksityiskohdat -Laatu ja itse merkki	
Orage	-Keskittynyt hiihtourheiluun -Väreikittely -Halu olla erilainen kuin muut	-Erilaisuus kuvioinneissa ja väreissä -Myynnin epävarmuus vaihtelevan lumitilanteen vuoksi
Salewa	-Teknisyys -Pitkäjänteinen tuotekehitys -Extreme-urheilijan merkki -Hyvä kasvuennuste	- Keskittyminen vuoristourheilulajeihin ja varusteisiin -Teknisyys
Salomon	-Laaja hiihtoharrastajan valikoima välineistä vaatetukseen -Takeissa teknisyys ja naiselliset linjat yhdistyvät -Kuuluminen Amer Sports-ryhmittymään	-Tunnetumpi enemmän urheiluvälineistä kuin vaatetuksesta
The North Face	-Teknisyys -Lajikohtaisuus -Kasvanut myynti taantumasta huolimatta -Laajalti maan kattavat vähittäismyyntipisteet -Internetmyynti	-Teknisyys -Lajikohtaisuus
West Scout	-Tekninen mallisto -Naisellinen ja muodikas Chic-mallisto -Yksi johtavista nimistä urheiluvaatemarkkinoilla	

Kilpailijoita Luhta Sportille Italian naisten takki- ja hiihtovaatemarkkinoilta löytyy monia. Monet kilpailjoiden tuotteista ovat kuitenkin joko erittäin teknisiä tai suunnattu tiettyihin lajeihin, jolloin se ei täysin vastaa Luhta Sportin tuotekuvaa. Mutta sitten taas muotoilussa ja naisellisuudessa nämä tuotteet ovat samankaltaisia ja siksi ne ovat kilpailijoiksi luokiteltu. (TAULUKKO 22.)

Kilpailijoiden tuotteiden hintatietoja oli erittäin huonosti saatavilla yrityksen omilta internetsivuilta. Hintatietoja saattoi löytää esimerkiksi Internetissä tuotetta myyvän outletin sivuilta, mutta tällöin tuotteet olivat alennushintaisia, joten tavallista hintatasoa oli vaikea hahmottaa. Kuitenkin selvää on se, että mitä teknisempi tai brandiltään arostetumpi tuote, sitä kalliimpi hinta. (TAULUKKO 22.)

Vaikka kilpailijoita Italian markkina-alueella on reilusti, täysin samantyyppisiä tuotteita myyviä yrityksiä ei maan markkinoilta löytynyt. Tämän puolesta Luhta Sport varmasti löytää maan markkinoilla oman paikkansa sekä asiakaskuntansa. (TAULUKKO 22.)

6.3.2 Markkinointistrategiat

Kansainvälistyminen tai tässä tapauksessa laajentuminen uudelle markkina-alueelle on yritykselle strateginen päätös ja sen takana on aina halu kasvaa markkinoilla. LFG vie Luhta Sportia jo moneen maahan, mutta tahto kasvattaa myyntiä ja laajentua uusille markkina-alueille on kaikin puolin mahdollista, kunhan valmistelut ja strategiset päätökset tehdään huolellisesti ja tarkasti.

Kansainvälisen toiminnan pohja LFG:llä on kunnossa useamman merkin vientitoiminnan kautta, jolloin osaava johto, vientihenkilökunta sekä taidot, tiedot ja kokemus kansainvälisestä toiminnasta takaavat Luhta Sportille mahdollisuuden laajentumiseen uudelle markkina-alueelle näillä resursseilla.

Tällä hetkellä LFG:n Icepeak-merkin vientitoiminta Italiassa toimii myyntiedustajien kautta ja koska tämä vientimuoto on tuttu ja hyväksi koettu, voi vientimuodoksi ajatella suoraa vientiä agentin kautta myös Luhta Sportin tuotteiden kohdalla. Agentti hankkii ostotarjouksia sekä myy Luhta Sportin tuotteita LFG:n nimissä ja saa siitä provisiokorvauksen. Myyntiedustajaa valittaessa haasteena on löytää tunnollinen ja kunnollinen agentti, joka varmasti tekee töitä tuotteen hyväksi uudella markkina-alueella. Koska LFG:llä on hyvä kontaktiverkosto maahan, löytää yritys sitä kautta varmasti luotettavan agentin Luhta Sportin tuotteille.

Uuden tuotteen tullessa markkinoille on erityisen tärkeää, että agentti työskentelee tuotteen hyväksi, mutta toki myös yrityksen on panostettava erilaisilla markkinointitoimenpiteillä maan markkinoilla, jotta tuote saadaan italialaisille tutuksi ja sitä kautta tuotteen ostajiksi. Vientitoiminnan alussa yrityksen on laadittava tarkka markkinointisuunnitelma uutta markkina-aluetta varten saavuttaakseen laaditut ja vaaditut tavoitteet.

Strategisen markkinoinnin prosessi alkaa suunnittelusta, jolloin yritys suunnittelee voimavarojensa ja toimintaympäristön luomien mahdollisuuksien mukaan pitkäaikaiset markkinoinnin tavoitteet ja strategiat yritystään varten. Markkinointisuunnitelma jakautuu strategiseen ja taktiseen suunnitelmaan, joista strateginen suunnitelma keskittyy ymmärtämään toimintaympäristön ja markkinoiden muutoksia ja tätä kautta auttaa yritystä ylläpitämään ja vahvistamaan asemaansa uudella markkina-alueella. Taktinen markkinointisuunnitelma on operatiivista ja kattaa näin ollen markkinointitoimenpiteet lyhyemmälle aikavälille.

Luhta Sportin tuotteiden pääsegmenttinä toimii yli 30-vuotiaat työelämään siirtyvät tai jo siellä olevat naiset, joilla on varaa ostaa haluamansa vapaa-ajan ulkoiluvaate, ja jotka arvostavat hyvää ulkonäköä sekä haluavat vaatetuksen kautta lisäarvoa pukeutumiseen. Asiakaskunnan ikä vaihtelee maasta ja paikasta riippuen jopa viidenkymmenen ikävuoden paikkeilla.

Kun mennään kansainvälisille markkinoille, kilpailu ja samankaltaisuus tuotteissa lisääntyvät. Tällöin on päätettävä, millä strategialla yritys tuotetta markkinoille alkaa viedä. Monesti hinta on se, mistä kansainvälisellä kilpailukentällä joutuu tinkimään, mutta LFG osaa käyttää kansainvälistä hankintaa vankan historian ja kokemuksen opastamana niin kilpailukykyisesti, että markkinoille tuotavat Luhta Sportin tuotteet pystytään tuomaan kilpailutilanteeseen nähden edullisemmilla hinnoilla kuin itse kilpailijat. Kuitenkin niin, että se on edelleen kannattavaa LFG:lle, mutta tarpeeksi houkuttelevaa kuluttajalle.

Kilpailuetuna Luhta Sportilla toimii tuotteen ainutlaatuisuus koko maailmassa suomalaisen urheiluvaatetuksen ja designin näkökulmista. Myös yrityksen infrastruktuuri kilpailukykyisen tavaran tuottamisen sekä logistisen ympäristön kautta on merkittävä kilpailuetu yritykselle. Näin ollen lopullinen hinta kuluttajalle saadaan tarpeeksi houkuttelevaksi, mutta edelleen tarpeeksi kannattavaksi yritykselle.

Myös Luhta Sportin mahdollisuus vaihtelevaan tyyliin sekä joustavuus mallistojen sisällä vientikohdemaasta riippuen on ehdoton kilpailuetu yritykselle, jolloin markkina-alueesta riippuen yritys voi toimia enemmän kuluttajan ehdoilla ja näin

palvella kuluttajien tarpeita paremmin. Vaihtelevat trendit pystytään yhdistämään Luhta Sportin mallistoihin tarpeen mukaan, sillä tuote ei ole sidottu mihinkään tiettyyn vaan mahdolliset uudistukset pystytään helposti toteuttamaan malliston sisällä vaikuttamatta kuitenkaan kokonaisuuteen.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa L-Fashion Group Oy:n jo olemassa olevien vientikohteiden, Espanjan ja Italian, soveltuvuutta uudeksi markkina-alueeksi Luhta Sport -tuotteille. Tutkimuksessa selvitettiin molempien markkina-alueiden ominaispiirteitä maa-analyysissä sekä analysoitiin alueilla toimivia kilpailijoita tuotteineen.

Tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia eli luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan tarkastella käytetyn tiedon laadulla ja tutkimustavoilla. Vaikka tutkimuksessa käytettiin luotettavaksi koettuja lähteitä, tieto on kuitenkin sekundääristä ja siihen tulee suhtautua kriittisesti. Siksi tähän tietoon perustuen ei voida tehdä täysin luotettavia päätelmiä tai analyysyjä. Myös kilpailijoihin perustuvat tiedot ja niistä tehdyt havainnot ovat pintapuolisia vähäisen informaatiomäärän vuoksi.

Teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen käsittelee yritystä, markkinoita sekä kilpailijoita analyysin muodossa. Toisessa pääluvussa keskitytään kansainvälistymisen strategioihin, jotka sisältävät viennin muodot ja case-tutkimuksen näkökulmasta yritykselle tärkeimmät osiot markkinoinnin strategioista. Tutkimusosuus puolestaan käsittää maa-analyysin, markkinoilla toimivien kilpailijoiden kartoituksen sekä yhteenkokoavan kappaleen markkina-alueen tärkeimmistä piirteistä.

Kansainvälinen vientitoiminta on tullut tutuksi L-Fashion Group Oy:lle useamman vuosikymmenen aikana. Viime vuosina yrityksen toinen talvivaatteisiin erikoistunut tuotemerkki on toiminut menestyksekkäästi Espanjan ja Italian markkina-alueilla ja siksi nämä vientikohteet eivät vaadi yritykseltä enää perinpohjaista tutkimista tai sisäistämistä. On kuitenkin tärkeää etsiä tietoa markkinoista juuri Luhta Sportin kannalta tärkeistä näkökulmista, kuten kilpailijoista ja vallitsevasta markkinatilanteesta. Menestyäkseen uudella markkina-alueella yrityksen pitää osata tehdä oikeita liiketoiminnallisia ratkaisuja maan ominaispiirteet huomioon ottaen. Siksi oli tarpeen tehdä maakohtaiset kartoitukset ja siten selvittää markkina-alueen potentiaali Luhta Sportin viennille.

Espanjaa vientikohteeksi valitessa kannattaa ensisijaisesti huomioda maan nykyinen taloudellinen tilanne. Kansainvälisen talouskriisin seuraukset näkyvät yhä korkeana työttömyysasteena, kuluttajien lisääntyneenä säästämisenä ja alhaisena ostovoimana, jotka vaikuttavat suoraan myös tekstiili- ja urheilumarkkinoilla olevaan kysyntään. Tekstiilien tuonti EU-maista Espanjaan on ollut laskussa.

Maan ekonomisesta tilanteesta huolimatta urheilun suosio espanjalaisten keskuudessa on ollut kasvussa jo pitkään, ja naisten osuus harrastaneista on noussut. Maa tarjoaa sopivat olosuhteet talviurheilulle ja liikkumiselle, sillä maassa on useita lumisia vuoristoalueita. Espanjan keskittyneet jakelumarkkinat, hinta-laatusuhteen arvostaminen, kiinnostuksen herääminen uusia tuotteita kohtaan sekä espanjalaisen positiivinen Suomi-kuva ovat myös hyviä asioita Luhta Sportin näkökulmasta.

Tutkimusten mukaan espanjalaiset kuluttajat suosivat tuotteidensa ostamista ketju- liikkeestä, pienestä kaupasta tai tavaratalosta. Täten urheiluvaateketjut sekä tavaratalot ovat hyviä myyntipaikkoja Luhta Sport-tuotteille. Muutamia esimerkkejä kaupoista ovat Decathlon, Forum Sport, Cuylás ja El Corte Inglés. Näitä potentiaalisia myyntiliikkeitä kartoitettiin internethauilla muun muuassa vertailemalla myyntipisteitä, joissa kilpailijoiden tuotteita myydään. Usea potentiaalinen kauppaketju on keskittynyt talviurheiluun.

Luhta Sportille kannattavimmat vientialueet Espanjassa sijoittuvat vuoristojen läheisyyteen ja asukasluvultaan suurimpiin kaupunkeihin, Madridin ja Barcelonan alueille, sillä siellä kysyntä on monipuolisempaa verrattuna maan vähemmän kehittyneisiin ja asukasluvultaan pienempiin alueisiin. Kysynnän monipuolisuuden selittää osittain myös turistien suuri määrä alueilla vuosittain.

Vientimuodoksi Espanjaan kannattaa valita suora vienti ja täten agentin tai maa- hantuojan hyödyntäminen, koska paikallisen tahon markkinatietous on arvokasta kuluttajakäyttäytymisen analysoinnin kannalta. LFG:llä on kokemusta kansainvälisestä toiminnasta ja agentin käyttämisestä, ja siksi suora vienti on hyvä vaihtoehto. Tietenkin huomioon on otettava tämän vientimuodon vaikutus lopputuotteen

hintaan, joka nousee kun välikäsiä on paljon. Myös välittäjän myyntimotivaatioon on kiinnitettävä huomiota, jotta tuotteet saavat vakaan myyntipaikan.

Kun analysoidaan Espanjan markkinoilla toimivia kilpailijoita, huomataan, ettei maasta löydy täysin samanlaista tuotetta. Sopiva markkinarako voi löytyä edellyttäen, että strategiset ratkaisut tehdään oikein. Alussa on tärkeää tiedostaa, miten kilpailijoista aiotaan konkreettisesti erottua. Markkinointistrategialla on tässä suuri rooli. Luhta Sportin kannattaa lähestyä markkinoita hinnan ja tuoteominaisuuksien lähtökohdista. Tätä tukee tuotannon ja jakelun tehokkuus.

Espanja Luhta Sportin vientikohteena on potentiaalinen alue, kun otetaan huomioon mahdollinen markkinarako kilpailijoihin nähden sekä tarkastellaan espanjalaisten potentiaalia kuluttajina. Luhta Sportin on tärkeää huomioida oikea ajoitus markkinoille astumiselle, sillä tällä hetkellä maan taloudellinen tila ei ole suotuisa tuotteen lanseeraukselle kohdemaassa.

Italia on potentiaalinen vientikohde yli 58 miljoonalla asukkaallaan sekä maan pohjoisosan vuoristojen mahdollistamalla talviurheilu- ja vapaa-ajan harrastuspaikoillaan. Talvilajit esittävät tärkeää roolia italialaisten keskuudessa ja heille on tärkeää päästä viettämään vapaa-aikaa lumipeitteisille vuorille aina, kun siihen tarjoutuu mahdollisuus. Vaikka italialaisten perinteisenä suosikkilajina tunnettu alppihiihto on menettänyt viime aikoina suosiotaan, tilalle ovat tulleet vapaammat hiihtolajit, kuten lumilautailu. Myös murtomaahiihto kasvatti suosiotaan vuoden 2006 Torinossa pidettyjen olympialaisten ansiosta.

Italialaiset ovat tunnettuja tyylikkyydestään ja merkkitietoudestaan, mikä näkyy myös urheilu- ja vapaa-ajanviettopaikoilla, joissa italialainen haluaa pukeutua istuviin, laadukkaisiin ja naisellisiin vaatteisiin sekä näyttää hyvältä. Myös halu pukeutua erilaisiin tai erikoisiin talvivaatteisiin sekä sitä kautta tulla huomatuksi on tullut viime aikoina esille Italian talviharrastus- sekä vapaa-ajankeskuksissa. Nämä kriteerit täyttyvät Luhta Sportin tuotteissa ja siksi Italia markkina-alueena on tulevaisuudessa täysin mahdollinen.

Kilpailijoita Italian markkina-alueella toimii monia, mutta täysin samankaltaista tuotetta tyyliin, ominaisuuksiin sekä hintaan peilaten ei markkinoilta kuitenkaan löydy. Tämä mahdollistaa Luhta Sportille oman paikan ja asiakaskunnan maan markkinoilla, vaikka italialaisten suosion saavuttaminen vaatii kovaa työtä tiukan kilpailun keskellä.

Luhta Sportin on hyvä aloittaa Italian vientitoiminta suurissa ja italialaisille tutuiksi tulleissa vähittäismyymälöissä, kuten Decathlonissa ja Cisalfa Sportissa, joita on laajalti ympäri maan. Luhta Sportin kannattaa aloittaa vientitoiminta vuoristoilla pohjoisalueilla, kuten Torinossa ja Milanossa sijaitsevilla myymälöissä. Vuoristot ovat siellä italialaisia lähellä ja talviurheilu tärkeää. Tätä kautta Luhta Sportin tuotteet saadaan italialaisille tutuiksi isoissa myymälöissä muiden suosikkimerkkien ohessa.

Agentin kautta LFG:llä on jo kokemusta menestyksekkäästä viennistä jo useamman vuoden ajalta ja siksi myös Luhta Sportia ajatellen suora vienti agenttin avulla on järkevä valinta vientimuodoksi Italian markkinoille. Koska LFG:llä on hyvä kontaktiverkosto ja luotettavat yhteyshenkilöt maassa, voi sitä hyödyntää tunnollisen agentiksi löytämiseksi.

Kansainvälinen talouskriisi jätti vaikutuksensa myös Italiaan ja sen talouteen. Talouskriisin seurauksena italialaiset ovat hintatietoisempia sekä heidän kulutuksensa on vähentynyt varsinkin vaatetussektorilla viime vuosina. Muutenkin italialaisten kulutus urheilutuotteisiin on alhaista verrattuna muiden Keski-Euroopan alppimaiden kuluttajien kulutusmääriin.

Italian johto on viime aikoina ollut vaikeuksissa vallinneen hallituksen kriisin vuoksi, mikä näkyy muun muassa kansalaisten keskuudessa epäluottamuksena maan hallitusta kohtaan. Myös pääministeri Silvio Berlusconiin viimeaikaiset tempaukset ovat vaikeuttaneet tilannetta entisestään ja hänen kannatuslukunsa ovatkin alhaisemmat kuin koskaan. Tilanteelle vaaditaan pikaista ratkaisua, sillä tällä hetkellä Italiassa ei ole kunnollista tai toimivaa johtoa ja se vaikuttaa maahan välttämättömästi.

Hallituksen kriisin myötä myös Italian taloudellinen tila on heikentynyt ja maalle on ehdotettu rankkoja säästötoimenpiteitä, jotta Italia ei vaivu samaan kansallisen talouskriisin tilaan, kuten Kreikka ja Irlanti aiempina vuosina. Mahdollinen säästökuuri tai maan sisäinen talouskriisi vaikuttavat varmasti italialaisiin ja heidän kulutukseensa negatiivisesti, mikä on huomioitava Luhta Sportin vientiä suunniteltaessa.

Tämän perusteella Luhta Sportille suositellaan viennin aloittamista Italiaan, mutta kuitenkin sillä poikkeuksella, että maan hallituksen tilannetta sekä taloudellisen tilan kehittymistä on syytä seurata. Italiassa tällä hetkellä vallitsevan epävakaisen tilanteen vuoksi ei pidä tehdä hätiköityjä ratkaisuja viennin suhteen. Muuten markkina-alueena Italia on kaikinpuolin hyvä vientikohde Luhta Sportille, sillä maasta löytyy tarpeeksi potentiaalinen asiakaskunta, joka arvostaa Luhta Sportin kaltaisia naisellisia ja aistikkaita talvivaatteita. Alueella ei myöskään ole täysin samantyyppisiä kilpailijoita, mikä mahdollistaa Luhta Sportille hyvän markkina-
raon.

Kuten maayhteenvedoista on havaittavissa, sekä Espanja että Italia ovat potentiaalisia markkina-alueita Luhta Sportille. L-Fashion Group Oy:n on kuitenkin tällä hetkellä otettava huomioon maiden heikot taloudelliset tilanteet vientiä suunnitellaan. Espanjan kohdalla vientiä tulee lykätä vielä hetken aikaa, kunnes maan taloudellinen tilanne on tasaantunut. Italiaan puolestaan viennin aloittaminen on mahdollista edellyttäen, että maan tämänhetkinen tila ei heikkene ja että suunnitelmat tehdään harkiten.

Tämän opinnäytetyön pohjalta voidaan mainita L-Fashion Group Oy:lle suuntaa antavia kehitysehdotuksia tutkimusta täydentämään. On suositeltavaa selvittää yksityiskohtaisemmin markkina-alueiden kelpoisuus ja mahdollisuudet vientikohteiksi joko paikan päällä suoritettavan kenttätutkimuksen tai maksullisten markkinatietoa tarjoavien yritysten, kuten Finpron, avulla. Maksullisia palveluita voidaan käyttää myös kilpailijoiden markkinaosuuksien selvittämiseen.

Kilpailijoita tutkittaessa huomattiin, että usean kilpailijan kotisivuilta oli mahdollista ostaa yrityksen tuotteita. Siksi myös Luhta Sportin on hyvä harkita internetmyyntiä ja sen mukana tuomia mahdollisuuksia. Myös kotisivujen kääntäminen espanjan ja italian kielelle on suotavaa, jos menestystä markkinoilla syntyy. Lisänäkyvyyden saamiseksi yrityksen kannattaa ehdottomasti jatkaa messuilla käymistä, sillä se on oiva keino tuoda suomalaista tyyliä Etelä-Euroopan tietoisuuteen.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Birn, R. 2004. The effective use of market research. 4. painos. Lontoo: Kogan Page.

Clarke, G. & Wilson, I. 2009. International marketing. 1. painos. Lontoo: McGraw-Hill Education.

Cravens, D. & Piercy, N. 2006. Strategic Marketing. 8. painos. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Henttinen, A. 2007. Moderni Suomalainen – Luhdan ensimmäiset sata vuotta. Frenckellin Kirjapaino Oy.

Immonen, H. 2005. Vientiedustaja. Valinta, sopimukset ja yhteistyö. Helsinki: Multikustannus Oy.

Kotler, A. & Armstrong G. 2004. Principles of Marketing. 13. painos. New Jersey: Pearson Education.

Lee, K. & Carter, S. 2009. Global Marketing Management. New York: Oxford University Press Inc.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2004. Firma – Käytännön yritystoiminta. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: Tietosanoma.

The Sports Goods Market, Central Europe, Volume 2, Focus on Italy, 2009.

Vaarnas, M. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. 2. uusittu painos. Tampere: Fintra.

Vaarnas, M. Virtanen, J. & Hirvensalo I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla. 3. uusittu painos. Helsinki: Multikustannus.

Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Pieksämäki: Oy Finn Lectura Ab.

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

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys – Yksitoista askelta menestykseen. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Westwood, J. 2006. How to write a marketing plan. London: Kogan Page Limited.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy – Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva: WSOY.

ELEKTRONISET LÄHTEET

Acotex, Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos. 2009. El Comercio Textil en Cifras [viitattu 24.1.2011]. Saatavissa: <http://www.acotex.org/i/CTC2009.pdf>.

Amer Sports. 2007. Salomon [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa: <http://www.amersports.com/brands/salomon/>.

Amer Sports. 2011. Our Company - Authentic since 1947 [viitattu 9.2.2011]. Saatavissa: http://www.amersports.com/midcom-serveattachmentguid-5b532b743a1711dca4fc5b1d6ec9e7e3e7e3/salomon_corporate_uk_253b9.pdf.

Bloomberg. 2011. Espanjan talous kasvoi hiukan. Sanoma News Oy 16.2.2011 [viitattu 10.3.2011]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2011/02/16/espanjan-talous-kasvoi-hiukan/20112341/12>.

Bolaños, A. 2011. La tasa de paro se instala en el 20 % al cierre de 2010. Ediciones El País 28.1.2011 [viitattu 5.2.2011]. Saatavissa: http://www.elpais.com/articulo/economia/tasa/paro/instala/cierre/2010/elpepueco/20110128elpepueco_2/Tes.

CBI Market Information Database. 2009. The Sports & Camping Goods in Italy [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa: http://www.cbi.eu/download/mid_preview/894.pdf.

CIA, Central Intelligence Agency Factbook. 2011. The World Factbook [viitattu 17.1.2011]. Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/it.html>
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>.

Cisalfa Sport S.p.A. 2010. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa: <http://www.cisalfasport.it/it>.

CITYC, Centro de Información Textil y de la Confección. 2008. Las importaciones en el 1. semestre de 2008 [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa: <http://www.cityc.es/docs/2-III-2008%20IMPORTACIONES-anagrama.pdf>.

CITYC, Centro de Información Textil y de la Confección. 2009. El sector textil / confección en España [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa: <http://www.cityc.es/docs/FOLLETO%202004-2008-II.pdf>.

CMD, Correo del Mercado Deportivo. 2009. El mercado deportivo europeo decae en 2008 [viitattu 12.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.cmdsport.com/noticia/9692/PROVEEDORES/mercado-deportivo-europeo.html>.

Colmar 2010. Manifattura Mario Colombo & C. S.p.A. 2010 [viitattu 23.2.2011].

Saatavissa: http://www.colmar.it/index.php#/?st=oggi&id=a_storia&LG=UK&

http://www.colmar.it/neve/index.php#/?LG=IT&id=collezione_tecnoFashion&.

Columbia Sportswear Company. 2011. [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa:

http://www.columbia.com/history/About_Us_History,default,pg.html

<http://www.columbia.com/womens-jackets/women-jackets,default,sc.html>

Columbia Sportswear Company Annual Report. 2009. [viitattu 18.2.2011].

Saatavissa:

<http://www.shareholder.com/visitors/DynamicDoc/document.cfm?DocumentID=2783&CompanyID=COLM&zid=944da6ae>.

Conte of Florence S.p.A 2011. History [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.conteofflorence.com/#/style/sportswear/donna>

<http://www.conteofflorence.com/#/who-we-are>.

Corporate Information. 2011. Descente Limited. The Winthrop Corporation 2011

[viitattu 16.3.2011]. Saatavissa: <http://www.corporateinformation.com/Company-Snapshot.aspx?cusip=C392AI630>.

Curta, F. 2009. [viitattu 15.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.clas.ufl.edu/users/fcurta/Andalusia.html>.

Cuylás. 2011. [viitattu 17.3.2011]. Saatavissa: <http://cuylas.com/>.

Decathlon. 2011. La empresa [viitattu 2.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.decathlon.es/empresa.html>.

Decathlon Italia S.r.l. 2011. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.decathlon.it/>.

Descente. 2011. Company [viitattu 14.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.descente.com/descente/company>.

Distribución actualidad. 2011. El Corte Inglés acelera su negocio de tiendas multimarca. Sportpanel S.A. Tradesport.com 2010 [viitattu 25.1.2011]. Saatavissa:
http://www.tradesport.com/revcms/revcms_render2.aspx?l_n=noticia&b_p=block_noticia:ct_id:e1597077-b4bd-4956-b4b1-be71295edde5;

Dolomite. 2011. Corporate [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.dolomite.it/collection/apparel/apparel>
<http://www.dolomite.it/company/corporate>.

Duvetica. 2011. [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa: <http://www.duvetica.it>.

Economist Intelligence Unit Limited. 2011. [viitattu 28.2.2011]. Saatavissa:
<http://country.eiu.com/Italy>.

El Corte Inglés S.A. 2007. Conócenos [viitattu 3.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.elcorteinglescorporativo.es/elcorteinglescorporativo/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=21&NM=1>.

Eleonora Bonucci. 2011. Duvetica [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.eleonorabonucci.com/women/designers/duvetica.html>.

Encyclopedia of the Nations. 2011. Advameg Inc 2011 [viitattu 30.1.2011]. Saatavissa: <http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Italy-INFRASTRUCTURE-POWER-AND-COMMUNICATIONS.html>.
<http://www.nationsencyclopedia.com/economies/Europe/Spain-POLITICS-GOVERNMENT-AND-TAXATION.html>.

Fila. 2011. 100 years of Fila [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.fila.eu/news-events/january-2011/100-years-of-fila>.

Finpro. 2010. Maaraportti Italia [viitattu 17.1.2011]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/0E041A0C-D1FB-4D1D-AEE1-80215B4AD9EB/13285/FinproItalycountryreport062011.pdf>.

Fira de Barcelona Departamento de Estudios. 2001. El sector del deporte en España 2001.

ForumSport. 2009. [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa: <http://www.forumsport.com/>.

FOSS, Fernández-Ochoa Sport Shop. 2011. [viitattu 4.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.fdez-ochoa.com>.

Harrods Limited. 2011. Poivre Blanc [viitattu 13.3.2011] Saatavissa:
<http://www.harrods.com/brand/poivre-blanc>.

Helly Hansen. 2011. Helly Hansen [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.hellyhansen.com/about-us/heritage>.
http://shop.hellyhansen.com/FI/?partner=6325#f_product_type%3DJackets%26fc_product_type%26f_gender%3DWomen%26fc_gender.

IMF, International Monetary Fund, 2011. [viitattu 30.1.2011]. Saatavissa:
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/01/weodata/weorept.aspx?sy=2008&ey=2015&scsm=1&ssd=1&sort=country&ds=.&br=1&pr>.

INTERSPORT International Corporation. 2008. [viitattu 16.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.intersport.es/>.

Isokangas, J. 2003. Strategisen kilpailuedun saavuttaminen. VirtuaaliAMK 2003 [viitattu 7.2.2011]. Saatavissa:
<http://elearn.ncp.fi/materiaali/uimonenj/VirtAMK/johdanto3.html>.

Italy.com.au. 2011. Maps of Italy [viitattu 28.2.2011]. Saatavissa:
<http://italy.com.au/main/maps/maps-of-italy/>.

Kjus. 2011. [viitattu 8.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.kjus.com/#/en/home/winter>.

L-Fashion Group Oy. 2011. [viitattu 25.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.luhta.fi/mxl-fashion/luhtawww.nsf/pages/yritys.html>
<http://www.luhta.fi/mxl-fashion/luhtawww.nsf/pages/historia.html>.

L-Fashion Group Oy vuosikertomus. 2009. [viitattu 24.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.luhta.fi/mxl-fashion/luhtawww.nsf/pages/taloustiedotteet.html>.

La Poste Export Solutions. 2011. [viitattu 28.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.laposte-export-solutions.co.uk/uk/markets/country-profiles/spain/consumption-trends>.
<http://www.laposte-export-solutions.co.uk/uk/markets/country-profiles/spain/distribution-channels>.

Luisaviaroma.com. 2010. [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.luisaviaroma.com/index.aspx?#getData.aspx|CallType=ListOfProd&season=actual&gender=men&des=G1C>.

Midge. 2010. Italy has something for Everyone. Amsco Extra 29.7.2010 [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
http://amscoextra.blogspot.com/2010_07_01_archive.html.

Moncler. 2010. [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.monclers.es>.

Moncler. 2011. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.moncler.it/eng>.

The North Face. 2011. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://eu.thenorthface.com/tnf-eu-en/about-us/our-story/>
<http://eu.thenorthface.com/tnf-eu-en/women/jackets-vests.html>.

Noticiero Textil. 2011. El 54% de internautas se informa en la red antes de ir a la tienda. Sportpanel S.A. Tradesport.com 2010 [viitattu 25.1.2011]. Saatavissa:
http://www.tradesport.com/revcms/revcms_render2.aspx?l_n=noticia&b_p=block_noticia:ct_id:334b1df9-4c68-4ff2-a0ce-ac580d3ae17d;

Online MBA Wiki. 2011. PEST Analysis Model [viitattu 28.1.2011]. Saatavissa:
<http://www.onlinembawiki.com/pest-analysis-model>.

Orage. 2010. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.orage.com/brand/history>.
<http://www.orage.com/products/winter/women/outerwear>.

Patrick Besson e Hijos S.L. 2011. [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.patricksport.com/>.

Peak Performance. 2010. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.peakperformance.com/Footer/About/Our-company/Our-roots/>.
<http://www.peakperformance.com/Footer/About/Our-company/Products/>.

Peak Performance. 2009. Peak Performance launches a new identity [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
http://www.peakperformance.com/Global/Pressroom/images/id/Pressrelease_Peak_Performance_NyIdentitet_EN.pdf.

Rapeli, K. 2010. Italian hallituskriisi tuntuu Berlusconin osakesalkussa. Arvopaperi 17.11.2010 [viitattu 23.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/article534361.ece>.

Rapeli, K. 2010. Italian tilanne huolestuttaa bondimarkkinoilla. Arvopaperi 18.11.2010 [viitattu 23.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.arvopaperi.fi/uutisarkisto/article534795.ece>.

Salewa. 2011. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.salewa.com/clothing/jackets>.

<http://www.salewa.com/company/history>.

Salomon. 2011. Ski jacket [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.salomon.com/fi/segment/ski-jacket.html>.

SCOTT Sports SA. 2010. [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa:

http://www.scott-sports.com/gb_en/company.

Spain holiday online rentals S.L. 2011. Map of Spain [viitattu 3.3.2011] Saatavissa: <http://www.spain-holiday.com/>.

Sportpanel S.A. Tradesport.com. 2010. El outdoor no ha llegado ni al 50% de su potencial [viitattu 22.1.2011]. Saatavissa:

http://www.tradesport.com/revcms/revcms_render.aspx?l_n=noticia&b_p=block_noticia:ct_id:df6297ce-8c52-4844-8d1f-58d8fa4eae02;

Sportpanel S.A. Tradesport.com. 2011. Los consumidores españoles, entre los más pesimistas de Europa [viitattu 25.1.2011]. Saatavissa:

http://www.tradesport.com/revcms/revcms_render2.aspx?l_n=noticia&b_p=block_noticia:ct_id:74109c3f-639b-4927-af42-f08457205027;

Sportpanel S.A. Tradesport.com. 2011. España desciende nueve puestos en el ranking mundial de competitividad [viitattu 25.1.2011]. Saatavissa:

http://www.tradesport.com/revcms/revcms_render2.aspx?l_n=noticia&b_p=block_noticia:ct_id:770df19e-67a2-484a-9ad3-eeb80f54340b;

Sportpanel S.A. Tradesport.com. 2011. El descenso de las ventas del textil se modera [viitattu 25.1.2011]. Saatavissa:

http://www.tradesport.com/revcms/revcms_render2.aspx?l_n=noticia&b_p=block_noticia:ct_id:84561f99-d991-4f2b-a6bc-80acd4ff46c3;

Spyder Active Sports. 2011. History [viitattu 15.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.spyder.com/History.html>.

STT-AFP. 2010. Italian kriisin uusi käänne: Neljä ministeriä erosi. Kustannusyhdistö Iltalehti 15.11.2010 [viitattu 23.3.2011]. Saatavissa:

http://www.iltalehti.fi/ulkomaat/2010111512700958_ul.shtml.

Sugar Inc. 2011. Shopstyle [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.shopstyle.com/browse/jackets/Moncler>.

Suomalais-ruotsalainen kauppakamari. 2011. Markkina-analyysi [viitattu 17.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.finsve.com/index.php/fi/markkinavalmistelu/markkina-analyysi>.

Suomen suurlähetystö Madrid. 2008. Espanjalta taas elvytyspaketti. Ulkoasiainministeriö 2011 [viitattu 25.3.2011]. Saatavissa:

<http://www.kaupapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=157134&nodeid=41394&contentlan=1&culture=fi-FI>.

Suomen suurlähetystö Madrid. 2010. Maatiedosto Espanja [viitattu 10.3.2011]

Saatavissa:

<http://www.finlandia.es/Public/default.aspx?nodeid=43410&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>.

Tecnica Group S.p.A. 2011. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.tecnicagroup.com/>.

Tilastokeskus. 2011. Ostovoimapariteetti [viitattu 30.1.2011]. Saatavissa:
<http://www.stat.fi/meta/kas/ostovoimaparite.html>.

Touré, N. 2010. Maaraportti Espanja. Finpro 2010 [viitattu 25.1.2011]. Saatavissa:
<http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/1B59F0A4-950D-4B13-98B0-AF70CACACB0B/13614/Espanjamaaraportti0712.pdf>.

Trading Economics. 2010. Spain inflation rate [viitattu 18.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.tradingeconomics.com/Economics/Inflation-CPI.aspx?Symbol=ESP>.

Trangoworld. 2011. [viitattu 12.3.2011]. Saatavissa:
<http://www.trangoworld.com/ss10/index.asp>.

Turespaña. 2011. SEGITTUR 2011 [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
http://www.spain.info/en/reportajes/todas_las_novedades_de_la_temporada_de_esqui_en_espana.html.
http://www.spain.info/fi/sobre_espanha/sociedad/situacion_global.html.

West Scout. 2011. [viitattu 23.2.2011]. Saatavissa:
<http://www.westscout.com/?mod=Coll&coll=Chic>.
http://www.westscout.com/?mod=PAGE_view&id=461&&LANG=EN.

MUUT LÄHTEET

L-Fashion Group Oy. Vuosikertomus 2007.

L-Fashion Group Oy. Luhta Fashion Magazine -henkilöstölehti. Joulukuu 2010.

Luhta Sport Area Sales Manager 2011. L-Fashion Group Oy. Keskustelu
17.3.2011

Luhta Sport Brand Manager 2011. L-Fashion Group Oy. Haastattelu 20.1.2011

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelu 20.tammikuuta 2011

Luhta Brand Manager

L-Fashion Group Oy:n toimipiste, Lahti

1. Aloitetaan kohderyhmästä, eli minkälaisille ihmisille Luhta Sport on tarkoitettu?

Se on tarkoitettu ensinnäkin ajanhenkisille ihmisille, joka tänä päivänä ei tietysti ole enää ikä sidonnainen, ketkä elää aikaa ja sillä tavalla seuraa ja haluaa pukeutumiseltaan jotain eli haluaa vähän lisäarvoa. Me ei olla trendsetteri eikä haluta olla sitä, että me ennustettaisiin muotia ja oltaisiin sillä tavalla kärki vaan se ajankohtaisuus tulee siinä, että me halutaan palvella sellasilla tuotteilla niitä kuluttajia, mikä on niin kun tänä päivänä hyväksyttää ja vielä hyväksyttää siinä määrällisessä muodossa, että me voidaan myydä paljon.

Ja kohderyhmässä tietysti meillä on nainen, mies ja tota sitten tietysti tällaiset kouluikäiset lapset. Ja nainenhan on 80 prosenttia tällä hetkellä liiketoiminnasta, ja voidaan ajatella, että ne ovat kuitenkin työelämään siirtyviä naisia, kenellä on varaa ostaa sitten se oma takki. Voidaan ajatella, että siinä olisi jonkinlainen kulminaatiopiste. Eli sanoisin, että kolmestakymmistä ylöspäin sitte on se yleinen kuluttaja ja eri markkinoista riippuen se kuluttajamediaani voi olla hyvinkin siellä viiden kympin paikkeilla tällä hetkellä. Mutta halutaan nähdä, että se ajankohtaisuus vie meitä myös ajankohtasiin tuotteisiin, jotka käy hyvinkin sitten siellä kolmestakymmistä alkaen. Miehistä ihan sama juttu ja tuotteen kohderyhmästä kuluttaja on vähän kiinnostunut siitä pukeutumisesta, että se hakee siitä sitä lisäarvoa, minkä se sitten meiltä löytää niin kun hyvässä hinnan ja laadun suhteessa.

2. Haluttaisiin kysyä seuraavaksi tuotteen ominaisuuksista.

Me Luhdassa ajatellaan sillä tavalla, että me ei olla sen hikiurheilijan merkki vaan me ollaan niin kun vapaa-aikaan, hyvin käytännölliseen urheiluun sopeutuva merkki ja sen tuotteen lisäarvo hyvän ja riittävän toiminnallisuuden lisäksi tulee siitä ulkonäöstä, joka on esimerkiksi naisten tuotteissa niin se on ilman muuta naisellinen, pehmeä, aistikas, käsittelee aistikkaasti värejä, ajanhenkisesti värejä myös siluetit on naisellisia ja tota siinä mielessä niin kun voidaan sanoa, että siinä kohdassa siihen vähän se muoti siihen sporttisiluettiin sekottuu. Se tavallaan on se yksi meidän erottautumis juttukin.

Eli differoituminen tulee vähän sitä kautta sitten, että luodaan ylipäättänsä muotilähtöisyyttä ja tyylikkyyttä?

Tyylikkyyskin on ihan hyvä sana. Aistikkuus ja naisellisuus. Että kun joku ulkoilumerkki voi olla hyvin outdoor, olla miehekäs tai vain sen toiminnallisuuden ehdoilla, niin sinne maailmaan me ei mennä.

3. Kerrotko Luhta Sportin hinta-laatusuhteesta?

Hinta-laatu-suhdehan on nimenomaan se, että hintahan on todella tärkeä tekijä, kun kuluttaja tekee ostopäätöksen. Et siellä kilpailukentässä, mitä te tutkitte, minne ne teidän kilpailijat sijoitatte ja mitä ne teidän kilpailijat maksaa, niin tietysti meillä on keino olla erilainen ja erikoistua sillä designilla, mutta mitä enemmän me halutaan toimia ja olla aistikas ja olla naisellinen ja pehmeä siellä maailmassa, mutta mitä enemmän me halutaan toimia sitten tota kansainvälisessä kilpailukentässä, meillä tulee myös tuotteita, mitkä on aika samankaltaisia. Silloin kun sämeet samankaltaisuuteen niin silloin tietysti sen erikoistumisen jälkeen jää vähemmän kilpailutekijöitä ja sit siinä jää valitettavasti se hinta yhdeksi niistä. Eli tietysti brändi on yksi ja sitten tulee hinta.

Hinnan ja laadun suhde meidän tekemisessä ja tuotekehityksessä on se yksi kilpailutekijä, mitä me pyritään vaalimaan sillä, että me osataan käyttää kansainvälistä

hankintaa niin hyvin kilpailukykyisesti, että me voidaan tuoda markkinoille tuotteita kilpailutilanteeseen nähden vähän ehkä edullisemmin kuin ne kilpailijat. Ja se mistä se muodostuu tämä hinnan ja laadun suhde, ni on siitä esimerkiksi ulkoiluvaatteita ajatellessa, ni on se, että talon pitkä historia ja osaaminen on niissä tuoteryhmissä ja tavallaan se on nyt sitten mukana tässä meidän prosessissa, miten me valmistetaan ja sitten siinä vaikuttaa tietysti se raaka-aineiden hankinnan taito ja sitten se tuottamisen taito ja sitten, miten se hinta asetetaan sinne kilpailukenttään tehdään, että se on riittävän houkutteleva ja silti meille riittävän kannattava. Markkinatuntemus ja kokemus viime sesongeista on tuonut sen. Ja tietysti ohjaavat strategiat, et miten aggressiivinen päätetään olla.

4. Tuotteiden käyttötarkoitus?

Jos mennään siihen divisioonakarttaan, niin me ollaan siellä Sports wear-painotteinen elikkä tämmonen vapaa-ajanpukeutumispainotteinen tuotemerkki ja se ohjaa sitä meidän valikoiman tekoa. Mutta toiminnallisuus tämmöselle kuluttajalle ja urheilukaupalle tarkoittaa kuitenkin materiaalien toiminnallisuutta. Se tarkoittaa veden hylkivyyttä ja hengittävyyttä, vedenpitävyyttä tarvittavissa tuotteissa, toiminnalista istuvuutta, toiminnallisia materiaaleja, kestävyyttä. Ja nehan me joudutan tekemään. Mutta sit me ei tuoda tavallaan nin kun mitään lajiin liittyviä vaatimuksia, että pitäis pystyä kiipeämään vuorta tai tämän pitäisi kestää olla polvellaan jonkun määräämässä paikassa. Sitä me ei haeta ollenkaan vaan me mennään enemmän sinne designin ja sen muotokielen suuntaan.

Kuitenkin sellainen yleishyvä teknisyys tuotteista löytyy?

Ehdottomasti. Se on sitä hinta-laatu-suhdetta. Vedenpitävyys, vettähylkivyyys, kestävyys, tuotteen toiminnallisuus sekä istuvuus että käytettävyys näkökulmasta ovat niitä laatutekijöitä.

5. Luhta Sportin vahvuudet ja heikkoudet?

Varmasti vahvuus on tämä yrityksen historiallinen ulkoiluvaatteiden osaaminen. Varmasti vahvuus on se, että me tullaan Suomesta. Meillä on kolme kiveenhakattua sanaa, Finland Sport Design, mitä kautta kuitenkin ajatellaan sitä meidän tarjontaa ja tota ja siitä tulee sitten, että ei ole ketään muuta maailmassa kuin Luhta, ketkä on Finland Sport Design ja kun me uskotaan siihen ja tehdään meidän viestintää. Jos mä näytän tästä meidän brosyriä niin siitä tulee mielikuva, mitä Luhta on. Sillä mielikuvalla on hyvä maine ja laatumielikuva, se on yksilöllinen ja nyt tietysti sitte, ja sitten tullaan siihen, että miten tätä siinä kaupallisessa hintasetannassa ja myyntistrategiassa käytetään hyväksi. Eli miten hinta stretsi Luhdassa on suuri, yksi suurimpia täällä yrityksessä ja se käy markkinoille. Mutta toki Luhta on enemmän kuin kinnostunut löytämään tuotteita, mitkä käy volyymikulutukseen.

Eli mielikuvilla on paljon arvoa?

Kyllä, mielikuvilla ja sillä asiakkaiden kokemuksella meistä. Kyllä tuote on se meidän ykkös markkinointiväline, se hinta-laatusuhde ja design, millä me uskotaan voittavamme siellä kuluttajien ja muitten keskuudessa.

Entäs heikkouksia?

Heikkouksia on ilman muuta se, että käännetään tämä äsken kehuttu mantra heikkoudeksi. Eli kysymys on, että ollaanko me vain ulkoiluosaajia ja tunnetaanko me markkinat vain sen ulkoilun osalta. Ollaanko me sen ulkoilun osaajia ja uskalletaanko me kysyä kaikissa kategorioissa se. Esimerkiksi tuolla eteläisemmissä maissa, Espanjassa ja Italiassa, se lookki on erilainen ja ymmäretäänkö me se, kun me tehdään mallistotarjontaa ja myyntiä sinne.

Ehdoton heikkous tulee jo sen jälkeen, kun tätä ulkoilua on arvioitu, tulee kevyemmistä tuoteryhmistä ja niiden myynnistä, tuottamisesta, ja oikeeseen hintaryhmään tekemisestä. Se on haaste. Ja miksi se on haaste, on se, että Luhta vapaa-

aikakin myy yrityksen monissa, monissa jopa kymmenissä omissakin vähittäismyyntipisteissä ja siellä ovi aukee joka päivä kun kauppa vaan aukee. Ja joka kuukausi ja joka vuodenaika pitää ilman muuta pitää olla yhtä laadukasta ja hyvin myyvää tarjontaa sinne kun siellä talvikuukausina ja lukujen varjossa näin ei vielä ole. Eli siellä se meidän haaste ja heikkous piilee.

Sit mä nostasin historiallisesti sen, että Luhta on pikkasen muodostunut tällaiseksi historiassa joillakin markkinoilla Nish-tuotemeriksi eli erikoistuotteen myyjäksi, mitä me emme halua olla vaan korostan, että me halutaan olla markkinoilla läsnä oleva volyymimarkkina, toimija ja tota kysymys on sitten siinä, että osataanko me tavallaan tehdä niitä oikeille markkinoille niitä oikeita kuluttajatuotteita oikeisiin hintoihin missään tuoteryhmissä jos oikein kriittiseksi lähdetään.

6. Mikä toimii Luhta Sportin kilpailuetuna?

Kilpailuetu varmaan muodostuu siitä, että meitä ei ole kuin yksi maailmassa, Suomesta urheiluvaatetukseen ja design-lähtökohdista. Ja kilpailuetu tällä hetkellä on tietysti myöskin tämä L-Fashion Groupin infrastruktuuri, joka mahdollistaa tavallaan sen kilpailukykyisen tavaran tuottamisen ja logistisen ympäristön. Että se on ilman muuta, näkyy kaikessa meidän tekemisessä, laadullisessa tekemisessä ja hinnallisessa tekemisessä sitten sinne kuluttajalle ja meidän asiakkaille. Se on ilman muuta asia, millä me tullaan voittamaan ja voitetaan tällä hetkellä.

Kilpailuetu on se, että me voidaan ollan lookillisesti joustava eli me voidaan niin kun palvella vähän eri näkökulmasta eri markkinoita. Voidaan olla vähän enemmän outdoor Saksa-Itävalta-alueella tai sitten me voitaisiin olla Etelä-Euroopassa vähän aistikkaampi ja naisellisempi. Ja tavallaan se tila Luhdalla on liikkua. Se voi tuoda eri lookkeja malliston sisään, eikä olla sitouduttu johonkin tiettyyn 200 vuodeksi tekemään vain tätä. Tätä kautta voidaan olla ajankohtainen.

7. Mitkä ovat yrityksen vientimarkkinoiden analysointikeinot?

Sesongeittan tehdään analyysi siitä, miten me ollaan itse onnistuttu, missä ollaan onnistuttu ja missä ei olla onnistuttu. Sitten pyritään saamaan tarveanalyysin avulla selville, mitä tarpeita on ja sitten tottakai on koko tuotetiimin aktiivinen seuranta, et mitä markkinoilla tapahtuu. Ketkä siellä on voittanut, minkälaiset tuoteryhmät siellä on kasvussa, minkälaiset lookit siellä on kasvussa. Ja niihin kasvaviin trendeihin pyritään pääsemään mukaan kaikilla mahdollisilla keinoilla. Sit me tietysti ostetaan esimerkiksi tiettyjä väri- ja trendiennusteita, jotta pysytään ajan hermolla.

Tehdäänkö selvitykset Suomessa vai paikan päällä?

Mehän ei saada mistään Euroopan maasta kuluttajien käyttäytymistietoa, koska meillä ei ole sellaista järjestelmää vaan se kaikki tieto jää sinne meidän tukkuasiakkaalle. Se meidän tiedonkeruutapa on sellainen, että se pyydetään sieltä meidän omalta myynniltä. Mut se myyntikin antaa usein hyvin subjektiivisen ja oma-kohtaisen näkemyksen eikä pysty olemaan auttavan objektiivinen siihen koko markkinaaan ja näkemään esimerkiksi laajemman strategian näkökulmasta. Yleensä me ihmiset vaikutetaan siihen, että se kapenee ja semmonen tieto me sieltä saadaan mikä sitten analysoidaan.

8. Onko mahdollista saada tarkempia lukutietoja Luhta Sportista?

Mehän ei anneta talosta ulos yrityksen sisäisiä lukuja. Mutta sitten taas prosentuaalisesti voi aina odotuksista ja kasvuennusteista puhua. Me ollaan nyt asetettu tavallaan tämmönen Luhdan linjaus sinne volyymituotantomaailmaan, jossa me ei tulla olemaan tyytyväisiä jos me ei tavoiteta 30 prosentin vuotuista kasvua seuraavan viiden vuoden aikana jatkuvasti. Joka on aika merkittävä. Mut se on tällanen tavoitteellinen. Eli kun te mietitte sitä, että Luhdan markkinalanseeraukset ja tavallaan niissä ilman muuta, kun uutta pohjaa luodaan, on brändin näkökulmsta pitäisi pystyä luomaan 30 prosentin kehitys per kausi.