



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

PUOLAN HUONEKALUMARKKINOIDEN KARTOITUS

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2012
Heikki Seppänen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

SEPPÄNEN, HEIKKI:

Puolan huonekalumarkkinoiden kartoitus
Case: Yritys X

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 85 sivua

Syksy 2012

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä tehdään kartoitus Puolan huonekalumarkkinoista toimeksiantona Yritys X:lle. Työssä selvitetään toimintaympäristön erityispiirteet ja tulevaisuuden näkymät Yritys X:n näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoite on auttaa yrityksen johtoa kansainvälistymisstrategiaa koskevassa päätöksenteossa kartoittamalla kasvumahdollisuudet Puolassa.

Työn empiriaosuus on jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa analysoidaan toimeksiantajayritystä, toisessa Puolan maakohtaisia tekijöitä ja kolmannessa kohdemarkkina-alueen liiketoimintaympäristöä huonekalumarkkinoilla. Kaksiosaisessa teoriaosuudessa luodaan tietopohja näille analyysille ja koko tutkimuksen johtopäätöksille.

Tutkimus toteutettiin kirjoituspöytätyönä, eli markkinakohtainen tieto on koottu lähinnä Internetissä saatavilla olevien raporttien, tilastojen, artikkelien ja aiempien markkinaselvitysten pohjalta. Yritysanalyysi-osiossa tietoa on kerätty myös haastatteleamalla toimeksiantajayrityksen edustajaa. Teoriaosuudessa on käytetty pääasiassa kirjallisia lähteitä.

Varsinkin suurten kaupunkien toimistorakentamisen hyvät näkymät ennustavat lisääntyvää kysyntää julkisten tilojen sisustamiselle Puolassa. Kilpailu huonekalumarkkinoilla on kuitenkin kovaa, joten toimivan suhdeverkoston ja brändin rakentamiseen täytyy panostaa erityisesti alkuvaiheessa, eikä suuria tuottoja kannata odottaa lyhyellä aikavälillä.

Yritys X:n kannattaa suunnata ensisijaisesti Puolan huonekalualan yritysmarkkinoille, mutta toiminnan aloittamiseen on varattava runsaasti resursseja. Markkinoille menon esteet ja tärkeimpien kilpailijoiden ominaisuudet on tutkittava tarkasti. Oikean operaatiomuodon valinta kannattaa kartoittaa tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksella.

Asiasanat: Puola, markkina-analyysi, huonekalumarkkinat

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in International Trade

SEPPÄNEN, HEIKKI:

Market Research: Polish Furniture
Industry
Case: Company X

Bachelor's Thesis in International Trade, 85 pages

Autumn 2012

ABSTRACT

This thesis was commissioned by the case company Company X to examine the characteristics of the Polish furniture market from the point of view of the case company. The objective of this study was to help management of the company in its decision making in the company's internationalization strategy by exploring growth opportunities in Poland.

The empirical section of the study has been divided into three parts. The first part analyzes the case company, the second examines the country-specific factors, and the third explores the business environment in the furniture industry in the target market. The theoretical section of the study creates a basis for the three analyses, as well as for the final outcome of the thesis.

The study was conducted as a desk study, so market-specific data has been collected mainly from reports, statistics, articles and previous market studies available on the Internet. The company analysis section is also based on interviews of the company's representative. In the theoretical section, mostly literary sources are used.

Positive development in the office construction market forecasts an increasing demand for public space furnishing especially in large cities of Poland. However, competition in the furniture market is tough, so it is essential to invest heavily in creating a functional network and well-known brand especially in the beginning of the operation. Large profits should not be expected in the short-run.

The study results show that Company X should begin their exporting activity in Poland primarily in the Polish business-to-business furniture markets, but substantial resources should be reserved for the operation. In addition, barriers to market entry and the characteristics of the main competitors should be investigated carefully. The correct entry mode should be examined in a continuation of this thesis.

Key words: Poland, market survey, furniture industry

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta ja tavoite	1
1.2	Rakenne, raja- ja tietopohja	1
2	KANSAINVÄLISTYMINEN YRITYKSEN KASVUSTRATEGIANA	3
2.1	Kansainvälisen kasvun motiivit ja lähtökohdat	3
2.2	Yritysanalyysi ja kansainvälistymisen edellytykset	4
2.3	Kansainvälistymisen haasteet ja riskienhallinta	7
2.4	Kansainväliset operaatiomuodot	13
2.5	Internet osana kansainvälistymisstrategiaa	17
3	MARKKINA-ANALYYSI	20
3.1	Markkina-analyysin lähtökohdat	20
3.2	Kansainvälinen markkinatieto ja sen hankinta	21
3.2.1	Toimintaympäristöanalyysi	22
3.2.2	Asiakas- ja markkina-analyysi	25
3.2.3	Kilpailija-analyysi	27
4	ANALYYSI CASE-YRITYKSESTÄ: YRITYS X	29
4.1	Historia	29
4.2	Yritys X:n nykytilanne	29
4.3	Resurssit ja osaaminen	32
4.3.1	Perusvalmiudet	32
4.3.2	Kansainvälinen kokemus ja henkilöstö	34
4.3.3	Tuotanto- ja palvelukyky	35
4.3.4	Tuotteet ja kilpailukyky	35
4.4	SWOT-analyysi	36
5	PUOLA VIENTIKOHTEENA	38
5.1	Perustietoa Puolasta	38
5.2	Politiittinen järjestelmä ja hallinto	39
5.3	Talous ja ulkomaankauppa	42
5.4	Kulttuuri ja kaupanteon toimintatavat	46
5.5	Infrastruktuuri ja logistinen toimintakyky	47
5.6	PESTEL- taulukko	49

6	LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ PUOLAN HUONEKALUMARKKINOILLA	51
6.1	Yleiskatsaus Puolan huonekalumarkkinoihin ja trendeihin	51
6.2	Rakennusmarkkinat Puolassa	54
6.3	Jakeluverkosto ja markkinointiviestintä	55
6.4	Asiakasanalyysi	57
6.5	Kilpailija-analyysi	59
6.6	Liiketoimintaympäristö Puolassa	66
6.7	Riskit	68
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	72
	LÄHTEET	76

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoite

Puolan EU-jäsenyyden myötä maa on markkina-alueena kasvattanut kiinnostavuuttaan suomalaisten yritysten keskuudessa. Talouskriisistä huolimatta Puolan talouskasvu on vakaata ja markkinat ovat verrattain suuret. Lisäksi Puolan keskeinen logistinen sijainti avaa mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen muualle Keski- ja Itä-Eurooppaan.

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona sisustus- ja huonekalualalla toimivalle perheyritykselle, Yritys X:lle, jolla on tällä hetkellä toimintaa Pohjoismaissa, Baltiassa ja Venäjällä. Case-yritys Yritys X:n tavoitteena on vahva kansainvälinen kasvu, minkä vuoksi yritys haluaa selvittää Puolassa olevat kasvumahdollisuudet. Opinnäytetyön aiheen valinta oli luontevaa myös opinnäytetyön tekijälle, joka on kiinnostunut slaavilaisista kielistä ja kulttuureista sekä ollut Puolassa opiskelijavaihdossa ja työharjoittelussa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Puolan toimintaympäristöä markkina-alueena sekä analysoida markkinoiden nykytilaa ja tulevaisuuden näkymiä Yritys X:n toimialalla. Työssä selvitetään myös, mitä seikkoja tulisi ottaa huomioon ennen uudelle markkina-alueelle tuloa. Näiden selvitysten ja case-yrityksen analysoinnin tuloksena pohditaan, mitä yrityksellä on tarjota uudella markkina-alueella ja olisiko Yritys X:n kannattavaa lähteä Puolan markkinoille.

Johtopäätösten ja koko työn sisältämän analysoinnin tavoitteena on helpottaa Yritys X:n johtoa päätöksenteossa, joka viime kädessä ratkaisee, aloitetaanko toiminta Puolassa.

1.2 Rakenne, rajaus ja tietopohja

Työ on jaettu teoria-, ja empiriaosuuksiin. Teoriaosuuden ensimmäisessä luvussa käsitellään kansainvälistymistä yrityksen kasvutekijänä selvittämällä kansainvälistymisen lähtökohdat, motiivit ja yrityksen edellytykset aloittaa kansainvälinen toiminta. Lisäksi tutkitaan kansainvälistyvän yrityksen kohtaamia

haasteita ja riskejä. Luvussa esitellään myös kansainväliset operaatiomuodot sekä Internetin ja sähköisten järjestelmien hyväksikäyttö kansainvälistymisessä.

Toisessa luvussa selvitetään tehokkaan, yrityksen päätöksentekoa helpottavan markkina-analyysin osa-alueet. Osiossa valotetaan markkina-analyysin lähtökohtia ja markkinatietoa käsitteenä. Lopuksi kuvaillaan, mitä on oleellinen markkinatieto ja miten sitä tulisi hankkia ja analysoida.

Teoriaosuus toimii perustana työn empiriaosuudelle eli varsinaiselle markkina-analyysille, joka sisältää kolme päälukua. Ensimmäisenä on yritysanalyysi, joka luo pohjan yrityksen kannalta oleellisen markkinatiedon kokoamiseen.

Seuraavaksi selvitetään Puolan maakohtaiset tekijät yleisellä tasolla.

Empiriaosuuden kolmannessa pääluvussa tutkitaan Puolan huonekalumarkkinoiden ja liiketoimintaympäristön erityispiirteitä ja selvitetään Puolaan laajentumisen aiheuttamat riskitekijät.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään huonekalu- ja sisustusmarkkinoiden selvittämiseen, eli Liiketoimintayhtiö C jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Kokonaismarkkinatarkastelun jälkeen markkinatiedon perusteella analysoidaan myös kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden eroja ja selvitetään, kummalla – kuluttajille suunnatulla Liiketoimintayhtiö A:lla vai yrityksiä palvelevalla Liiketoimintayhtiö B:llä – on enemmän edellytyksiä aloittaa vientitoiminta Puolaan.

Tutkimus on toteutettu kirjoituspöytätyönä, eli tietoa on kerätty sekundäärisistä lähteistä. Teoriaosuus koostuu pääosin liiketalouden alan suomen- ja englanninkielisistä kirjallisista lähteistä. Empiriaosuudessa on käytetty enimmäkseen verkossa saatavilla olevia aiempia markkinaselvityksiä, artikkeleita ja raportteja. Numeerista tilastotietoa on haettu muun muassa Puolan tilastokeskuksen sivuilta.

Koska tutkimus koskee X-huonekalujen koko tuotteistoa, haastattelututkimukset kohdemaassa eivät olisi olleet mahdollisia saatavilla olevien resurssien puitteissa. Merkittävä osa yritysanalyysiin kerätystä tiedosta on kuitenkin saatu haastattelemalla toimeksiantajayrityksen edustajaa.

2 KANSAINVÄLISTYMINEN YRITYKSEN KASVUSTRATEGIANA

Laajentuminen kotimarkkinoiden ulkopuolelle on luonnollinen osa yrityksen kasvustrategiaa (Vahvaselkä 2009, 61). Kansainvälistymisstrategia on pitkän tähtäyksen suunnitelma yrityksen käytettävissä olevien resurssien ja kilpailuetujen maksimaaliseksi hyödyntämiseksi muualla kuin yrityksen kotimarkkinoilla (Cavusgil, Knight & Riesenberger 2012, 345). Tässä luvussa käsitellään teoriasolla yrityksen lähtökohtia ja edellytyksiä kansainväliselle kasvulle sekä käydään läpi mahdolliset kansainvälistymisen riskit ja haasteet sekä yleisimmät kansainväliset operaatiomuodot. Mukaan on otettu myös Internetin rooli kansainvälistymisstrategiassa Internetin käytön lisääntymisen ja sen tarjoamien uusien mahdollisuuksien vuoksi.

2.1 Kansainvälisen kasvun motiivit ja lähtökohdat

Edith Penrosen (1959) kasvuteorian mukaan yrityksen kasvaessa myös tuotannon ja markkinoinnin tehokkuus lisääntyy (Vahvaselkä 2009, 19). Kasvun myötä kilpailijoilta viedään tilaa ja luodaan yritykselle näkyvyyttä, resursseja ja parempaa kilpailukykyä henkilöstömarkkinoilla. Joskus yrityksen tuotteella voi olla lähes olematon kysyntä kotimarkkinoilla, jolloin tuotteen läpimurtoa haetaan sille paremmin soveltuvilta markkina-alueilta. Lisäksi yritykset saattavat joutua kehittämään imagoaan ja toimintaansa kansainvälistymällä, koska myös sen asiakkaat ovat laajentuneet ulkomaisille markkinoille. (Äijö 2001, 13,15.)

Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat ns. paine- ja imutekijät, jotka johtuvat yrityksen ulkopuolisesta toimintaympäristöstä. Kotimarkkinoiden käydessä pieneksi yritykset joutuvat usein etsimään kasvumahdollisuuksia kansainvälisiltä markkinoilta. Tämän kaltaiset ulkoiset painetekijät ovat yleisiä etenkin suomalaisten yritysten kohdalla johtuen Suomen markkinoiden pienestä koosta, avoimuudesta sekä maantieteellisestä sijainnista. (Vahvaselkä, 62–63.) Tilaukset tai kyselyt ulkomailta tai yksittäisen johtajan kontaktit voivat myös olla impulssina uudelle markkina-alueelle laajentumiseen (Äijö 2001, 67).

Imutekijät ovat kansainvälisen kasvun motiivina yleensä kansainvälistymisen myöhemmässä vaiheessa, kun jo kansainvälistynyt yritys etsii uusia markkinoita. Imutekijöitä ovat esimerkiksi kohdemarkkina-alueen suuri markkinapotentiaali, avoimuus ja hyvät tulevaisuudennäkymät. Sisäiset tekijät sen sijaan perustuvat yrityksen sisäisiin ominaisuuksiin. Esimerkiksi ylimääräinen tuotantokapasiteetti, innovatiivinen tuote tai johdon kunnianhimo ovat kansainvälistymisen sisäisiä tekijöitä. (Vahvaselkä 2009, 62–63.)

2.2 Yritysanalyysi ja kansainvälistymisen edellytykset

Kansainvälistymistä suunniteltaessa yrityksen on ensin selvitettävä, mitä valmiuksia ja edellytyksiä sillä on lähteä uusille markkinoille. On analysoitava yrityksen historiaa, arvoja, visiota, yrityskulttuuria, missiota, strategisia tavoitteita ja painopistealueita sekä käytävä läpi yrityksen keskeiset onnistumiset ja epäonnistumiset ja niiden syyt. Kansainvälistymisstrategia kannattaa sisällyttää yrityksen koko liiketoimintasuunnitelmaan, jota uudistetaan kansainvälistymisen suunnitteluvaiheessa. Päätös kansainvälistymisestä on strategisesti suuri ja merkittävä päätös, johon yrityksen johdon on sitouduttava pitkällä tähtäimellä. On tärkeää, että pääomistajat ja johto jakavat vision kansainvälistymisen yhteisistä päämääristä ja yrityksen tulevaisuuden suunnasta. (Selin 2004, 15; Vahvaselkä 2009, 106–107, 111.)

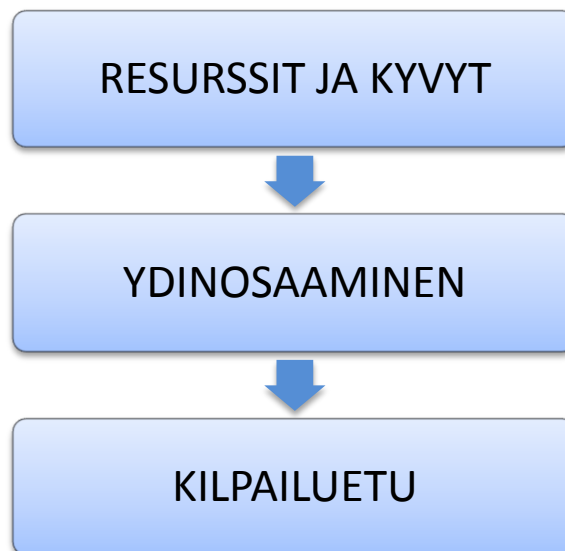
Menestyäkseen kansainvälisillä markkinoilla yrityksellä on oltava kolme eri strategista päämäärää: tehokkuus, joustavuus ja oppiminen. Kulujen pienentämiseksi yrityksen on luotava tehokkaita arvoketjuja organisoidessaan muun muassa tuotantoa, tuotekehitystä, logistiikkaa ja markkinointia. Joustava yritys ottaa huomioon asiakkaiden erilaiset tarpeet eri markkinoilla ja mukautuu maakohtaisiin riskeihin ja mahdollisuuksiin. Lisäksi yrityksellä on oltava kyky oppia aikaisemmasta toiminnastaan kansainvälisessä ympäristössä ja hyödyntää saamaansa kokemusta uusilla markkinoilla. (Cavusgil ym. 2012, 345–346.)

Kansainvälistyvän yrityksen perusedellytyksiin kuuluu rahoituksen ja tuotantokapasiteetin riittävyys, toiminnan kannattavuus ja johdon kansainvälistymisvalmiudet, joita ovat muiden muassa kokemus, kielitaito,

suhdeverkostot, markkinatuntemus ja sitoutuminen. Nykypäivänä myös tietotekninen osaaminen ja sen hyödyntäminen kuuluvat kansainvälistymisen perusedellytyksiin, mutta ne tarjoavat usein myös mahdollisuuksia kilpailukyvyn parantamiseen. (Vahvaselkä 2009, 107–108.)

Yrityksen menestyksen mittarina niin kotimaisessa kuin kansainvälisessäkin ympäristössä on sen kilpailukyky. Varsinkin ulkomaisilla markkinoilla yrityksen on oltava asiakkaan kannalta selvästi kilpailijoita parempi, koska vieraaseen markkinaympäristöön tulo asettaa yritykselle lukuisia haasteita ja kustannuksia. Tällöin vaikeinta on kilpailla hinnalla. Niinpä kilpailuedun tulisi ensi kädessä perustua esimerkiksi laatuun, teknologiaan, designiin, palveluun, imagoon tai jakeluun. (Äijö 2001, 16–21.)

Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on tunnistettava ydinsaamisensa eli sisäiset vahvuutensa. Nimenomaan oman ydinsaamisen tunnistamisella ja vahvistamisella yritys voi pärjätä myös muuttuvassa kilpailutilanteessa. Resurssit, kuten riittävä rahoitus, tuotantokapasiteetti, henkilöstön ammattitaito ja riittävyys, teknologian taso, imago, tuotemerkki ja asiakassuhteet luovat pohjan ydinsaamiselle minkä kautta kilpailuetu saavutetaan. (Äijö 2001, 23–24.)



KUVIO 1. Kilpailuedun rakentuminen (Äijö 2001, 23–24)

Yrityksen ydinsaamista, kehittämiskohteita ja toimintaympäristön asettamia uhkia ja mahdollisuuksia voidaan tarkastella nelikenttäisellä SWOT-analyysillä

(strengths, weaknesses, opportunities, threats). SWOT-analyysissä tarkastellaan yritystä aina suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Analyysin tulos on ikään kuin toimintasuunnitelma ydinsaamisen vahvistamiseksi, heikkouksien kehittämiseksi, mahdollisuuksien hyödyntämiseksi ja uhkilta varautumiseksi. (Äijö 2001, 58–59; Vahvaselkä 2009, 114–115.)

Kaikki yrityksen kotimaisilla markkinoilla menestyneet tuotteet eivät välttämättä sovellu vientimarkkinoille. Erilaisen kulttuurin, erilaisten kulutustottumusten ja erilaisten määräysten vuoksi on tutkittava kohdemaan asiakkaiden tarpeita ja vietävä markkinoille sellainen vientituote, joka pystyy tarjoamaan ylivoimaista asiakashyötyä kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. On tärkeää segmentoida markkinat huolellisesti, jotta tuote pystyy vastaamaan kunkin asiakkaan tarpeisiin mahdollisimman hyvin. (Vahvaselkä 2009, 108.) Tuotteista, asiakkaista, kohdemarkkinoista ja yrityksen omista resursseista riippuen tehdään päätös siitä, kuinka paljon kotimaassa myytyä tuotetta sopeutetaan uusille markkinoille (Selin 2004, 20).

Taulukossa 1 on tiivistettynä kohdealueet, jotka yrityksen on analysoitava ja tarpeen tullen kehitettävä ennen laajentumispäätöstä.

TAULUKKO 1. Sisäisen analyysin kohdealueet (Vahvaselkä 2009, 109)

Perusvalmiudet	Tuotteet/Palvelut ja markkinointi	Henkilöstö	Tuotanto- ja palvelukyky
• liiketoiminta-suunnitelma • omistus- ja rahoitusrakenne • talousanalyysi • johdon kansainvälistymisvalmiudet • yhteistyö- ja verkottumisvalmiudet • informaatio- ja kommunikointijärjestelmät	• ylivoimatekijät asiakkaan näkökulmasta • laatu- ja hintakilpailukyky • tuotteistaminen ja tavaramerkit • immateriaali-oikeudet • tuotteen riippuvuus oheis-/alihankinta-tuotteista tai -palveluista • kyky sopeuttaa omat tuotteet uusille markkinoille • markkina-asema ja kilpailutilanne	• avainhenkilöstön ammattitaito • kielitaito • kansainvälistymisvalmiudet • yhteistyöhalu ja -kyky • riittävyys	• teknologian taso • tuotantoprosessi, kapasiteetti ja laajentumismahdollisuudet • laatu järjestelmät • logistiikka

2.3 Kansainvälistymisen haasteet ja riskienhallinta

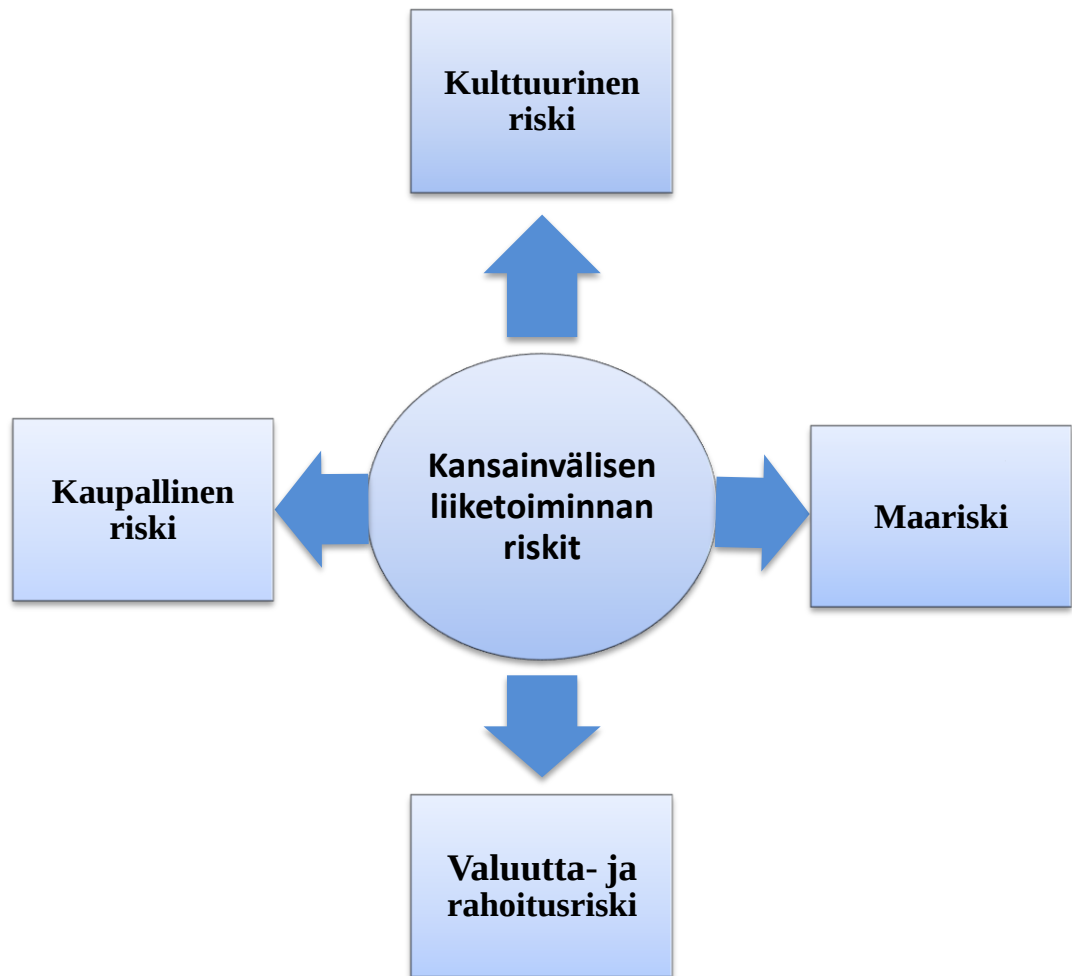
Kansainvälistymisen eri vaiheet asettavat monenlaisia haasteita yritykselle ja sen johdolle. Haasteiden ja riskien kartoittaminen on erityisen tärkeää: jos niitä ei tunnisteta, on vaarana, että yritys joutuu ns. kansainvälistymisanaan, mikä voi merkitä kannattavuuden heikentymistä tai pahimmassa tapauksessa koko yrityksen toiminnan loppumista. (Luostarinen 2002, 38.) Riskien tunnistamisen jälkeen ne on analysoitava ja lopuksi määriteltävä, millä keinoilla riskejä voi pienentää tai miten niihin voi varautua (Viitala & Jylhä 2008, 343).

Uudelle kansainväliselle markkina-alueelle menevä yritys kohtaa lukuisia esteitä, joita markkinoilla jo toimivilla kilpailijoilla ei ole. Kokemuksen, markkinatiedon, kontaktien, luottamuksen, imagon ja jakelukanavien puute ovat kynnyksiä, joista ylitse pääseminen vaatii sekä aikaa että rahaa. Yleensä vientitoiminnan alkuvaiheessa on tehtävä investointeja ja tuotannon volyyymi on pieni, mistä johtuen yksikkökustannukset ovat korkeita. Erilaiset lainsäädännölliset erot, säädökset, tullit, verot ja maksuliikenteestä aiheutuvat kustannukset lisäävät viennin haastavuutta. On myös otettava huomioon poliittiset, sosiaaliset,

kulttuuriset ja kielelliset erot sekä valmistauduttava siihen, että paikalliset kilpailijat ryhtyvät vastatoimiin uutta yritystä vastaan. Edellä mainituista tekijöistä aiheutuva kustannushaitta on syytä ottaa huomioon yrityksen omaa kilpailuetua arvioitaessa. (Äijö 2001, 17–19.)

Irma Vahvaselän (2009, 306) määritelmän mukaan riski tarkoittaa odottamattoman tappion mahdollisuutta. Riskinhallinta on välttämätöntä, mutta se voi olla myös keino parantaa kilpailukykyä. Kansainvälistyvän yrityksen on varauduttava neljään pääriskiluokkaan, joita ovat kulttuurinen riski, maariski, valuuttariski ja kaupallinen riski (Cavusgil ym. 2012, 46). Nämä riskiluokat on havainnollistettu kuviossa 2.

Eri kulttuureissa toimitaan erilaisten arvojen pohjalta, mikä vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen, työntekijöiden työntekotapaan ja yritysten välisiin liiketoimintasuhteisiin. Tyypillinen virhe kansainvälisessä liiketoiminnassa on arvioida kohdemaan kulttuuria oman kulttuurin näkökulmasta ja tehdä vääriä oletuksia maan asukkaiden toiminta- ja ajattelutavoista. Kielellisten ja kulttuuristen erojen vuoksi markkinoinnissa tai liikeneuvotteluissa voi sattua väärinkäsityksiä, mikä voi johtaa myynnin laskuun, liikesuhteiden kariutumiseen tai yrityksen imagon vahingoittumiseen. Esimerkiksi värien käytössä on oltava varovainen, koska yhdessä maassa punaista voidaan pitää kauniina värinä ja toisessa se saattaa symbolisoida surua. Hallitakseen kulttuurista riskiä, yrityksellä on oltava avointa, sopeutumiskykyistä, suvaitsevaa ja tarkkanäköistä henkilöstöä. Paikallinen kulttuuri on tunnettava ja myös paikallista kieltä on hyvä osata; jopa pieni kielen osaaminen antaa signaalin kiinnostuksesta ja arvostuksesta kohdemaata kohtaan, mikä voi johtaa onnistuneisiin kauppasuhteisiin. (Cavusgil ym. 2012, 46–47, 125, 145–146.)



KUVIO 2. Kansainvälisen liiketoiminnan neljä riskiä (mukaillen Cavusgil ym. 2012, 47)

Laajentaessaan vientitoimintaansa yrityksen ensimmäisenä tehtävänä on valita uusi kohdemarkkina-alue. Uusi alue valitaan markkinapotentiaalin, maariskien sekä etäisyyden perusteella. (Eronen 2002, 82.) Maariskin käsite vaihtelee eri julkaisuissa; joskus sillä tarkoitetaan vain poliittista riskiä, joskus taas siihen luetaan kuuluvaksi myös valuuttariski. Tässä opinnäytetyössä käsitellään maariskiä poliittisista, juridisista ja taloudellisista näkökulmista (KUVIO 2).

Yrityksen toiminta voi kärsiä kohdemaan epävakasta poliittisesta järjestelmästä. Maa saattaa alkaa suojella omaa tuotantoaan asettamalla tuontirajoituksia ja tullimaksuja tietyille tuotteille, jolloin vientiyrityksen toiminta kärsii. Päättäjät saattavat myös asettaa lain tai direktiivin, mikä vaikuttaa tuotteen myyntiin tai

valmistukseen. Jos maan hallitus hoitaa valtion taloutta huonosti, voi se johtaa talouden taantumaa, rahoituskriisiin ja inflaation kasvuun. (Cavusgil ym. 2012, 210.) Eronen (2002, 94) esittää hyvän esimerkin taloudellisesta maariskistä Romaniassa. Juuri sosialismista vapautunut ja markkinoille avautunut Romania vaikutti hyvältä investointikohteelta Daewoo-autotehtaalte. Kuitenkin kävi niin, että maan ostovoima ei kehittynytäkään odotettua vauhtia, joten autojen hinnat olivat liian korkealla ja yrityksen investointi osoittautui kannattamattomaksi.

Seuraavaksi on lueteltuna mahdollisia maariskejä:

- talouskriisi
- yrityksen tai koko toimialan kansallistaminen
- uudet kaupan esteet, tullimaksut, vienti-/tuontikiintiöt
- kauppasaarto
- boikotit
- sota, kansannousu, levottomuudet
- terrorismi
- korruptio
- luonnonmullistukset
- ulkomaisia investointeja rajoittavat lait
- lait ja rajoitukset yrityksen tuotantoa, markkinointia ja jakelua vastaan
- yrityksen tulojen kotouttamista rajoittavat lait
- ympäristölait
- sopimusoikeudelliset lait
- Internetin ja e-kaupan rajoittaminen
- lakien ja niiden valvonnan puute.

(PK-RH 2009; Cavusgil ym. 2012, 210–226.)

On otettava huomioon, että myös EU-maissa poliittiset riskit ovat mahdollisia ja ongelmia voi syntyä (PK-RH 2009). Esimerkiksi Unkari hyväksyi vuoden 2011 joulukuussa maan keskuspankin itsenäisyyttä rajoittavan perustuslain, jonka seurauksena maan luottoluokitusta alennettiin (BBC, 2011). Maariskeiltä voi suojautua parhaiten tunnistamalla riskit ja tuntemalla markkina-alueen poliittisen

ja juridisen toimintaympäristön. Hyvät suhteet paikallisiin kumppaneihin auttavat saamaan tietoa liiketoimintaympäristön muutoksista. Kun yritys toimii eettisesti oikein ja noudattaa lakia, mahdollisilta ongelmilta viranomaisten kanssa vältytään. Riskeiltä voi suojautua myös sopimuksilla, jotka voivat pelastaa yrityksen erimielisyystilanteissa. (Cavusgil ym. 2012, 229–234.)

Mitä laajemmalla alueella kansainvälinen yritys toimii, sitä isommaksi ja uhkaavammaksi saattavat valuuttariskit muodostua (Äijö 2001, 165). Kun yritys myy tavaroita tai palveluita ulkomailla, sen asiakkaat yleensä maksavat oman maansa valuutassa. Valuuttakurssin muuttuessa yritys saattaa saada vähemmän tuloja. Jos asiakas taas maksaa yrityksen kotivaluutassa, valuuttariski siirtyy ostajalle. (Cavusgil ym. 2012, 48, 582.) Tämän lisäksi voi muodostua taseriski, kun valuuttamääräiset velat ja saatavat ovat kirjanpidossa epätasapainossa (Vahvaselkä 2009, 307).

Valuuttariskiltä suojautuminen on tärkeää, koska useissa tapauksissa se on suurin kansainvälistä kauppaa käyvän yrityksen kohtaama rahoitusriski (Nordea 2012a). Parhaiten valuuttakurssien muutoksilta voi suojautua erilaisilla pankkien tarjoamilla palveluilla, kuten valuuttatermiinillä, kurssisuojaalla, valuuttaoptiolla, valuutanvaihtosopimuksella tai valuuttaswapilla (Reuvid 2007, 252; Sampo Pankki Oyj 2012; Nordea 2012b). Näiden lisäksi yritys voi pienentää valuuttariskiä sisäisillä keinoilla, joita ovat matching, maksurytmin muuttaminen, valuuttavirtojen hajauttaminen, valuuttaklausuuli ja kotivaluutan käyttö laskutusvaluuttana (Vahvaselkä 2009, 307–308). Taulukko 2 esittää valuuttariskien sisäiset ja ulkoiset suojautumiskeinot.

TAULUKKO 2. Valuuttariskeiltä suojautuminen (Vahvaselkä 2009, 307–308; Nordea 2012b; Sampo Pankki Oyj 2012)

Valuuttariskeiltä suojautuminen	
<i>Sisäiset suojautumiskeinot</i>	
Matching	Sovitetaan saman valuutan tulot ja menot keskenään, jotta säästytäisiin ylimääräisiltä valuutanvaihdolta
Maksurytmin muuttaminen	Aikaistetaan tai viivästytetään valuuttamääräisiä maksuja tai saatavia
Valuuttavirtojen hajauttaminen	Yritys voi pienentää valuuttariskiä käyttämällä montaa eri valuuttaa, jolloin valuuttakurssien heilahtelujen vaikutukset tasaantuvat
Valuuttaklausuli	Sopimusta tehdessä osa valuuttakurssiriskistä siirretään asiakkaalle
Kotivaluutan käyttö laskutusvaluuttana	Yrityksen kotivaluuttaa käytettäessä riski siirtyy kokonaan ostajalle
<i>Ulkoiset suojautumiskeinot</i>	
Valuuttatermiini	Sovitetaan pankin kanssa tulevan valuuttakaupan kurssi etukäteen
Kurssisuoja	Estää mahdollisen kurssitappion jättäen kuitenkin mahdollisuuden kurssin parantumiselle
Valuuttaoptio	Antaa mahdollisuuden tehdä valuuttakaupan sovituilla ehdoilla preemiota vastaan.
Koron- ja valuutanvaihtosopimus	Esimerkiksi ulkomaisen tytäryhtiön lainat voidaan muuttaa euromääräiseksi ja näin välttää valuutta- ja korkoriski
Valuuttaswap	Valuuttatermiinin eräpäivää voidaan muuttaa, jos valuuttamääräinen maksu tulee odotettua aikaisemmin tai myöhemmin

Valuuttariskien lisäksi rahoitusriskejä ovat rahoituksen riittämättömyys, vakuuksien puuttuminen tai korkoriski, joka muodostuu myyntisaamisten ja velkojen korkojen syntyessä eri aikoina tai pohjautuen eri viitekorkoihin, jolloin korkojen tuottojen ja kustannusten määrät ovat epävarmoja. (Vahvaselkä 2009, 308; Taloussanomien 2012). Myös kohdemaan muuttuvat verotuskäytännöt voivat muodostua epäedullisiksi yrityksen liiketoiminnan kannalta (Cavusgil ym. 2012, 47). Rahoitusriskiä voidaan pienentää pitämällä oman pääoman osuus korkeana,

hajauttamalla sijoituksia tai hankkimalla vakuuksia pankeilta (Puttonen 2002, 169–172).

Kaupallinen riski voi johtua heikosta yhteistyökumppanista ulkomaan markkinoilla, huonosti suunnitellusta ja toteutetusta liiketoimintastrategiasta tai huonosta ajoituksesta markkinoille menossa. Lisäksi on olemassa vahinkoriskejä, jotka johtuvat yrityksen ulkoisista tekijöistä. Kansainvälisessä kaupassa kauppakumppaniin liittyvät riskit ovat suuremmat – esimerkiksi maan säädökset saattavat suojella paikallista liikekumppania ja yhteistyön lopettaminen voi olla vaikeaa. Yrityksen on siis valittava kumppaninsa huolellisesti sekä seurattava tämän toimintaa, jotta ostajasta johtuvat luottoriskit eivät pääsisi kasvamaan liian suuriksi. Ulkomaisilla markkinoilla jakelu, markkinointi, asiakaspalvelu ja kauppasuhteiden solmiminen on vaikeampaa kuin kotimarkkinoilla. Näissä asioissa tehdyt virheet saattavat vahingoittaa yrityksen tuottavuutta ja imagoa. (Vahvaselkä 2009, 306–308; Cavusgil ym. 2012, 48.)

Kaupallisilta riskeiltä voidaan suojautua vakuutuksilla, tuntemalla kansainväliset toimitusehtolausekkeet, kilpailuttamalla ja arvioimalla kauppakumppaneita sekä laatimalla huolellinen kansainvälistymisstrategia ja toimimalla määrätietoisesti sen mukaisesti (Selin 2004, 55, 184; Vahvaselkä 2009, 306–308; Cavusgil ym. 2012, 48).

2.4 Kansainväliset operaatiomuodot

Kun yritys on päättänyt laajentua uudelle markkina-alueelle, sen on valittava kanava, mitä kautta tavara viedään asiakkaalle. Operaatiomuodon valinnassa on kyse tuotteen valmistuspaikasta: jos tuote valmistetaan kotimaassa, on kyse viennistä. Muut vaihtoehdot vaativat toimintojen osittaista tai täydellistä siirtämistä ulkomaille. Kustannustehokkaan operaatiomuodon valinta riippuu yrityksen tavoitteista, kokemuksesta sekä henkilöstö- ja rahoitusresursseista. Myös tuotteen ominaisuudet ja kohdemaan toimintatavat vaikuttavat operaatiostrategian valintaan. (Äijö 2001, 80; Selin 2004, 23.)

Erilaisia toimintavaihtoehtoja on useita, ja ne voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: operaatiomuodot, jotka eivät vaadi investointeja, ja operaatiomuodot, joissa

tehdään suoria investointeja kohdemarkkinoille. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvia operaatiomuotoja ovat vienti, lisensointi ja franchising. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 97–98.) Vienti on tavallisin tapa mennä uudelle markkina-alueelle. Vienti voi olla

- epäsuoraa, jolloin yritys vie tuotteensa ulkomaille kotimaisen välittäjän kautta
- suoraa, jolloin yritys myy tuotteensa kohdemaan välittäjälle
- välitöntä, jolloin yritys myy tuotteensa suoraan ulkomaiselle asiakkaalle

(Pehkonen 2000, 49; Vahvaselkä 2009, 73–74.)

Epäsuorassa viennissä välittäjänä toimii esimerkiksi vientiagentti, vientiyhtiö, kauppahuone tai useiden yritysten perustama vientirengas (Pehkonen 2000, 49; Selin 2004, 23; Vahvaselkä 2009, 73). Epäsuoran viennin etuna on se, että kotimaisen välittäjän kanssa on helppo tehdä yhteistyötä. Koska välittäjä on jatkuvasti yrityksen lähellä, se oppii tuntemaan yrityksen toimintatavat ja tuotteet. Toisaalta yrityksen on vaikea kontrolloida kohdemaan markkinointia, koska kotimainen välikäsi on kaukana kohdemarkkinoista. Ulkomainen edustaja on yleensä kotimaista edustajaa tehokkaampi, koska se saa välitöntä kokemusta ja tietoa markkinoista. (Äijö 2001, 93.)

Suora vienti tapahtuu yleensä maahantuojan, tukkuliikkeen, komissionäärin tai brokerin kautta. Tämä viennin muoto on yleisesti käytetty kulutustavarakaupassa, jolloin asiakaskunta on laaja. (Selin 2004, 23–24; Vahvaselkä 2009, 74.) Suorassa viennissä yritys pääsee lähemmäksi kohdemarkkinoita ja asiakkaita.

Vientiprosessia on helpompi kontrolloida ja jakelukanavan lyhenemisen vuoksi toiminta on kustannustehokkaampaa. Suora vienti vaatii kuitenkin epäsuoraa vientiä enemmän resursseja, riskinottoa ja ulkomaankaupan osaamista.

(Vahvaselkä 2009, 74; Cavusgil ym. 2012, 411.)

Välittömässä viennissä yritys ei käytä välikäsiä, vaan myy tuotteensa suoraan ulkomaisille asiakkailleen. Tässä tapauksessa yritys on välittömässä kosketuksessa asiakasrajapintaan, jolloin palvelu on asiakaslähtöistä ja yritys oppii tuntemaan asiakkaat ja markkinat. Verkkokaupan kautta tapahtuva myynti

ulkomaisille asiakkaille on välitöntä myyntiä, joka ei vaadi suuria investointeja. Välittömässä viennissä kustannukset ovat muuten yleensä suuret ja paikallisia markkinoita ei usein tunneta tarpeeksi hyvin. (Vahvaselkä 2009, 74.) Yritys ei saa ulkopuolista tukea ja tietoa kuten epäsuorassa tai suorassa viennissä, joten välitön vienti on viennin muodoista haastavin (Äijö 2001, 94).

Lisensioinnissa ja franchisingissa yritys myy ulkomaiselle yhteistyökumppanille valmistus- tai myyntioikeudet tuotteeseensa tai palveluunsa. Lisensioinnissa on kyse tuotteen ja franchisingissa palveluiden oikeuksista. Korvauksena valmistus- tai myyntioikeuksista yritys saa rojalтин, joka on joko kertakorvaus tai prosentuaalinen osuus tuotteen tai palvelun myynnistä. Lisensioitavaksi suositellaan yleensä vain tuotteita, joihin yrityksellä on patentti. Lisensioinnin ja franchisingin edut ovat markkinoille menon edullisuus ja nopeus, yhteistyökumppanin ammattitaidosta hyötyminen, alhaiset riskit ja mahdollisuus kiertää kohdemaan kaupan esteet. (Äijö 2001, 94–96; Selin 2004, 26–27.)

Lisenssimyyntiä ei kuitenkaan suositella, jos markkinoille pääsee suhteellisen helposti myös viennillä tai pystyttämällä oman tuotantolaitoksen. Jos markkinoilla näyttäisi olevan suuri myyntipotentiaali, se saadaan parhaiten hyödynnettyä muilla keinoilla kuin lisensioinnilla ja franchisingilla. Myöskään yrityksen päätuotetta ei kannata lähteä lisensoimaan, koska lisensoidessa yritys menettää kontrolliaan tuotteeseen sekä sen valmistukseen, teknologiaan ja markkinointiin. Pahimmassa tapauksessa yhteistyökumppanista tulee yrityksen kilpailija. (Äijö 2001, 96–98; Selin 2004, 27–28.)

Yritys voi kasvattaa myyntivolyymiaan ulkomailla perustamalla kohdemaahan oman myynti- tai valmistusyksikön. Oman myyntiyksikön perustaminen on yleensä luonnollinen jatko viennille. Myyntikonttori vakiinnuttaa yrityksen juridisen ja fyysisen läsnäolon markkinoilla sekä auttaa hankkimaan ensikäden tietoa markkinoilta ja ylläpitämään suhteita asiakkaisiin. Myyntiyksikön perustamista varten tuotteella on oltava myynnin kasvupotentiaalia, koska myyntikonttorin perustaminen lisää kustannuksia. (Pehkonen 2000, 56; Vahvaselkä 2009, 80–82.) Kustannusten lisäksi yritys saattaa menettää

aikaisemman yhteistyökumppanin tuomat edut, kuten kokemuksen, yhteydet ja edustajan muiden tuotteiden tuoman tuen myynnille (Äijö 2001, 101).

Oman valmistusyksikön perustaminen tai ostaminen on usein viimeisin ja haastavin kansainvälistymisen vaihe (Äijö 2001, 114; Vahvaselkä 2009, 81). Se on myös kallein ja riskipitoisin vaihtoehto kansainvälisistä operaatiomuodoista. Oma valmistusyksikkö tarjoaa yritykselle kuitenkin suurimman kokonaisvoittopotentialin muun muassa alentamalla kuljetuskustannuksia, lyhentämällä toimitusaikoja, parantamalla imagoa ja auttamalla kiertämään kaupan esteet, kuten tuontitullit ja –rajoitukset. Oman tuotantolaitoksen kautta yritys pääsee monesti käsiksi edullisimpiin raaka-aineisiin ja henkilöstöön. Lisäksi kohdemaan valtiolta ja kunnilta saatetaan saada erilaisia avustuksia ja helpotuksia. (Pehkonen 2000, 57; Äijö 2001, 116–117.)

Jos resurssit eivät riitä tuotantolaitoksen perustamiseen, yritys voi valmistuttaa tuotteitaan ulkomaisella yhteistyökumppanilla. Tällöin kyse on sopimusvalmistuksesta, jolloin valmistaja saa korvauksena tavallisesti tuotantokustannuksista ja tuottomarginaalista koostuvan summan. Erona lisensiointiin on lähinnä se, että myynti- ja markkinointitoiminnot säilyvät täysin viejäyrityksen käsissä. (Äijö 2001, 102–103.)

Tekemällä yhteistyösopimuksen ulkomaisen yrityksen kanssa, voi viejäyritys parantaa asemaansa kohdemarkkina-alueella. Tavallisia yhteistyömuotoja ovat yhteisvalmistus, yhteisjakelu, yhteisostot ja –varastointi, yhteismarkkinointi, tutkimus- ja kehitysyhteistyö sekä tiedon ja osaamisen vaihto. Pitkälle viedyn yhteistyösopimuksen tuloksena on yhteisyrityksen (joint venture) perustaminen. Yhteistyösopimusten ansiosta yrityksen ei tarvitse ottaa itse vastuuta koko toiminnasta, mikä pienentää rahoituksen tarvetta ja riskejä sekä parantaa tiedonsaantia kohdemarkkinoista. Joskus yhteistyökumppanin huonon ammattitaidon ja erilaisen työkuulttuurin vuoksi yritys joutuu kuitenkin kohdentamaan resurssejaan muun muassa koulutukseen, valvontaan ja erilaisten ongelmien ratkomiseen. (Pehkonen 2000, 59; Selin 2004, 29.)

Yritys voi osallistua myös projektivientiin, joka on ulkomailla toteutettava useasta osatehtävästä koostuva yhteistyöhanke. Tyypillisesti yritys osallistuu projektiin

osittain tai kokonaan suunnittelemalla hanketta tai toimittamalla tuotteita, palveluita tai asiantuntemusta. (Pehkonen 2000, 59; Vahvaselkä 2009, 77.)

Normaalisti kansainvälistyminen aloitetaan helpoimmista ja yksinkertaisimmista toimintamuodoista, ja toiminnan kehittyessä siirrytään yhä vaikeampiin ja monimutkaisempiin operaatiomuotoihin. Poikkeustapauksissa saatetaan joutua käyttämään vaativiakin operaatiemuotoja heti kansainvälistymisen alkuvaiheessa. (Äijö 2001, 85.) On otettava huomioon, että yritykset eivät käytä aina vain yhtä edellä mainituista operaatiemuodoista, vaan useassa tapauksessa niitä käytetään rinnakkain. Valittu kanava ei saa olla lukkoon lyöty: yrityksen on oltava joustava ja tarpeen vaatiessa vaihdettava operaatiumuotoa. (Albaum & Duerr 2008, 321.)

2.5 Internet osana kansainvälistymisstrategiaa

Tietotekniikan ja Internetin kehittyminen muuttaa kansainvälisen liiketoiminnan käytäntöjä. Verkkoliiketoiminnan ansiosta yritykset voivat kansainvälistyä maantieteellisistä etäisyyksistä ja aikaeroista piittaamatta. (Cavusgil ym. 2012, 79.) Internetiä voidaan hyödyntää muun muassa seuraavissa toiminnoissa:

- markkinatiedon etsiminen
- tiedon jakaminen
- yhteistyökumppanien etsiminen ja kontaktien luominen
- suhteiden ylläpito asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin
- mainonta
- verkkokauppa
- logistiikka
- maksuliikenne.

(Albaum & Duerr 2008, 337; Cavusgil ym. 2012, 349.)

Aikaisemmin todettiin, että yksi menestyvän kansainvälisen yrityksen strategisista päämääristä on oppiminen. Kansainvälinen yritys voi lisätä tehokkuuttaan jakamalla osaamistaan sekä keräämäänsä tietoa Internetissä ja intraneteissa maailmanlaajuisesti eri liiketoimintayksiköiden välillä. Useassa eri maassa toimivat kansainväliset yritykset voivat muodostaa globaaleja tiimejä

ratkaisemaan koko organisaatiota koskevia ongelmia. Nämä tiimit koostuvat organisaation eri maiden yksiköiden työntekijöistä, jolloin tiimi voi rakentaa yritykselle globaalin strategian unohtamatta paikallisia näkökulmia. Näiden globaalien tiimien jäsenet kommunikoivat keskenään usein intranettien ja videokonferenssien välityksellä. (Cavusgil ym. 2012, 349.)

Kun yritys etsii esimerkiksi ulkomaista edustajaa yhteistyökumppaniksi, Internet antaa hyvät edellytykset löytämään ja vertailemaan yhteistyökumppaneita sekä myöhemmin kommunikoimaan heidän kanssaan. (Albaum & Duerr 2008, 337). Internetissä on sivustoja, jotka tarjoavat Internet-messu -palveluja. Nämä Internet-messut ovat globaaleja kauppapaikkoja, joissa omia tuotteita tai osaamista voi esitellä milloin tahansa ja mistä käsin tahansa. Internet-messut ovat edullinen tapa hankkia kansainvälisiä asiakas- ja liikesuhteita halutulta kohdemarkkina-alueelta. (Efair4u 2012; Business Expedition 2012.)

EDI (Electronic Data Interchange) on järjestelmä, jonka avulla tietoa voidaan siirtää yritysten välillä tietokoneelta toiselle standardisoidussa muodossa. Tämä selkeyttää ja nopeuttaa yhteydenpitoa yhteistyökumppaneiden välillä. Yhdenmukaisten järjestelmien ansiosta virheet ja väärinymmärrykset vähenevät. EDI käytännössä korvaa paperiset asiakirjat ja sitä käytetään muun muassa ulkomaankaupassa nopeuttamassa tilausten, laskujen ja vientiasiakirjojen käsittelyä. (GXS Limited 2012.)

Markkinointi on kohtaamassa historiansa suurimman muutoksen Internetin myötä. Kun aikaisemmat markkinointikanavat ovat olleet yksisuuntaisia, Internetissä kommunikoidaan ja asiakkaat tuottavat sekä jakavat sisältöä itse. (Juslén 2009, 16.) Markkinointimateriaalin päivittäminen Internetissä on todella nopeaa. Elektronisessa muodossa olevaa materiaali on helppo kääntää usealle kielelle, eikä rahaa mene esimerkiksi materiaalien tulostamiseen. (Albaum & Duerr 2008, 336.)

Koska Internet on viestintäympäristö, on yrityksellä hyvä olla toimipaikka Internetissä keskusteluun osallistumiseksi. Hyvä Internet-sivusto hankkii ja palvelee asiakkaita sekä houkuttelee työvoimaa ja yhteistyökumppaneita. Tämän vuoksi yrityksen kannattaa panostaa sivustoonsa, vaikka tavoitteena ei olisikaan perustaa verkkokauppaa. Oman toimipaikkansa lisäksi yritys voi mainostaa

Internetissä hakukoneiden, bannereiden, keskustelufoorumeiden, blogien ja sosiaalisen median kautta. (Juslén 2009, 103–128.)

Verkkokauppa on voimakkaasti kasvava ilmiö ympäri maailmaa. Verkossa asioiminen on kuluttajaystävällistä, koska asiakkaat voivat helposti vertailla hintoja ja tuotteita keskenään. Myös kauppiaiden on helppo toimia verkossa, koska se on halpaa ja verkkokauppaa rajoittavia lakeja ja säädöksiä on vähemmän kuin tavanomaisessa vähittäiskaupassa. Yritykset voivat lisäksi helposti testata tiettyjen tuotteiden markkinapotentiaalia Internetissä ennen niiden ottamista myyntiin kaupoissa. (Cavusgil ym. 2012, 111.) Verkossa on myös erilaisia markkinapaikkoja, joita käyttävät niin kuluttajat kuin pienet ja suuret yrityksetkin. Tällaiset markkinapaikat antavat usein mahdollisuuden kansainvälistymiseen pienilläkin resursseilla. (Albaum & Duerr 2008, 35–36.)

Cavusgil, Knight & Riesenberger (2012, 79) esittävät Ciscon esimerkin kansainvälisen toimitusketjun tehokkuuden maksimoinnista Internetin avulla. Cisco on jatkuvasti yhteydessä toimittajiin ja jakelijoihin Internetin avulla, jolloin sen on helpompi hallita varastoja, tilauksia ja tuotetietoja. Verkkopohjaiset hankintajärjestelmät lyhentävät kiertonopeuksia, parantavat asiakaspalvelua ja tekevät maksuliikenteen käsittelystä tehokkaampaa.

Vaikka Internet onkin monipuolinen nykyajan kommunikointikanava, se ei korvaa täysin matkustamista ja kahdenvälisiä keskusteluja kauppasuhteita luotaessa. On myös huomioitava, että joissakin maissa Internet-yhteyksiä on vähän tai valtio saattaa rajoittaa Internetiin tai tietyille sivustoille pääsyä. Eri valtioilla on myös erilaisia lakeja koskien kuluttajien yksityisyydensuojaa, mikä saattaa rajoittaa markkinointikeinoja. Internetissä on myös lukuisia väärinkäyttäjiä, eikä aina voida varmistua muiden käyttäjien henkilöllisyyksistä. Tämän takia yrityksen on oltava varovainen, mitä tietoa se verkossa jakaa. (Albaum & Duerr 2008, 338.)

3 MARKKINA-ANALYYSI

Markkina-analyysin tehtävänä on koota oleellinen markkinatieto ja tehdä tiedon pohjalta yhteenveto, jonka perusteella yritys voi tehdä parempia päätöksiä (Lotti 2001, 11). Tässä luvussa käsitellään, mitkä ovat markkina-analyysin lähtökohdat, mitä markkinatieto on, mitä tietoa markkinoista tarvitaan ja miten sitä hankitaan ja analysoidaan.

3.1 Markkina-analyysin lähtökohdat

Kun markkinatutkimuksen tekemistä suunnitellaan, yrityksen on määritettävä markkinatiedon tarve ja tiedonhankinnan lähtökohdat:

- mihin ja miksi yritys tarvitsee markkinatietoa
- mitä tietoa yrityksellä on jo valmiiksi
- mitä tietoa tarvitaan lisää
- mistä tietoa hankitaan ja mitä resursseja se vaatii
- miten tietoa analysoidaan

(Birn 2004, 4; Selin 2004, 33–35; Vahvaselkä 2009, 163–164).

Markkinoista hankitaan tietoa, jotta yrityksellä olisi suurempi osaamispohja toimia markkinoilla ja tätä kautta kykyä tehdä päätöksiä. Yrityksen menestyvä toiminta syntyy onnistuneiden päätösten kautta. (Lotti 2001, 26). Kun markkinoista tiedetään enemmän, liiketoiminnan riskit pienenevät ja yrityksen markkinoille asemoitumisen suunnittelu on helpompaa. Markkinaselvitys on oleellinen osa kansainvälistymisstrategiaa ja auttaa päätöksenteossa kansainvälisen laajentumisen käynnistämisestä. (Selin 2004, 32–33.)

On tärkeää asettaa markkinaselvitykselle selkeä tavoite, jolloin yrityksen on helpompaa määritellä markkinatiedon tarve yrityksen tavoitteiden mukaan (Selin 2004, 34–35). Menestyäkseen yrityksen on tunnistettava ainakin omat edellytyksensä toimia kansainvälisessä kilpailuympäristössä sekä tunnettava kohdemaan yleinen toimintaympäristö ja sen asiakkaat, markkinat ja kilpailijat (Äijö 2008, 85).

3.2 Kansainvälinen markkinatieto ja sen hankinta

Leila Lotti (2001, 18) jakaa tiedon eri tasoihin ”tiedon pyramidilla”. Tieto kehittyy aivan aluksi tiedon raaka-aineesta eli datasta tulkituksi tiedoksi, joka on selväkielistä ja konkreettista informaatiota. Kun tätä informaatiota käytetään oikeiden päätösten tekemiseen ja ongelmien ratkaisemiseen, puhutaan osaamisesta. Osaaminen on se tavoite, jota varten dataa kerätään ja tulkitaan. Tiedon pyramidin ylin taso, viisaus, muodostuu pitkän ajan kuluessa ja kokemuksen karttuessa.



KUVIO 3. Tiedon hierarkia (mukaillen Lotti 2001, 18)

Riittävä markkinatieto auttaa yritystä toimimaan markkinoilla tehokkaammin ja välttämään virheiden tekoa. Tietoa hankittaessa on oltava sopivan kriittinen ja pyrittävä hankkimaan tietoa, joka on selkeää, ajankohtaista, luotettavaa, puolueetonta, oikeellista sekä yrityksen kannalta olennaista ja hyödynnettävää. (Selin 2004, 32–34.) On otettava huomioon, että yrityksellä ei voi olla täydellistä tietoa markkinoista eikä kerätyn tiedon pohjalta voi tarkasti ennustaa tulevaisuutta. Tietoa ei kannata hankkia loputtomasti, vaan tarvittavan tiedon määrä tulee sopeuttaa yrityksen tavoitteisiin, resursseihin ja riskeihin. (Äijö 2008, 87.)

Markkinaselvitys voidaan tehdä kirjoituspöytätyöskentelytutkimuksena, kenttätyöskentelytutkimuksena tai yhdistäen molemmat tavat. Kirjoituspöytätyöskentelytutkimuksessa kootaan tietoa

erilaisten raporttien, tilastotiedon, artikkelien ja aiempien markkinaselvitysten pohjalta. Syvempää tietoa markkinoista saadaan kenttätutkimuksessa, jolloin kohdemaan asiakkaiden tarpeita tiedustellaan kyselyillä, haastatteluilla tai koemarkkinoinnilla. Kenttätutkimus tehdään yleensä kirjoituspöytä tutkimuksen jälkeen valmiin tiedon oikeellisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi. (Selin 2004, 36–37.)

Kansainvälisen markkinatiedon etsiminen aiheuttaa haasteita, koska kohdemaan tiedonhankintakanavia ei välttämättä tunneta ja kielelliset ja kulttuuriset erot asettavat mahdollisuuden väärinymmärryksille. Vieraassa kulttuurissa ei esimerkiksi ehkä vastata markkinatietoa kartoittaviin kysymyksiin niin avoimesti kuin kotimaassa. Vieraassa ympäristössä myös tiedonhankinnan kustannukset saattavat yllättää. Tiedon etsimisen haasteet on hyvä tiedostaa, jotta saataisiin mahdollisimman oikeellista tietoa päätöksenteon pohjaksi. (Selin 2004, 34; Vahvaselkä 2009, 156–157.)

3.2.1 Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöanalyysissä hankitaan yleistiedot kohdemaasta ja analysoidaan tietoa yrityksen toiminnan näkökulmasta. Kohdemaan tuntemus on tärkeää, jotta maan kaupankäynnin erityispiirteitä voidaan ymmärtää paremmin. Ymmärryksen pohjalta yritys voi paremmin sopeuttaa toimintaansa kohdemaahan, mikä on lähtökohta menestyksekkäälle kansainväliselle toiminnalle. (Selin 2004, 38–39.) Maa-analyysin johtopäätökset voidaan viedä myöhemmin SWOT-analyysiin uhiksi tai mahdollisuuksiksi (Vahvaselkä 2009, 112).

Analysoitavia maakohtaisia tekijöitä ovat

- poliittinen ja taloudellinen ympäristö
- lainsäädäntö
- kulttuuri, kieli ja uskonto
- demografiset tekijät
- sosio-ekonomiset tekijät
- teknologian taso

- fyysiset tekijät
- kaupanteon toimintatavat
- tulevaisuuden näkymät.

(Selin 2004, 38–39; Vahvaselkä 2009, 158–159.)

Poliittinen, taloudellinen ja juridinen ympäristö saattaa muodostaa riskejä yrityksen toiminnalle. Myös maan fyysiset ominaisuudet ja erot kaupankäynnin tavoissa ovat mahdollisia riskitekijöitä. Jos kulttuurillisia ja kielellisiä eroavaisuuksia ei tunnisteta, ne voivat aiheuttaa väärinymmärryksiä. (PK-RH 2009; Cavusgil ym. 2012, 46–47, 210–211.) Näitä maakohtaisten tekijöiden aiheuttamia kansainvälistymisen riskejä käsiteltiin tarkemmin luvussa 2.3.

Kulttuuri, trendit, mielipiteet, asenteet ja arvot vaikuttavat oleellisesti kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Yrityksen on selvitettävä esimerkiksi kuluttajien ominaispiirteet, asenteet, demografiset tekijät ja kulttuurin erityispiirteet. (Vahvaselkä 2009, 69.) Päästäkseen parempaan lopputulokseen, liikeneuvotteluja käytäessä viejän on tunnettava ostajan kulttuuri, käyttäytymistavat ja uskonto. Monen Euroopan maan yrityskulttuurit ovat hierarkkisempia kuin Suomessa. On siis varmistettava, kuka on esimerkiksi valtuutettu liikeneuvottelija vastapuolen yrityksessä. (Selin 2004, 38–39.)

Maiden kulttuurisia eroja mitataan yleensä Geert Hofsteden mallin mukaan neljän ulottuvuuden perusteella, joita ovat yksilöllisyys, valtaetäisyys, epävarmuuden välttäminen ja maskuliinisuus. Michael Bondin tutkimuksen (1991) tuloksena on käytetty myös viidettä ulottuvuutta, joka on pitkäjännitteisyys. (Hofstede 2012.)

Yksilöllisyys kulttuurissa kertoo, kuinka paljon kulttuurissa arvostetaan omaa etua verrattuna yhteisön etuun. Valtaetäisyys mittaa yksilöiden tasa-arvoa vallan jakautumisessa. Korkean valtaetäisyyden maissa yritykset ovat yleensä hyvin hierarkkisia ja epätasa-arvo myös hyväksytään. Matalan valtaetäisyyden kulttuureissa, kuten Pohjoismaissa, johtajat ja alaiset ovat tasa-arvoisempia. Yhteiskunnissa, missä epävarmuuden välttäminen on suurta, riskien otto on vähäisempää ja päätöksiä tehdään hitaammin. (Cavusgil ym. 2012, 135–136.)

Maskuliinisuus ilmenee kulttuureissa uran ja varallisuuden arvostamisena, kun taas feminiinisissä kulttuureissa, kuten Suomessa, heikoimmista yksilöistä huolehditaan. Tästä esimerkkinä on Pohjoismaiden kehittynyt sosiaaliturva ja kaikille ilmainen koulutus. Pitkäjännitteisissä kulttuureissa ihmiset ja yritykset suunnittelevat elämäänsä ja toimintaansa pitemmälle, kuin lyhytjännitteisissä yhteiskunnissa. (Cavusgil ym. 2012, 136–137.)

Maan väestön koko ja rakenne sekä sosio-ekonomiset tekijät on analysoitava, jotta saataisiin käsitys yrityksen tuotteiden markkinoiden koosta. Vaikka maassa olisi suuri väestö, saattaa vain pienellä osalla siitä olla varaa yrityksen tuotteisiin. (Albaum & Duerr 2008, 181.) Maan elintaso, ostovoimaa ja tulevaisuuden kasvunäkymiä voidaan mitata muun muassa bruttokansantuotteella, työllisyysasteella, ulkomaankaupan rakenteella ja inflaatiolla. Yrityksen rahoituksen ja maksukäytäntöjen kannalta olennaista on selvittää kohdemaan valuutta-, raha- ja luottomarkkinoiden erityispiirteet (Vaarnas 2001, 34). Myös ekologiset ja eettiset tekijät, kuten verotus, ihmisoikeudet, kansanterveys, lukutaidottomuus ja ympäristöasiat vaikuttavat markkina-alueen potentiaaliin. (Vahvaselkä 2009, 158.)

Kohdemaan teknologian taso saattaa vaikuttaa muun muassa työvoiman ja energian saatavuuteen ja hintaan. Fyysisiin tekijöihin lukeutuvat maan sijainti, ilmasto, luonnonvarat ja infrastruktuuri. (Vahvaselkä 2009, 158.) Vaikka tuotteiden toimitus tiettyyn maahan saattaa käydä helposti, kehittymättömän infrastruktuurin vuoksi jakelu voi olla hankalaa ja aikaa vievää (Czinkota, Ronkainen & Moffett 2003, 393). Maiden logistista toimintakykyä voidaan vertailla keskenään Logistics Performance Indexillä (LPI), joka on kuuden eri logistisen osa-alueen pisteiden (1-5) painotettu keskiarvo. Nämä osa-alueet ovat:

- rajamuodollisuuksien tehokkuus
- kaupankäyntiin ja kuljetuksiin liittyvän infrastruktuurin laatu
- edullisten kuljetusten järjestämisen helppous
- logistiikkapalveluiden pätevyys ja laatu
- tavaralähetysten seurannan mahdollisuus
- tavaralähetysten täsmällisyys.

(The World Bank, 2011.)

Edellä mainittuihin liiketoimintaympäristön ominaispiirteisiin yritys ei voi juurikaan itse vaikuttaa, mutta ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Syvälinen yleistieto liiketoimintaympäristöstä auttaa markkinapotentiaalin määrittämisessä. Hyvän yhteenvedon kohdemaan toimintaympäristöstä voi tehdä PESTEL-analyysillä, jolla kartoitetaan maan poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, teknologiset, ekologiset, eettiset ja juridiset tekijät. (Vahvaselkä 2009, 112, 161.)

Yleistiedon lisäksi tarvitaan tietoa yrityksen toimialasta, asiakkaista ja kilpailutilanteesta kohdemarkkina-alueella (Vahvaselkä 2009, 161).

3.2.2 Asiakas- ja markkina-analyysi

Asiakas- ja markkina-analyysissä arvioidaan aluksi kohdemaan kokonaismarkkinoiden koko, rakenne ja kehityssuunta. Kun kokonaismarkkinoista on saatu luotettava arvio, voidaan arvioida yrityksen tuotteiden tai palveluiden kannalta relevanttien markkinoiden suuruus. Lopuksi selvitetään, mikä on yrityksen potentiaalinen osuus relevanteista markkinoista, eli mitkä ovat yrityksen kohdemarkkinat. Sen arvioimiseksi yrityksen on tunnistettava asiakkaat, joille yritys on kykenevä tarjoamaan ylivoimaista asiakashyötyä kilpailijoihin nähden. (Äijö 2008, 104–106.) Ulkomaisten asiakkaiden mieltymykset eroavat kotimaisten asiakkaiden mieltymyksistä, joten ei ole itsestään selvää, että yrityksen tuotteelle on kysyntää kohdemarkkinoilla. Kysyntään vaikuttavat myös asiakkaiden ostovoima, elintaso, kulutustottumukset, tuotteiden hinnat ja suhtautuminen uusiin ulkomaisiin tuotteisiin. (Selin 2004, 39.)

Kohdemarkkina-aluetta valittaessa päätökseen vaikuttaa markkinapotentiaali eli markkinoiden koko ja tulevaisuuden näkymät (Vahvaselkä 2009, 67).

Markkinapotentiaalia tarkasteltaessa on myös selvitettävä mahdolliset markkinoille pääsyn esteet (Vaarnas 2001, 33). Markkinoiden koostumusta voidaan analysoida arvioimalla jakeluverkoston rakennetta ja selvittämällä, millaisia välikäsiä markkinoilla toimii. Markkina-analyysissä selvitetään myös, millaiset markkinointi-, myynti-, ja viestintäkeinot ovat osoittautuneet tehokkaiksi alueella. (Birn 2004, 24, 107.)

Kokonaismarkkinatarkastelun jälkeen selvitetään alustava markkinapotentiaali yrityksen omalla toimialalla. Pohjatietona toimii toimintaympäristöanalyysi, jossa esiin tulleet taustatekijät ovat merkittäviä markkinapotentiaalin kannalta. On huomioitava lainsäädäntö sekä erilaiset rajoitukset, kuten tuontitullit ja –kiintiöt yrityksen toimialalla. Teknologian kehittyneisyys on tärkeä tiedostaa varsinkin teollisuuden alalla tai jos yritys aikoo perustaa maahan tuotantolaitoksen. (Vaarnas 2001, 34–35.)

Omaa toimialaa tarkasteltaessa on hyvin tärkeää seurata, millaisia trendejä kohdemarkkina-alueella on. Keskeisiä liiketoimintaympäristön trendejä ovat esimerkiksi markkinoiden globalisoituminen, teknologian nopea kehittyminen ja innovaatiot, ympäristöongelmat ja –tietoisuus, tuotteiden ja teknologioiden standardoituminen sekä kiristynvä kilpailu. Trendejä tulisi osata analysoida yrityksen toiminnan kannalta: mitä positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia trendeillä on ja miten muutoksiin tulisi sopeutua. (Äijö 2008, 98–99.)

Asiakasanalyysissä ensimmäisessä vaiheessa selvitetään, ketkä ovat yrityksen asiakkaita, miten asiakasketju muodostuu, mikä on asiakasketjun ostoprosessi ja kuka on ketjun pääasiakas yrityksen menestyksen kannalta. Yrityksen tulee tuntea koko asiakasketju jälleenmyyjästä tai edustajasta loppukäyttäjään. On tiedettävä, ketkä osallistuvat ostopäätöksen tekemiseen ja mikä on kunkin tahon rooli ostoprosessissa. Yrityksen tulee tietää, mihin asiakasketjun tahoon se voi olla yhteydessä ja vaikuttaa. (Äijö 2008, 106–107.)

Tämän jälkeen selvitetään, millaisia ominaisuuksia ja tarpeita asiakkaila on. Kohdemaan taustatietojen selvittäminen toimintaympäristöanalyysissä on erittäin tärkeää, koska asiakkaiden tarpeista ja ostokäyttäytymisestä tiedetään enemmän, kun tunnetaan asiakkaiden kulttuuri, arvot ja asenteet kohdemarkkina-alueelle laajentumista suunniteltaessa. (Äijö 2008, 42, 106–109.)

Asiakas- ja markkina-analyysin tekeminen kuluttajille ja yrityksille eroaa monessa mielessä. Yrityksessä ostopäätöksen tekevä henkilö edustaa koko yritystä, kun taas kuluttajamarkkinoilla loppukäyttäjä edustaa itse itseään. Yritysten vastuuhenkilöitä voi olla hankalampi segmentoida, ja heitä on yleensä vaikea saada vastaamaan haastatteluihin ja kyselyihin. Lisäksi ostopäätökseen vaikuttavia

henkilöitä voi yrityksessä olla lukuisia yrityksen eri osastoilta. (McNeil 2005, 10–12.)

Yritysmarkkinoilla ostopäätöksen tekijöiden runsaus, ammattitaitoisuus sekä erilaiset roolit ja valtuudet vaativat yritykseltä erilaista panostusta kuin kuluttajamarkkinoilla. Kertaostot ovat yleensä suuria ja ostopäätös tehdään tarkkojen osto-ohjeiden mukaan ja harkiten, koska päätös on usein strategisesti merkittävä. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1995, 68.)

3.2.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailun määrä on yksi markkinoiden kokonaispotentiaalin tärkeistä arviointikriteereistä (Äijö 2008, 102). On tärkeää tiedostaa sekä paikallisten että ulkomaisten kilpailijoiden toimintatavat, kilpailukeinot ja menestystekijät markkinoilla. Olennaista on myös selvittää yrityksen toimialan tuotteiden hinnoitteluperusteet, jotta omaa hintakilpailukykyä voidaan arvioida. (Vaarnas 2001, 35; Selin 2004, 39–40.)

Kilpailutilanteesta on selvitettävä neljä osa-aluetta:

- 1) Kilpailun tyypit – suora ja epäsuora kilpailu
- 2) kilpailun rakenne
- 3) kilpailijoiden toiminta
- 4) kilpailijoiden kyky vastata kilpailuun.

(Äijö 2008, 102–103; Vahvaselkä 2009, 113.)

Ensimmäiseksi kilpailutilanteesta selvitetään, mikä yrityksen kohtaamasta kilpailusta on relevanttia. Suorassa kilpailussa kilpailevat tuotteet tai palvelut ovat vastaavia kuin yrityksellä. Epäsuorassa kilpailussa kilpailijat tarjoavat erilaisia, vaihtoehtoisia tuotteita, jotka kuitenkin vastaavat samojen asiakkaiden tarpeisiin. Monesti yritys kohtaa sekä suoraa että epäsuoraa kilpailua. (Äijö 2008, 102–130.)

Kilpailun rakennetta tutkittaessa selvitetään kilpailijoiden määrä sekä niiden koko ja vahvuus. Tärkeimmistä kilpailijoista ja niiden tuotteista kerätään tietoa, jota voidaan vertailla suhteessa yrityksen omaan toimintaan. Selvitettävä on ainakin

markkinaosuudet, imago sekä heikkoudet ja vahvuudet. (Vaarnas 2001, 142; Vahvaselkä 2009, 112.) On myös syytä tiedostaa, ovatko kilpailijat esimerkiksi pieniä paikallisia vai suuria kansainvälisiä yrityksiä (Äijö 2008, 110).

Tunnettuuden kasvattaminen on elintärkeää vientitoiminnan alkuvaiheessa uusilla markkinoilla. Kilpailija-analyysissä voidaan muun muassa selvittää, miten kilpailijat markkinoivat tuotteitaan yrityksen toimialalla. (Selin 2004, 41.) Varsinkin yksittäisten, uhkaavimpien kilpailijoiden toimintaa tulee analysoida huolellisesti niiden kilpailustrategian ja menestystekijöiden tunnistamiseksi. Selvittämällä, mitä kilpailijat osaavat paremmin, voi yritys oppia toimimaan markkinoilla tehokkaammin. (Äijö 2008, 109–110.)

Paikalliset tai ulkomaalaiset yritykset pyrkivät todennäköisesti vastaamaan uuden tulokkaan lisäämään kilpailuun tehostamalla markkinointia. Kilpailijoiden reaktioita voi olla hankala ennustaa, mutta mitä enemmän yritys tietää kilpailijoiden tunnettuudesta, resursseista sekä tuotteiden hinnoista ja ominaisuuksista, sitä enemmän tiedetään kohdemarkkina-alueen yritysten kyvystä vastata kilpailuun. (Äijö 2008, 103; Cavusgil ym. 2012, 390.) On myös otettava huomioon mahdolliset markkinoille tulevat uudet kilpailijat (Vaarnas 2001, 142).

4 ANALYYSI CASE-YRITYKSESTÄ: YRITYS X

Tässä luvussa esitellään case-yritys antamalla perustietoa yrityksestä ja sen tuotteista sekä kuluttaja- että yritysmarkkinoilla. Yrityksen käytettävissä olevat resurssit ja ydinosaaminen tutkitaan, jotta voitaisiin saada kuva yrityksen soveltuvuudesta Puolan markkinoille menemiseen. Lopuksi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet viedään yhteenvedoksi SWOT-analyysiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan Liiketoimintayhtiö A:n ja Liiketoimintayhtiö B:n esittelemiseen ja analysoimiseen.

4.1 Historia

(Poistettu)

4.2 Yritys X:n nykytilanne

Yritys X suunnittelee, valmistaa, markkinoi ja myy sisustusratkaisuja yksityis- ja yritysasiakkaille. Sen liikevaihto vuonna 2011 oli 153,7 miljoonaa euroa. Henkilöstöä koko konsernissa on noin 1100. Tuotantoyksiköjä on yhteensä kahdeksan, joista seitsemän sijaitsee Suomessa ja yksi Ruotsissa. X-konserni on jakaantunut seuraaviin liiketoimintayhtiöihin:

- Liiketoimintayhtiö A - kodin kalusteet ja sisustaminen
- Liiketoimintayhtiö B - julkisten tilojen kalusteet ja sisustaminen
- Liiketoimintayhtiö C - keittiöiden ja kylpyhuoneiden kalusteet ja sisustaminen
- Liiketoimintayhtiö D - huonekalujen ja huonekalukomponenttien valmistus ja myynti
- Liiketoimintayhtiö E - kiinteistöjen omistus, hallinta ja vuokraus.

(Liiketoimintayhtiö B 2011; Toimitusjohtaja 2011; Yritys X 2012.)

Yritys X:n pääomistajana on hallituksen puheenjohtaja Etunimi Sukunimi. Muut omistajat ovat Etunimi Sukunimi siskot Etunimi Sukunimi ja Etunimi Sukunimi, jotka toimivat myös hallituksen jäseninä. (Sukunimi 2012b.)

Yritys X:n arvoja ovat tyytyväinen asiakas, henkilöstön hyvä ammattitaito, ympäristön kunnioittaminen, yrityksen itsenäisyys ja toiminnan tuloksellisuus. Tavoitteena on edesauttaa ihmisten viihtyvyyttä ja hyvinvointia tarjoamalla tyylikkää ja mukavia kalusteita niin koteihin kuin julkisiin tiloihinkin. Tuotteet pyritään suunnittelemaan ajattomiksi, jotta ne kestäisivät pitkään trendien muuttumisesta huolimatta. Yritys x:n toimintaa ohjaa myös ympäristöajattelu, jonka pohjalta tuotteiden valmistuksessa suositaan kierrätettäviä materiaaleja ja ympäristöasiat otetaan huomioon tuotantoketjun jokaisessa vaiheessa. (Liiketoimintayhtiö B 2012c.) Bureau Veritas Certification on myöntänyt Yritys X:n ympäristöjärjestelmälle ISO 14 001:2004 -sertifikaatin (Liiketoimintayhtiö B 2012a, 4).

Kilpailu on jatkunut edelleen kireänä huonekalujen vähittäismyynnissä huolimatta alan rakennemuutoksista. Tulevaisuudessa asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttavat korostuvasti tuotteiden räätälöitävyys, laatu ja täsmälliset toimitusajat. Vaikka talouskriisi on lisännyt epävarmuutta, julkisten tilojen kalustaminen on elpynyt hyvin ja yritykset sekä julkinen sektori ovat alkaneet parantaa toimitilojaan investoimalla kalusteisiin. Suomessa huonekalujen vienti on kääntynyt takaisin nousuun neljän vuoden laskun jälkeen. Etunimi Sukunimen mukaan suomalaisten huonekalujen vientiä voi kasvattaa merkittävästi korkean laadun, muotoilun ja hyvän palvelun avulla. (Toimitusjohtaja 2012.)

Yritys X kuluttajamarkkinoilla

Liiketoimintayhtiö A myy kodin kalusteita ja sisustustarvikkeita sekä tarjoaa sisustussuunnittelupalveluita yksityisasiakkaille. Yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa Liiketoimintayhtiö A hoitaa myös tuotteiden kuljetuksen ja kasauksen tarpeen vaatiessa. Elementteinä toimitettavat tuotteet sisältävät kuitenkin selkeät koontiohjeet, jotta asiakkaat voisivat kasata ostamansa tuotteet itse.

Liiketoimintayhtiö A:lla on 29 omaa myymälää Suomessa, yksi Virossa ja yksi Liettuassa. Valtuutettuja X-kauppiaita on 50 ja he toimivat paikkakunnilla, joilla ei ole omaa Liiketoimintayhtiö A-myyymälää. (Yritys X 2012.) Vuonna 2011 yhtiössä oli 302 työntekijää (Liiketoimintayhtiö B 2011).

Laajan tuotevalikoiman lisäksi tuotteet ovat räätälöitävissä kunkin kodin tyyliin ja asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakas voi valita ostamaansa sohvaan tai nojatuoliin verhoilun lukuisista eri verhoiluvaihtoehtoista. Sohviin ja tuoleihin on saatavilla erilaisia istuinpaloja, käsinoja ja jalkoja, joiden avulla asiakas voi itse muuttaa tuotteen ilmettä. Esimerkiksi hyllystöt voidaan koota valmiista elementeistä tarvittavien mittojen mukaan. Tuotteiden lisäksi asiakkaille tarjotaan joustavuutta myös maksutavoissa: X Rahoitus sallii ostoksien maksamisen kuukausierissä kiinteällä korolla. Luoton maksimimäärä on 20 000 € ja maksuaikaa voidaan antaa jopa 7 vuotta. (Yritys X 2012.)

Yritys X yritysmarkkinoilla

Liiketoimintayhtiö B:n asiakkaita ovat julkinen sektori ja yritykset, jotka etsivät sisustusratkaisuja toimitiloihinsa. Liiketoimintayhtiö B työllisti 282 henkilöä vuonna 2011. Toimipisteitä on Suomen lisäksi Ruotsin Tukholmassa ja Malmössä, Norjan Osllossa, Viron Tallinnassa, Liettuan Vilnassa, Latvian Riikassa sekä Venäjällä Pietarissa ja Moskovassa. (Liiketoimintayhtiö B 2011.)

Liiketoimintayhtiö B:n päämääränä on vastata modernien työskentely- ja oppimisympäristöjen sekä toimistotilojen asettamiin vaatimuksiin. Tuotteet suunnitellaan pitkäikäisiksi ja kovaa käyttöä kestäviksi. Palveluun pyritään panostamaan toimittamalla tuotteet asiakkaalle tarpeen vaatiessa avaimet käteen - pakettina. Sisustussuunnitelman jälkeen hoidetaan kuljetus, kokoaminen, entisten kalusteiden poisto ja tekstiilien koristelu. Valikoima pidetään laajana, jotta voitaisiin rakentaa yhdenmukaisia sisustusratkaisuja isoihinkin toimitiloihin. (Liiketoimintayhtiö B 2011.)

Työskentely-ympäristöjen tuotteet koostuvat pöydistä, tuoleista, sohvista, varastointikalusteista, tilojenjakamisratkaisusta sekä kokonaisten tilojen, kuten tapaamishuoneiden ja taukotilojen sisustusratkaisusta. Oppimisympäristöjä varten valikoimaan kuuluu toimistojen, luokahuoneiden ja kanttiinien kalusteita sekä erilaisia ideoita, kuten esimerkiksi oppilaiden ja opettajien työskentelytilojen sisustusratkaisuja. (Liiketoimintayhtiö B 2011.) Valmiiden ideoiden lisäksi Yritys X suunnittelee ja toteuttaa räätälöityjä erikoisratkaisuja asiakkaiden tarpeiden mukaan (Yritys X 2012).

Yritys X testaa kaikkien julkisten tilojen kalusteiden turvallisuuden, vakauden, tukevuuden ja lujuuden sekä tuotekehitys- että tuotantovaiheessa. Näin pyritään varmistamaan asiakkaiden turvallisuus ja tuotteiden pitkäikäisyys. Yritys X:llä on pitkä kokemus etenkin oppimisympäristöjen sisustamisessa. Yritys X onkin suunnitellut ja toteuttanut lukuisten oppilaitosten sisustuksen ympäri Suomea. (Liiketoimintayhtiö B 2012b, 4-5.)

4.3 Resurssit ja osaaminen

Tässä alaluvussa tarkastellaan Yritys X:n valmiuksia aloittaa toiminta uudella ulkomaisella markkina-alueella. Perusvalmiuksien lisäksi tunnistetaan yrityksen henkiset resurssit, osaaminen, kilpailukykytekijät sekä tuotanto- ja palvelukyky mahdollisen kansainvälisen kysynnän lisääntyessä.

4.3.1 Perusvalmiudet

Pitemmän aikavälin tavoitteena Yritys X:llä on ollut Suomen ja Itämeren ympäristön markkinoiden hallinta. Tällä hetkellä kasvustrategiaa tarkistetaan, ja osana sitä syntyi toimeksianto tälle opinnäytetyölle. Joka tapauksessa tavoitteena on vahva kasvu kansainvälisillä markkinoilla. (Sukunimi 2012a.)

Yritys X:n yrityskulttuuri on hieman varovainen, mutta toisaalta salliva sekä yrittämistä ja tekemistä arvostava. Varovaisuuden vuoksi toiminta voi olla välillä hitaahkoa. Etunimi Sukunimi kuvaakin yrityskulttuuria inhimilliseksi ja varsin suomalaiseksi. (Sukunimi 2012a.) Uudelle markkina-alueelle mentäessä yrittämistä pitääkin arvostaa ja tukea, koska toiminnan aloittaminen uudessa maassa vaatii etenkin alkuvaiheessa runsaasti resursseja. Kansainvälisessä liiketoiminnassa yrityksen on oltava sopeutumiskykyinen, jolloin varovaisuus ja hitaus voi haitata markkinakohtaisiin vaatimuksiin mukautumista. Varovaisuus voi olla myös myönteinen asia, jos yritys ottaa paremmin huomioon kansainvälistymisen riskit ja markkinoille pääsyn esteet.

Varovaisuus kansainvälisillä markkinoilla etenemisessä johtuu osittain myös rajoittuneesta rahoituksen riittävyydestä. Rahoitustilanne muuttuu paranevien

tulosten myötä. (Sukunimi 2012a.) Kesällä 2011 konsernin kaikissa liiketoimintayhtiöissä aloitettiin kehitysohjelma, jonka tavoitteena on yhteensä kahdeksan miljoonan euron vuosisäästö alihankinta-, henkilöstö- ja muissa kuluissa. Eri liiketoimintayksiköissä olevat hallinto- ja tukipalvelut yhdistettiin liiketoiminnan tehostamiseksi. Kehitysohjelman myötä liiketoimintayhtiöt pyrkivät toimimaan entistä paremmin yhtenä kokonaisuutena. Liiketoiminnan tehostaminen näkyikin vuoden 2011 toisen puoliskon aikana yhtiön kassavirrassa ja tuloksessa. Tuona aikana liikevaihto kasvoi vertailukauteen verrattuna 19,7 prosenttia ja kansainvälinen liiketoiminta 42 prosenttia. (Toimitusjohtaja 2012.)

TAULUKKO 3. Yritys X:n taloudelliset tunnusluvut 2010–2011 (Toimitusjohtaja 2012)

(Poistettu)

Liiketoiminnan tehostamisesta johtuen liikevaihto ja -voitto paranivat vuonna 2011 vuoden 2010 tasosta. Omavaraisuusaste pieneni hieman. Omavaraisuusaste on kuitenkin edelleen melko korkealla tasolla, joten yritys pystyy kestämaan mahdollisen kannattavuuden heikentymisen uudelle markkina-alueelle mentäessä (Rajala 2011). Henkilöstön määrä ei juuri muuttunut, mutta palkkakulut nousivat noin 1,7 miljoonalla eurolla säästöohjelmasta huolimatta. (TAULUKKO 3.)

Huonekalualan mittapuussa Yritys X:llä on hyvät valmiudet käyttää erilaisia viestintäjärjestelmiä kansainvälistymisen tukena sekä edellytykset Internetin ja sosiaalisen median hyväksikäyttöön viestinnässä. Yritys ottaa huomioon Internetin tuomat mahdollisuudet ja panostaa sisäisten ja ulkoisten viestintäjärjestelmien kehittämiseen jatkuvasti. (Sukunimi 2012a.)

Yritys X:llä ei ole valmista suhdeverkostoa Puolassa joitakin yksittäisiä kontakteja lukuun ottamatta (Sukunimi 2012a). Kuten toimintaympäristöanalyysissä todetaan, liiketoiminta Puolassa perustuu suhteisiin, joten verkoston rakentaminen vaatii erityistä panostusta liiketoiminnan alkuvaiheessa.

4.3.2 Kansainvälinen kokemus ja henkilöstö

Yritys X:n kansainvälisissä toiminnoissa on tapahtunut erilaisia epäonnistumisia. Ruotsiin laajentumisen jälkeisessä vaiheessa haettiin kannattavuutta fuusioimalla Ruotsin toimistokaluste- ja oppimisympäristösektorin tytäryhtiöt. Tämä ei auttanut, joten merkittävät tappiot jouduttiin kattamaan myymällä oppilaitosliiketoiminta pois. Latviassa Riikan vähittäismyymälä perustettiin väärään aikaan ja virheellisin perustein, mikä myös johti epäonnistumiseen. (Sukunimi 2012a.)

Viron operaatio on enimmäkseen onnistunut, mutta pieni Viroon perustettu kokoonpanotehdas osoittautui kannattamattomaksi ja se lopetettiin. Norjan toiminta ei ole juurikaan edennyt markkinoille menon jälkeen ja vasta viime aikoina toiminta on lähtenyt kasvuun. Venäjän markkinoilla Yritys X on edennyt vaiheesta toiseen merkittävän tuloksellisesti. Nykyisin Yritys X:llä on kolme tytäryhtiötä Venäjällä. (Sukunimi 2012a, 2012b.)

Kansainvälistä kokemusta Yritys X:llä on tämänhetkisten toimintakohteiden lisäksi erilaisista, suuristakin projektivientihankkeista. Nämä vaativat ymmärrystä kyseenomaisesta kohdemarkkina-alueesta. Yritys X:n johto on oppinut aiemmista kansainvälisistä operaatioistaan, että vieraassa ympäristössä toimintaan on panostettava erityisesti, koska se on lähtökohtaisesti aina vaikeampaa kuin kotimarkkinoilla. (Sukunimi 2012a.)

Yritys X:n vientiorganisaatioon kuuluu tällä hetkellä kolme aluejohtajaa, joilla kullakin on omat vastuualueensa. Vastuualueet ovat Pohjoismaat, Venäjä ja Baltia. Neljännen aluejohtajan rekrytointiprosessi on tällä hetkellä meneillään. Aluejohtajat raportoivat suoraan toimitusjohtaja Etunimi Sukunimelle. (Sukunimi 2012b.)

Toiminnan aloittaminen Puolassa vaatisi lisähenkilöstöä ainoastaan markkinointi- ja myyntiosastolle. Henkilöstöresurssit muissa toiminnoissa ovat riittävät. Yrityksen palveluksessa on tällä hetkellä tiettävästi yksi puolankielentaitoinen henkilö. (Sukunimi 2012a.)

4.3.3 Tuotanto- ja palvelukyky

Yritys X:n tuotantolaitokset sijaitsevat Paikkakunnalla X. Mahdolliseen vientitoiminnan aiheuttaman kysynnän kasvuun voidaan vastata nostamalla tuotantokapasiteettia. Kaikkien tuotantolinjojen kapasiteetissa on nostovaraa. Tuotantomäärä voidaan käytännössä kaksinkertaistaa laittamalla tehdas jatkuvaan kaksivuoroon. Kapasiteettia voidaan nostaa hallitusti 3–4 kuukaudessa, mutta lyhyempikin aika riittää merkittävään tuotantomäärän lisäämiseen. Tuotantokapasiteetti ei siis ole rajoite uudelle, isollekin markkina-alueelle menemiseen. (Sukunimi 2012a.)

Tuotanto tapahtuu tilausperusteisesti eli Yritys X ei valmista tuotteita varastoon. Palvelukykyyn panostetaan jo suunnitteluvaiheessa kehittämällä tuotteistoa tilausohjautuvaan tuotantoon sopivaksi. Valikoimaan kuuluu erilaisia osioita, jotka voidaan toimittaa 6 vuorokauden – 6 viikon toimitusajoilla. Etunimi Sukunimen mukaan toimitusajat ovat kilpailukykyisiä, eivätkä ole pullonkaula nykyajan huonekalumarkkinoilla menestymiseen. (Sukunimi 2012a, 2012b.)

Yritys X:n yleisen toimintatavan mukaan yritysmarkkinoilla suuret projektit toimitetaan rekoilla suoraan kohteeseen. Kalusteet asennetaan käyttökuntoon ja pakkausjätteet viedään pois. Kuljetuksen hoitavat ulkopuoliset kuljetusliikkeet, jotka vaihtelevat kohdemaan mukaan. Asennustyö tehdään yhteistyössä Yritys X:n oman henkilöstön ja alihankkijoiden kanssa. Yritys X:llä ei ole omia keskusvarastoja ulkomailla, vaan mahdollisimman suuri määrä pieniä toimituksia kuljetetaan yhdessä kuljetusliikkeiden jakeluterminaaleihin, joista ne toimitetaan edelleen lähijakeluna asiakkaalle. (Sukunimi 2012a.)

4.3.4 Tuotteet ja kilpailukyky

Yritys X:n vahvuutena on laaja valikoima toimisto- ja oppimisympäristöjen kalustamisessa. Tarjoama kattaa koko sektorin, joten asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata tehokkaasti. Tuotantokoneisto on kokonaan yrityksen omassa käsissä, joten suurten ja vaativienkin hankkeiden läpiviennistä voidaan suoriutua erinomaisesti. Yritys X ei ole eikä pyri halpatuottajaksi, vaan tuotteen ylivoimaisuus asiakkaan näkökulmasta perustuu muotoiluun, toimivuuteen ja kilpailukykyiseen hinta-

laatusuhteeseen. Varsinaisia tuotteen teknologisia etuja on hankala rakentaa huonekalualalla. Yritys X:n hintataso on hieman keskitasoa korkeampi, ja joka markkina-alueella on omat hinnastot. (Sukunimi 2012a.)

Yritys X käyttää X-tavaramerkkiä, kun myynti tapahtuu yrityksen omien tytäryhtiöiden kautta. Omistuksen ulkopuolella oleville jälleenmyyjille tavaramerkkiä ei anneta vapaaseen käyttöön, vaan kaikki tavaramerkki- ja immateriaalioikeudet pidetään Yritys X:llä itsellään. (Sukunimi 2012b.) Näin säilytetään kontrolli brändin kehittämiseen yrityksen haluamaan suuntaan.

Markkinakohtaista tuotteen sopeuttamista on aikaisemmin toteutettu varsin rajatusti ja harkiten. Tämä johtuu pohjoismaisten markkinoiden yhteneväisyydestä ja toisaalta siitä, että Yritys X:n muotoilulle on haluttu luoda kysyntää myös kotimaan ulkopuolella. Sukunimen mukaan suunta on kuitenkin se, että asiakkaiden toiveita tulisi kuunnella enemmän. (Sukunimi 2012a.)

4.4 SWOT-analyysi

Taulukko 4 on yhteenveto Yritys X:n heikkouksista ja vahvuuksista Puolan markkinoilla toimiviin kilpailijoihin nähden. SWOT-analyysiin on koottu myös keskeisimmät toimintaympäristön asettamat mahdollisuudet ja uhat. Tarkempi analyysi Puolan toimintaympäristöstä on luvussa 5 ja maan huonekalumarkkinoista luvussa 6.

TAULUKKO 4. SWOT-analyysi

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
• Laaja valikoima • Tuotantokoneisto omissa käsissä • Hinta-laatusuhde • Palvelu ja joustavuus • Pitkä kokemus huonekalujen valmistuksessa ja tilojen sisustamisessa	• Korkeat tuotanto- ja logistiikkakustannukset kilpailijoihin verrattuna • Rahoituksen riittävyys on rajoite • Tuntematon brändi Puolassa • Kontaktien ja markkinatiedon puute • Puolan markkinoista ei ole käytännössä aiempaa kokemusta
MAHDOLLISUUDET	UHAT
• Puolan vakaa taloustilanne kriisistä huolimatta: ennustettu EU:n nopeinta talouskasvua vuonna 2012 ja 2013 • Asuntorakentamisen ja toimistotilamarkkinoiden kasvu • Uusi ylempi keskiluokka, joka käyttää yhä enemmän rahaa ylellisyystuotteisiin • Puolalaiset arvostavat korkealaatuisia länsimaisia brändejä • Puola voi toimia ”tukikohtana” muualle Keski- ja Itä-Eurooppaan laajentumiseen maan keskeisen logistisen sijainnin vuoksi	• Markkina-alueen houkuttelevuus voi lisätä kilpailijoiden määrää • Markkinoilla on vahvoja toimijoita, jotka kykenevät vastaamaan kilpailuun tehokkaasti • Kukaan ei osaa ennustaa, milloin talouskriisi päättyy ja leviääkö se myös Keski- ja Pohjois-Eurooppaan • Yritys X:n tuotantolaitosten etäisyys markkinoista ja Puolan heikko liikenneinfrastruktuuri voi yhdessä johtaa heikkoon palvelukykyyn kilpailijoihin verrattuna • Muuttuvat verotussäädökset ja lainsäädäntö

5 PUOLA VIENTIKOHTEENA

Tässä luvussa on tarkoituksena selvittää liiketoimintaympäristön maakohtaiset tekijät, jotka voivat vaikuttaa Yritys X:n toimintaan Puolassa. Luvussa käsitellään muun muassa fyysisiä tekijöitä, poliittista ja taloudellista ympäristöä, lainsäädäntöä, kulttuuria, kaupanteon toimintatapoja ja tulevaisuuden näkymiä.

5.1 Perustietoa Puolasta

Puolan tasavalta (Rzeczpospolita Polska) sijaitsee Keski-Euroopassa Saksan itäpuolella. Muita rajanaapureita Saksan lisäksi ovat Valko-Venäjä, Tšekki, Liettua, Venäjä (Kaliningradin alue), Slovakia ja Ukraina. Maan pinta-ala on 312 685 neliökilometriä ja maassa on lähes 39 miljoonaa asukasta. (CIA 2012.) Puolan pääkaupunki on Varsova, missä asui 1,708 miljoonaa asukasta vuoden 2008 puolessa välissä. Muita suuria kaupunkeja ovat Łódź (750 125 asukasta), Krakova (756 441), Wrocław (632 802), Poznań (559 458) ja Gdańsk (455 717). (Finpro 2010, 4.)

Kuviossa 4 on esitettyä Puolan ja sen suurimpien kaupunkien sijainti suhteessa naapurivaltioihin.



KUVIO 4. Puolan kartta (CIA 2012)

Noin 61 prosenttia Puolan väestöstä asuu kaupungeissa. Vaikka syntyvyys on ollut viime vuosina kasvussa, väestö vähenee lisääntyneen maastamuuton seurauksena. Puolan väestön ennustetaan vähenevän 0,075 prosenttia vuonna 2012 (CIA 2012). Lasten ja nuorten määrä on vähentynyt Puolassa ja eläkeläisten kasvanut. 20 prosenttia väestöstä on 0-17-vuotiaita, 64 prosenttia työikäisiä (naiset 18–59 vuotta, miehet 18–64 vuotta) ja 15,8 prosenttia eläkeikäisiä. Naisten odotettavissa oleva elinikä on 79,6 vuotta ja miesten 70,9. Väestöstä 52 % on naisia. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.)

Maan virallinen kieli on puola, jota puhuu 97,8 % väestöstä. Vanhemman väestön keskuudessa kielitaito on heikkoa, mutta nuoret ovat pääsääntöisesti kielitaitoisia. Englanti on suosituin vieras kieli. Puolalaisten lisäksi suurimmat etniset ryhmät ovat saksalaiset (1,3 % väestöstä), ukrainalaiset (0,6 %) ja valkovenäläiset (0,5 %). (Finpro 2010, 4; Suomen suurlähetystö, Varsova 2011; CIA 2012.)

Suurin uskontokunta Puolassa on roomalaiskatolilaisuus, jonka piiriin kuuluu virallisesti 89,8 % väestöstä. Uskontoaan harjoittavia roomalaiskatolilaisia on 75 %. (CIA 2012.) Uskonto on tärkeä osa puolalaisten elämää: joka sunnuntai kirkkomessuihin osallistuu noin puolet kansalaisista. Maaseudulla uskontoa harjoitetaan aktiivisemmin kuin kaupungeissa. Katolisen kirkon yhteiskunnallinen asema on vahva. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.)

5.2 Poliittinen järjestelmä ja hallinto

Puolan tasavalta on demokratia, jota hallitsee kaksikamarinen parlamentti. Parlamenttivaalit järjestetään joka neljäs vuosi. Nykyinen keskusta-oikeistolainen hallitus koostuu päähallituspuolue Kansalaisfoorumin (Platforma Obywatelska) lisäksi Talonpoikaisliitosta (Polskie Stronnictwo Ludowe) sekä sitoutumattomista ministereistä, jotka ovat kuitenkin poliittisesti lähellä päähallituspuoluetta. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.) Puola on ollut NATO:n jäsen vuodesta 1999. EU-jäsenyyden maa sai vuonna 2004. (Finpro 2010, 5.)

Valtionpäämiehenä toimii presidentti, joka on tällä hetkellä Kansalaisfoorumia edustanut Bronisław Komorowski. Presidentti valitaan joka viides vuosi suorassa kansanäänestyksessä. Puolan presidentillä on suhteellisen paljon valtaa: hän voi

esimerkiksi hajottaa parlamentin, jos se ei ole tiettyyn määräaikaan mennessä hyväksynyt uutta hallitusta tai vuotuista talousarviota. Presidentillä on veto-oikeus parlamentin alahuoneen Sejmin hyväksymiin lakeihin. Sejm voi kuitenkin kumota veto-oikeuden kolmen viidesosan enemmistöllä. Puolalaiset pitävät presidenttiään kansakunnan moraalisena johtajana. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.)

Vuoden 2011 parlamenttivaaleissa Kansalaisfoorumi sai ensimmäistä kertaa jatkokauden hallituksessa kommunismin luhistumisen jälkeen, mitä voidaan pitää merkinä poliittisen tilanteen vakautumisesta. Pääministeri Donald Tuskin suosio on pysynyt korkealla vaikeasta taloustilanteesta huolimatta. Hajanaisen opposition keskuudessa on tapahtunut muutoksia, kuten vuonna 2011 populistisen Palikot-liikkeen perustaminen sekä konservatiivi- ja liberaalisiipien irrottautuminen Laki ja Oikeus (Prawo i Sprawiedliwość) -puolueesta vuoden sisällä. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.)

Puolassa on 16 voivodikuntaa (lääniä), 379 kuntayhtymää ja 2478 kuntaa. Läänit vastaavat alueellisten EU-tukien käyttämisestä, joten ne ovat merkittävässä roolissa muun muassa paikallistason koulutuksen, terveydenhuollon, sosiaalipolitiikan, ympäristönsuojelun, tienrakennuksen ja työllisyyden kehittämisessä. Kuntien toimivalta on samankaltainen kuin Suomessa. (Finpro 2010, 5; Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.)

Kuviossa 5 on kuvattuna Puolan 16 voivodikuntaa.



KUVIO 5. Puolan voivodikunnat (Pl-info.net 2012)

Tärkeitä tapahtumia Puolan historiassa ovat

- maan julistautuminen itsenäiseksi, 1918
- Puolan jakaminen Saksan ja Neuvostoliiton kesken, 1939
- solidaarisuusliikkeen laillistaminen, 1989
- kommunismin sortumisen jälkeiset ensimmäiset vapaat kunnallisvaalit, 1990
- ensimmäiset vapaat parlamenttivaalit, 1991
- Keski-Euroopan vapaakauppasopimuksen (CEFTA) solmiminen, 1992
- NATO-jäsenyys, 1999
- EU-jäsenyys, 2004.

(Finpro 2010, 5.)

Puolan sijoitus kilpailukyvyssä tippui vuosien 2010–2011 39. sijasta 41. sijaan vuosien 2011–2012 maailmanlaajuisessa kilpailukykyraportissa. Raportin mukaan Puolan vahvuuksiin kuuluivat markkinoiden suuri koko, hyvä koulutustaso ja kehittynyt rahoitussektori. Puolalaiset pankit ovat paremmassa kunnossa kuin kaksi vuotta sitten, mutta parantamisen varaa on, sillä vertailussa Puola sijoittui sijalle 60. Hallinnon puuttuminen yritysten toimintaan säädöksillä heikentää Puolan kilpailukykyä, vaikka tälläkin sektorilla parannusta on tapahtunut. Yritykset ja maan hallinto eivät panosta tutkimukseen ja kehitykseen vielä tarpeeksi, mikä myös alentaa Puolan sijoitusta. (World Economic Forum 2011, 26.)

Puolan oikeuslaitos ei ole raportin mukaan vielä kovinkaan itsenäinen: tällä mittarilla Puola sijoittui sijalle 53 muun muassa Intian ja Malavin jälkeen. Puolan lainsäädäntö ei myöskään suojele yrityksiä tehokkaasti valtiovallan asettamilta säädöksiltä. Tutkimuksen mukaan suurimmat haittatekijät liiketoiminnassa Puolassa ovat verotussäädökset, tehoton byrokratia ja rajoittavat työvoimasäädökset. (World Economic Forum 2011, 296, 395, 400.)

5.3 Talous ja ulkomaankauppa

Puola on ollut 2000-luvulla Euroopan nopeimmin kasvavia talouksia. Kasvu on hidastunut talouskriisin aikana, mutta maa on selvinnyt kriisistä verrattain hyvin. Vuonna 2007 talous kasvoi 6,8 prosenttia, vuonna 2009 1,6 prosenttia ja vuonna 2010 3,9 prosenttia. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011; The World Bank, 2012a.) Talouskasvu vahvistui 4,3 prosenttiin vuonna 2011 (Euroopan komissio (2012, 99). Euroopan komissio (2012, 3) ennustaa Puolan talouskasvun olevan EU:n nopeinta vuonna 2012, tilanteen säilyessä vuonna 2013. Pienentyneen ulkomaisen kysynnän odotetaan kuitenkin alentavan talouskasvun 2,7 prosenttiin vuonna 2013 (Euroopan komissio 2012, 99). Kotimaisen kysynnän kasvun on oletettu toimivan jatkossakin talouskasvun vetäjänä.

Yksityisen kulutuksen kasvun lisäksi talous on kasvanut voimakkaasti julkisten ja yksityisten investointien määrän kasvettua Puolan EU-jäsenyyden myötä. Julkisten investointien huippu oli kesäkuussa 2012 jalkapallon EM-kilpailujen

vauhdittamana, jonka jälkeen odotettavissa on julkisten investointien raju lasku (Euroopan komissio 2012, 99.) YK:n vuoden 2012 investointiraportissa Puola arvioitiin maailman 14. houkuttelevimmaksi investointikohteeksi. Maa putosi 8 sijaa vuoden 2011 sijoituksesta. Vertailtaessa muihin uusiin EU-jäsenmaihiin, ulkomaisia investointeja tulee edelleen eniten Puolaan. (PMR 2012.)

Vaikka Puolan talous on tasapainoinen ja näkymät ovat paremmat kuin useimmilla muilla alueen mailla, talouden kasvuun ei voida luottaa pitkällä tähtäimellä ilman talouden rakenteellisia muutoksia (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011). Puola on onnistunut pienentämään valtion budjettivajetta 5,1 prosenttiin bruttokansantuotteesta vuonna 2011. Ennusteen mukaan budjettivaje laskee 3 prosenttiin vuonna 2012, mikä olisi Euroopan yhteisen valuuttayksikön, euron, vaatimustaso. Valtion velkaa Puolalla oli 56,3 prosenttia BKT:stä vuonna 2011, ja sen odotetaan laskevan 55 prosenttiin vuonna 2012. Puolan valuuttayksikön, zlotyn, heikkeneminen ja tuontihyödykkeiden hintojen nousu johti inflaation kohoamiseen 3,9 prosenttiin vuonna 2011. Inflaation ennustetaan laskevan 3,7 prosenttiin vuonna 2012 ja 2,9 prosenttiin vuonna 2013. (Euroopan komissio 2012, 100.)

Viime vuosina työttömyys on kääntynyt takaisin nousuun 2000-luvun alun positiivisen kehityksen jälkeen (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011). Työttömiä oli vuonna 2011 9,7 prosenttia väestöstä. Työttömien osuuden odotetaan pysyvän samankaltaisena vuonna 2012 ja 2013. (Euroopan komissio 2012, 100.)

Alueelliset erot työttömyysluvuissa ovat suuria: maaseudulla työttömyys on korkeaa, kun taas suurissa kaupungeissa työttömiä on suhteellisen vähän. Palkat ovat nousseet voimakkaasti viime vuosina. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.) Keskipalkka vuonna 2011 oli n. 3400 zlotya (810 EUR) kuukaudessa (Confero Consulting 2012).

Palkkojen nousu on kuitenkin hidastumassa, mikä todennäköisesti johtaa yksityisen kulutuksen pienenemiseen tulevaisuudessa. Sekä tuonnin että viennin pienentymisen ennustetaan jatkuvan vuonna 2012. Tällä hetkellä ulkomaan vientiä toisaalta helpottaa zlotyn alhainen arvo, joten vaihtotaseen alijäämän ennustetaan pienenevän vuoden 2011 tasosta, 4,3 prosentista, 3,9 prosenttiin vuonna 2012.

Vuonna 2013 kasvavan kotimaisen kulutuksen vuoksi tuonnin määrän oletetaan kääntyvän uudestaan nousuun vientiin verrattuna. (Euroopan komissio 2012, 99.)

Puolan talouden viime vuosien avaintiedot on esitetty taulukossa 5.

TAULUKKO 5. Talouden avaintietoja vuosilta 2007–2011 (The World Bank 2012b, 2012c; Central Statistical Office 2012a; Euroopan Komissio 2012, 99–101; Eurostat 2012; Polish Information and Foreign Investment Agency 2012a)

	2007	2008	2009	2010	2011
Valuuttakurssi (1 euro Puolan zlotaina)	3,78	3,52	4,33	4,00	4,12
BKT:n muutos (%)	6,79	5,13	1,61	3,94	4,3
BKT asukasta kohden (USD ostovoimapariteetilla korjattuna)	16757	18019	18911	19885	21281
BKT asukasta kohden (% EU:n keskiarvosta)	54	56	61	63	65
Inflaatio (%)	2,39	4,35	3,83	2,71	3,90
Työttömyysaste (%)	9,6	7,1	8,2	9,6	9,7
Vaihtotase (mrd. USD)	-26,50	-34 96	-17,16	-21,87	-26,50
Yksityinen kulutus (%-muutos)	4,93	5,75	2,02	3,18	3,1
Suorat ulkomaiset investoinnit (milj. EUR)	17242	10085	9863	6686	10904

Taulukosta 5 näkee talouskriisin vaikutukset Puolan talouteen. Puolan valuutta on heikentynyt euroon nähden, inflaatio on noussut ja talouden kasvu on hidastunut. Työttömyys on noussut jyrkästi vuoden 2008 jälkeen, mutta nousu on tasaantunut 2010-luvulla. Valuuttakurssin heikentyminen on ollut eduksi viennille, mikä näkyy vaihtotaseen alijäämän pienentymisenä. Yksityisen kulutuksen kasvuvauhti

on hidastunut, mutta kääntynyt nousuun synkimmän, vuoden 2009 jälkeen. Elintaso on noussut tasaisesti joka vuosi EU:n keskiarvoon verrattuna. Puola on siis elpynyt talouskriisistä useita maita paremmin.

Talouden rakenne on muuttunut Puolassa merkittävästi viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Palvelusektorin merkitys on kasvanut suhteessa teollisuus- ja maataloussektoreihin. (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011.)

Puolan tärkeimpiä vientituotteita ovat:

- koneet ja kuljetusvälineet (37,8 %)
- valmistetut tavarat (23,7 %)
- puolivalmisteet (17,1 %)
- elintarvikkeet ja elävät eläimet (7,6 %)

Päätuontituotteita ovat:

- koneet ja kuljetusvälineet (38 %)
- puolivalmisteet (21 %)
- kemikaalit (15 %)
- mineraalit, polttoaineet, voiteluaineet ja niihin liittyvät materiaalit (9 %)

(CIA 2012; Finpro 2012, 14.)

Taulukossa 6 on esitetty Puolan tärkeimmät kauppakumppanimaat ja niiden osuudet viennistä ja tuonnista vuonna 2009.

TAULUKKO 6. Puolan tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2010 (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011)

Vienti	Tuonti
Saksa (26,0 %)	Saksa (21,7 %)
Ranska (6,8 %)	Venäjä (10,5 %)
Iso-Britannia (6,2 %)	Kiina (9,5 %)
Italia (6,1 %)	Italia (5,7 %)
Tšekki (6,0 %)	Ranska (4,3 %)

Vuonna 2010 Suomen viennin arvo Puolaan oli 1350,5 miljoonaa ja tuonnin 953,7 miljoonaa euroa. Kauppatase jäi Suomelle 396,8 miljoonaa euroa ylijäämäiseksi. (Tullihallitus 2012.) Vuonna 2009 Suomen tärkeimmät vientituotteet Puolaan olivat kivennäisöljyt ja kivennäisöljytuotteet (26 %), paperi ja pahvi sekä niistä valmistetut tuotteet (18 %), puhelin-, radio-, tv- yms. laitteet (10 %), eri toimialojen erikoiskoneet (6 %) sekä rauta ja teräs (6 %). Samana vuonna Puolan-vientiä harjoittavia suomalaisyrityksiä oli 1047 kappaletta. (Tullihallitus 2009, Finpron 2010, 16 mukaan.) Vuonna 2010 Puolaan tuli ulkomaisia investointeja 6,69 miljardin arvosta. Suomalaisten investointien arvo oli 132 miljoonaa. (National Bank of Poland 2012.)

5.4 Kulttuuri ja kaupanteon toimintatavat

Taulukossa 7 on vertailtu Pohjoismaiden ja Puolan kulttuurisia eroja Hofsteden mallin mukaan. Valtaetäisyys on huomattavasti suurempaa puolalaisessa kulttuurissa kuin Pohjoismaissa, joten puolalaiset yritykset ovat usein hierarkkisia. Puolalaiset ovat hieman yhteisöllisempiä pohjoismaalaisiin verrattuna. Kulttuuri on melko maskuliininen, mikä näkyy ainakin suurina varallisuuseroina ja heikkona sosiaalityrvaljärjestelmänä Pohjoismaihin verrattuna. Myös epävarmuuden välttäminen on selvästi suurempaa Puolassa, mikä voi ilmetä alhaisempana riskinottohalukkuutena. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että luottamuksellisten liiketoimintasuhteiden rakentaminen vie aikaa. (TAULUKKO 7; Finpro 2010, 24.)

TAULUKKO 7. Puola ja Pohjoismaat: kulttuurien vuorovaikutus (Hofstede; Scandinavian-Polish Chamber of Commerce; Expathouse, Confero Consultingin 2012 mukaan)

	Tanska	Suomi	Norja	Puola	Ruotsi
Valtaetäisyys	18	33	31	55	31
Yksilöllisyys	74	63	69	60	71
Maskuliinisuus	16	26	8	65	5
Epävarmuuden välttäminen	23	59	50	78	29

Kauppasuhteita solmittaessa puolan kielen merkitys on suuri, vaikkakin myös englanti on yleistymässä. Etenkin Länsi-Puolassa myös saksalla voi pärjätä, mutta venäjää ei kannata käyttää, vaikka sitä monet Puolassa ymmärtävätkin. Ainakin ensimmäiset yhteydenotot olisi hyvä tehdä puolaksi, jolloin syntyy kohtelias ensivaikutelma. Puolassa toimivat yritykset joutuvat tekemään sopimukset puolaksi, ainakin jos sopimus pannaan toimeen Puolassa. Laki määrää Puolassa sijaitsevien taloudellisten yksiköiden käyttävän puolan kieltä useimmissa toiminnoissaan. (Finpro 2010, 24.) Puolassa kaikesta sovitaan kirjallisesti, ja ns. iltalypsyt ovat tavallisia: juuri ennen sopimuksen allekirjoittamista jotain halutaan vielä muuttaa (Hatanpää 2012).

Sähköpostin käyttö on lisääntynyt, mutta varsinkin vanhemmat yritysjohtajat suosivat muodollista, kirjeitse tapahtuvaa yhteydenpitoa. (Finpro 2010, 24.) Puolassa on kuitenkin hyvä olla itse läsnä: menestyminen vaatii epävirallisten suhdeverkostojen luomista ja ylläpitämistä, usein hyvin henkilökohtaisellakin tasolla (Hatanpää 2012).

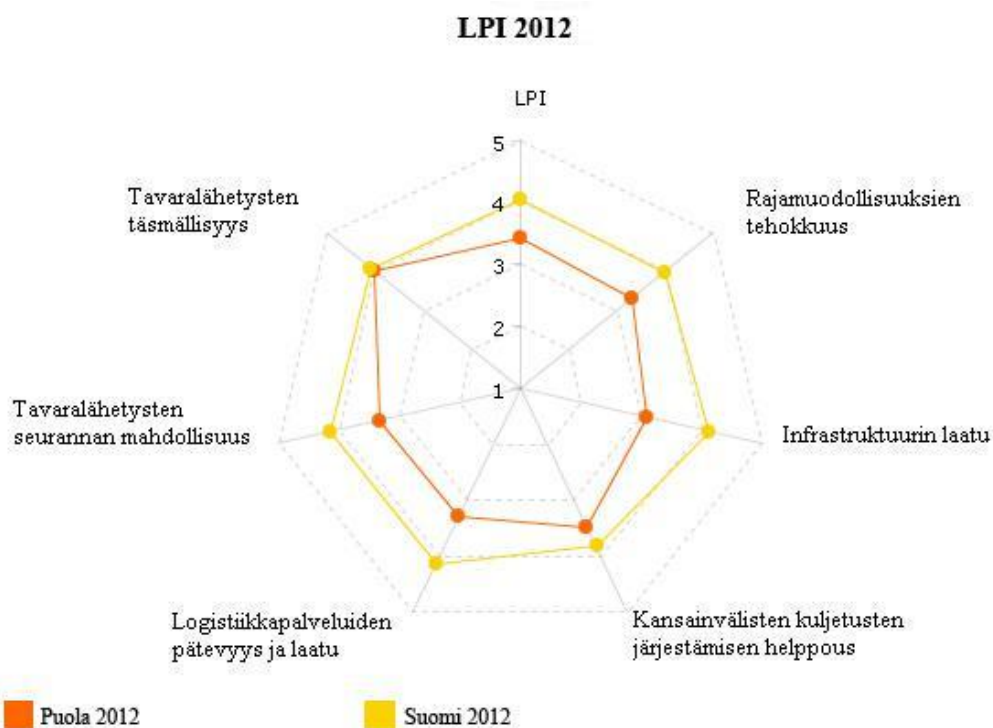
Puolalaiset ovat hyvin kohteliaita ja käyttävät puhuteltaessa titteliä, joten tähän on myös itse sopeuduttava. Tapaamisiin kannattaa saapua ajoissa, vaikka puolalaiset eivät olekaan yhtä täsmällisiä kuin suomalaiset. Puolalaiset ovat erittäin ylpeitä maastaan ja kulttuuristaan. Puolassa on tavallista antaa pieniä liikelahjoja ja niitä arvostetaan. Suomesta voi tuoda tuliaisena esimerkiksi suomalaista vodkaa, musiikkia tai kirjoja. Korruptiota voi esiintyä, mutta se on vähäisempää kuin esimerkiksi entisen Neuvostoliiton maissa. (Finpro 2010, 24.)

5.5 Infrastrukturi ja logistinen toimintakyky

Puolassa on 295356 kilometriä päällystettyä tietä ja rautateitä 19428 kilometriä. Rautateiden standardileveys on 1,435 metriä. Pääsatamakaupungit ovat Gdansk, Gdynia, Swinoujscie ja Szczecin. Maassa on 125 lentokenttää, joista 86:ssa on päällystetty kiitorata. Puhelinoperaattoreiden yksityistäminen on kasvattanut puhelinliittymien määrää reilusti. Vuonna 2009 maassa oli 46 miljoonaa matkapuhelinliittymää. Matkapuhelinverkon kattavuus on yleisesti ottaen laaja, mutta Itä-Puolassa on joitakin katvealueita. Valtiollisten kanavien lisäksi Puolassa

on lukuisia paikallisia TV- ja radiokanavia, joista iso osa on yksityisiä. Internetin käyttö on viime vuosina lisääntynyt kovaa vauhtia (Suomen suurlähetystö, Varsova 2011). Vuonna 2010 Puolassa oli 12,9 miljoonaa Internet-yhteyttä ja Internetin käyttäjiä vuonna 2009 oli 22,5 miljoonaa. (CIA 2012.)

Maailmanpankin teettämässä vuoden 2012 Logistics Performance Index -vertailussa Puola oli sijalla 30 LPI:n ollessa 3,43. Suomi sijoittui 3. sijalle tuloksella 4,05. Kuten vertailevasta kuviosta 6 näkyy, Puola oli Suomea selvästi heikompi kaikilla muilla osa-alueilla paitsi tavaralähetysten täsmällisyydessä, jossa Puola ylsi lähes Suomen tasolle. Huonoimmat pisteet Puola sai infrastruktuurin tasosta. (The World Bank 2012d; KUVIO 6.)



KUVIO 6. Puolan ja Suomen logistinen toimintakyky (mukaillen The World Bank 2012d)

Maailmanlaajuisessa kilpailukykyraportissakin moititaan Puolan heikkotasoista liikenneinfrastruktuuria, jonka maailmanlaajuisessa vertailussa Puola sijoittuu vasta sijalle 111. Etenkin teiden tasossa Puola on varsin jälkeenjäänyt (134. sija). (World Economic Forum 2011, 26.) Meriliikenne Suomen ja Puolan satamien välillä toimii kuitenkin hyvin ja meri- ja lentokuljetusten liikennetiheys on hyvä.

(Finpro 2011.) EU:n aluepolitiikan vuoksi Puola on päässyt käsiksi kehitysrahastoihin, mikä on auttanut muun muassa infrastruktuurin kehittämistä. Tulossa on hankkeita useaksi vuodeksi esimerkiksi teiden rakentamiseen ja ympäristöinvestointeihin. (Finpro 2010, 6.)

5.6 PESTEL-tilukko

Taulukkoon 8 on koottu yhteenvetona oleelliset poliittiset, taloudelliset, sosiokulttuuriset, teknologiset, ja juridiset tekijät. Ekologisia ja eettisiä tekijöitä tarkastellaan myöhemmin kuluttajatasolla varsinaisessa markkina-analyysissä.

TAULUKKO 8. PESTEL-analyysi

Poliittiset	• EU-jäsen vuodesta 2004 • Poliittisesti vakaa • Hallinnon puuttuminen yritysten toimintaan säädöksillä heikentää maan kilpailukykyä • Verotussäädökset, tehoton byrokratia ja tietyt työvoimasäädökset haittaavat liiketoimintaa
Taloudelliset	• Euroopan kuudenneksi suurin markkina • Selviytynyt hyvin talouskriisistä • Euroopan nopeimmin kasvavia talouksia • Kotimainen kysyntä luo kasvua • Edulliset työvoimakustannukset • BKT asukasta kohden kasvussa EU:n keskiarvoon nähden • Palkkojen nousun hidastuminen voi vaikuttaa yksityisen kulutuksen kasvun pienentymiseen • Valuuttakurssi heilahtelee suhteessa euroon kriisin aikana • Työttömyys on ollut nousussa viime vuosina. Alueelliset erot suuria • Odotettavissa julkisten investointien raju lasku
Sosiokulttuuriset	• Korkea koulutustaso • Vahvasti katolinen maa • Liiketoiminta Puolassa perustuu suhteisiin • Puolan kulttuuri on maskuliinisempaa ja valtaetäisyydet suurempia kuin Suomessa • Puolalaiset ovat hyvin kohteliaita ja yhteydenpito on muodollista • Puolan kielen merkitys on yhä suuri
Teknologiset	• Internetin käyttö ja matkapuhelinliittymien määrä on kasvanut nopeasti • Tutkimukseen ja kehitykseen ei panosteta vielä tarpeeksi • Heikko liikenneinfrastruktuurin taso
Juridiset	• World Economic Forumin mukaan oikeuslaitos ei ole riippumaton • Lainsäädäntö ei suojele yrityksiä tehokkaasti valtiovallan asettamilta säädöksiltä

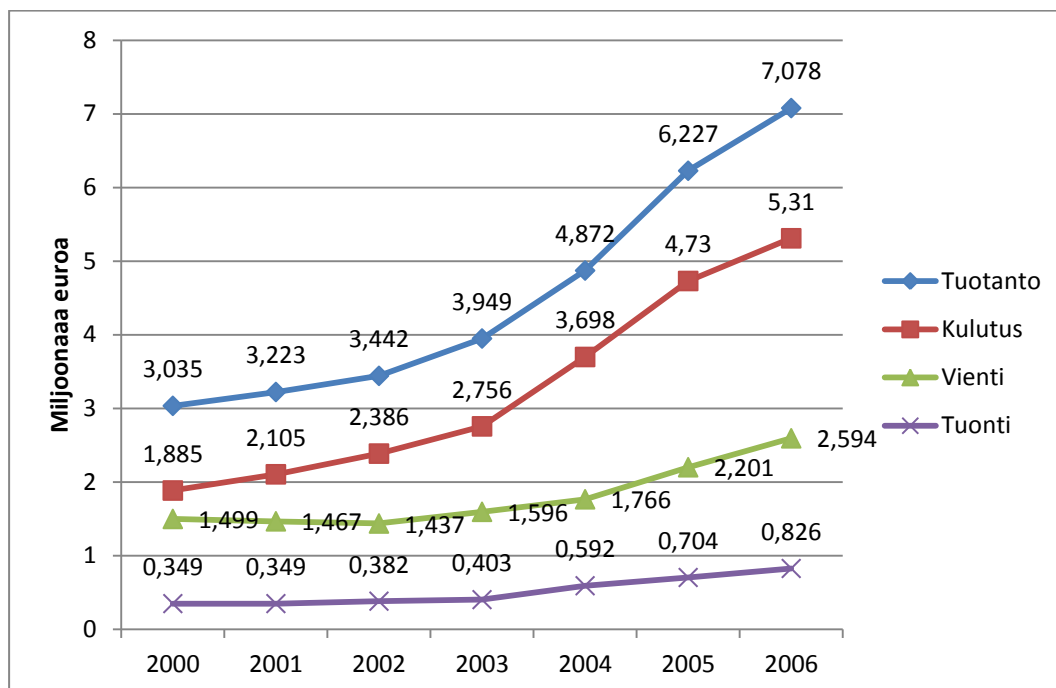
6 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ PUOLAN HUONEKALUMARKKINOILLA

Tässä osiossa analysoidaan toimintaympäristön markkinatilannetta Yritys X:n toimialan eli huonekalualan näkökulmasta. Ensin arvioidaan markkinoiden kokoa, koostumusta, tämänhetkisiä trendejä ja tulevaisuuden näkymiä. Asiakas-analyysissä analysoidaan kohdemarkkinoita, eli selvitetään, ketä ja minkälaisia ovat asiakkaat, joille Yritys X voi tarjota ylivoimaista asiakashyötyä. Kilpailija-analyysissä tunnistetaan huonekalumarkkinoiden tärkeimmät kilpailijat sekä niiden vahvuudet ja heikkoudet. Tämän jälkeen selvitetään liiketoimintaympäristön vaatimukset ja rajoitukset, jotka voivat olla markkinoille pääsyn esteenä. Lopuksi käydään läpi liiketoiminnan riskit Puolan markkinoilla.

6.1 Yleiskatsaus Puolan huonekalumarkkinoihin ja trendeihin

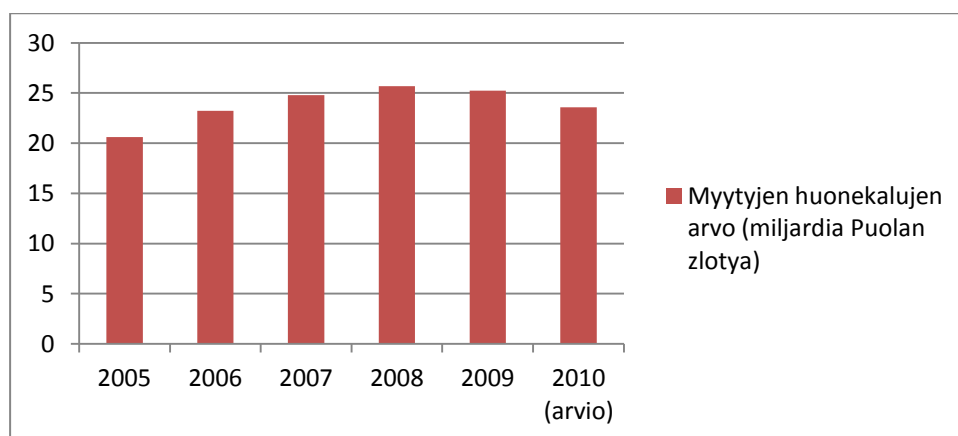
Vuonna 2011 Puola oli maailman neljänneksi suurin huonekalujen viejä: vuosittaisen viennin arvo on yli 5 miljardia euroa. Huonekalut ovatkin yksi Puolan päävientituotteista (U.S. State Department, 2012). Lisäksi Puola on maailman kymmenenneksi suurin huonekalujen valmistaja. Puolalaisia huonekaluja valmistavat niin pienet kuin suuretkin yritykset. Maassa on osaavia huonekalualan suunnittelijoita ja jopa italialaiset yritykset ovat kopioineet puolalaisten huonekaluvalmistajien suunnittelemaa kalusteita. Puolalaisia huonekaluja myydään ympäri maailmaa, mutta tärkeimmät markkinat sijaitsevat EU-alueella. (Puolan suurlähetystö, Wien. 2011.) Suurin puolalaisten huonekalujen tuojamaa on Saksa ja se on myös suurin huonekalujen viejä Puolan markkinoille (Silvestrelli & Pascucci 2009).

Kuvio 7 kuvaa Puolan huonekaluteollisuuden kehitystä vuodesta 2000 vuoteen 2006 sekä tuotannon, kulutuksen, viennin ja tuonnin suhteita toisiinsa. Huonekalujen ulkomaankauppa on ollut kokoajan ylijäämäistä. Kysyntä on kasvanut tasaisesti, mutta nopeimmin on kasvanut huonekalutuotanto johtuen vastikään tapahtuneista investoinneista valmistusyksiköihin, jotka ovat erityisesti suunniteltu vientimarkkinoita ajatellen. (KUVIO 7; CBI 2011b.)



KUVIO 7. Huonekaluala Puolassa vuosina 2000–2006 (mukaillen CSIL 2007, Silvestrellin & Pascuccin 2009 mukaan)

Huonekalujen myynti on ollut kasvussa 2000-luvulla, kunnes se lähti laskuun vuoden 2008 jälkeen johtuen maailmanlaajuisesta talouskriisistä (KUVIO 8). Vuonna 2011 myynti kuitenkin kasvoi vuoden 2010 tasoon nähden kaikissa huonekalutyypeissä lukuun ottamatta pussia keittiökalusteita. Analyytikot ovat ennustaneet myynnin kasvua vuodelle 2012, mikä näkyy yritysten lisääntyneinä investointeina. (Fundacja Instytut Studiów Wschodnich 2011.)



KUVIO 8. Myytyjen huonekalujen arvo 2005–2010 (mukaillen Wiktorski 2011)

Kuluttajien luottamusindikaattorin ollessa matalalla tasolla, kuluttajilla on tapana viettää enemmän aikaa kotona. Tämänhetkisen trendin mukaan EU-alueen kuluttajat suosivat suurehkoja ja miellyttäviä huonekaluja, jotta kotona viihdyttäisiin paremmin (CBI 2011a.) Vaikka Puolan taloustilanne on parempi kuin monissa muissa EU-maissa, myös Puolassa kuluttajien luottamusindikaattori on talouskriisiä edeltävää ajanjaksoa alhaisemmalla tasolla (KUVIO 9).



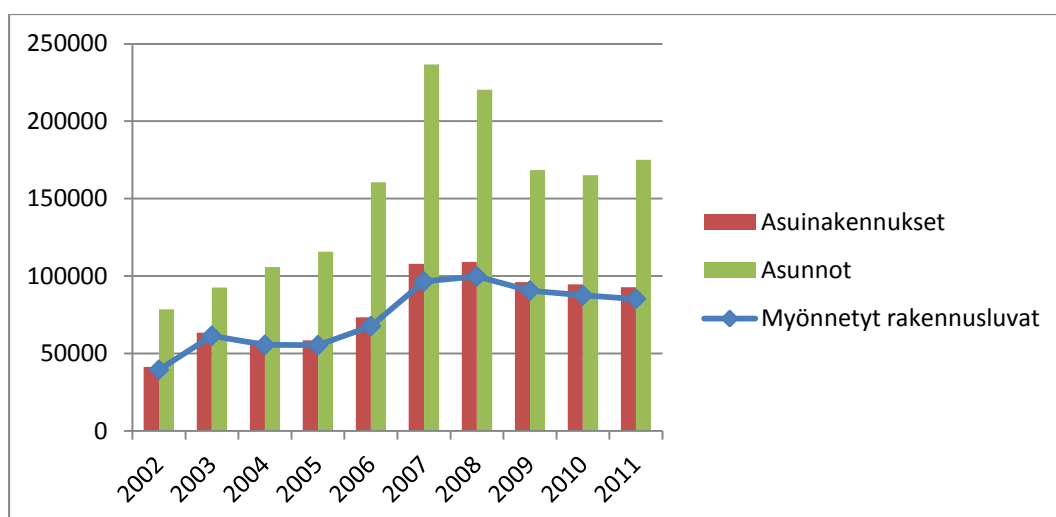
KUVIO 9. Kuluttajien luottamusindikaattori Puolassa (Trading Economics 2012)

Euroopassa trendinä on ympäristöystävällisistä materiaaleista tehtyjen huonekalujen suosiminen (Euroopan komissio 2011). Koska elintaso on Puolassa vielä EU:n keskiarvoa alhaisempaa, ympäristötrendit eivät todennäköisesti näy Puolan markkinoilla vielä yhtä voimakkaasti, kuin kehittyneemmissä EU-maissa. Trendi on kuitenkin otettava huomioon, koska Puola kehittyy kokoajan länsimaisemmaksi ja arvot muuttuvat.

Eurostatin (2008) mukaan huonekalujen hintataso Puolassa oli yli EU:n keskiarvon ja samaa luokkaa Latvian ja Unkarin kanssa. Kansainväliset ketjut saattavat hinnoitella tuotteensa euroalueella samankaltaisesti, mutta euroalueen ulkopuolella maan yleisen hintatason mukaan. (CBI 2011c). Esimerkiksi johtava huonekaluketju IKEA hinnoittelee HEMNES-sohvapöydän 119 euroon Suomessa ja muissa euromaissa, mutta sama pöytä maksaa Puolassa 399 zlotya (97 €, kurssi 6.9.2012) (CBI 2011c; IKEA 2012a, 2012b).

6.2 Rakennusmarkkinat Puolassa

Huonekalumarkkinoiden potentiaalia arvioitaessa on tutkittava, mihin suuntaan rakennusmarkkinat ovat kehittymässä (Silvestrelli & Pascucci 2009, 356). Puolan rakennussektori jatkaa kasvuaan vuonna 2012, vaikka vauhti onkin hidastunut edellisistä vuosista. Tammi-huhtikuun rakennustuotanto oli 13 prosenttia korkeampi kuin samaan aikaan vuonna 2011. On kuitenkin otettava huomioon, että kasvu voi olla väliaikaista, jos talouskriisin syvetessä ulkoinen kysyntä heikkenee. Lisäksi vuoden 2012 jalkapallon EM-kisojen päättyminen tulee osaltaan näkymään rakennustuotannon hiipumisena. Vuodelle 2012 ennustetaan 5 prosentin kasvua, joka olisi huomattavasti alhaisempaa kuin vuonna 2011, jolloin rakennustuotanto kasvoi 16,3 prosenttia. (Ministry of Treasury of Poland 2012, PMR Publications 2012.)



KUVIO 10. Puolan asuntorakentamisen kehittyminen vuosina 2002–2011
(Central Statistical Office 2012b)

Kuviosta 10 nähdään asuntojen rakentamisen lisääntyneen vuoteen 2008 asti, jonka jälkeen myönnettyjen rakennuslupien ja rakennusten valmistumisen kasvu on hieman heikentynyt. Vaikka asuinrakennusten rakentamisen määrä ei ole viime vuosina kasvanut, uusia asuntoja tulee markkinoille edelleen runsaasti. Tämä on seurausta lisääntyneestä yksin asumisesta EU-alueella (CBI 2011a). Uusien kotitalousten määrän kasvu lisää kysyntää kodin kalusteille ja sisustustarvikkeille.

Rakennuslupia on myönnetty lähivuosina enemmän kuin 2000-luvun alussa, mikä enteilee rakentamisen jatkuvan tasaisena myös tulevaisuudessa.

Yritys X:n yritysmyynnin näkökulmasta mielenkiintoisia ovat toimistorakentamisen nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät. Toimistotilojen kysyntään vaikuttaa muun muassa ulkomaisten suorien investointien määrä, joka on kääntynyt takaisin nousuun vuonna 2011 talouskriisistä johtuneen kahden vuoden laskun jälkeen (TAULUKKO 5). Puolassa on Keski- ja Itä-Euroopan suurimmat toimistotilamarkkinat. Toimistotilaa Puolassa yhteensä on arviolta yli 5,5 miljoonaa neliometriä, josta 3,4 miljoonaa neliometriä sijaitsee Varsovassa. Krakova ja Wrocław ovat erittäin suosittuja kohteita yritysten toimintojen keskittämiseksi palvelukeskuksiin. Houkuttelevuus johtuu laadukkaiden ja edullisten toimistotilojen saatavuudesta. (British Polish Chamber of Commerce 2011.)

Maaliskuussa 2012 Varsovassa oli yli 700 000 neliometriä, eli Euroopan kaupungeista toiseksi eniten toimistotilojen rakennusprojekteja käynnissä tai suunniteltuna. Vain Pariisissa lukumäärä oli suurempi. Varsovan lisäksi kysynnän odotetaan olevan korkeaa myös lukuisissa muissa Puolan kaupungeissa. Yli miljoona neliökilometriä toimistotilaa on valmistumassa Puolan suurimmissa kaupungeissa kuluvan ja seuraavan vuoden aikana. (Property Investor Europe 2012.)

6.3 Jakeluverkosto ja markkinointiviestintä

Huolimatta kansainvälisten huonekaluketjujen kasvusta, Puolan huonekalumarkkinoiden jakeluverkosto on hyvin sirpaloitunut. Tämä näkyy etenkin pienissä kaupungeissa ja kylissä, joissa 40 % koko myynnistä tapahtuu itsenäisissä, perinteisissä erikoismyymälöissä. Osa huonekalujen valmistajista toimii myös omien tuotteidensa jälleenmyyjinä, mutta ne ovat keskittyneet matalan keskitason markkinasegmenttiin. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 370.)

Kotikalustemarkkinoita hallitsevat ketjumyymälät. Tukkumyyjien selviytyminen on ollut vaikeampaa. Suuret tavaratalot ja ”Tee-se-itse” -myymäläketjut lisäävät merkitystään jakelukanavana. (CBI 2006, 3.) Toisaalta jälleenmyyjillä ei ole

välttämättä vielä tarpeeksi kokemusta arvokkaiden brändien myymisestä; tavarataloissa myydään useita eri tuotemerkkejä mukaan lukien halpatuotteet, mikä voi vaikeuttaa laatutuotteen brändin luomista. Tästä johtuen laatutuotteiden viejä joutuu tarkkailemaan tuotteidensa myyntiä jälleenmyyntipisteissä mahdollisesti aktiivisemmin, kuin muilla ulkomaisilla markkinoilla. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 370–371.)

Koska design-tuotteiden ostopäätös on yleensä tarkkaan suunniteltu, on välttämätöntä muodostaa suhdeverkko sisustussuunnittelijoiden ja arkkitehtien kanssa. Sisustussuunnittelija vaikuttaa kuluttaja-asiakkaan ostopäätökseen, ja arkkitehti on yleensä vastuussa yritysasiakkaiden sisustusprojektien läpiviemisestä. Vientiagentin ohella nämä toimijat ovat usein ensimmäisiä kontakteja markkinoille tulossa. Lisäksi arkkitehtien kautta löydetään usein uusia jälleenmyyjiä, kontakteja ja myyntimahdollisuuksia. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 371.)

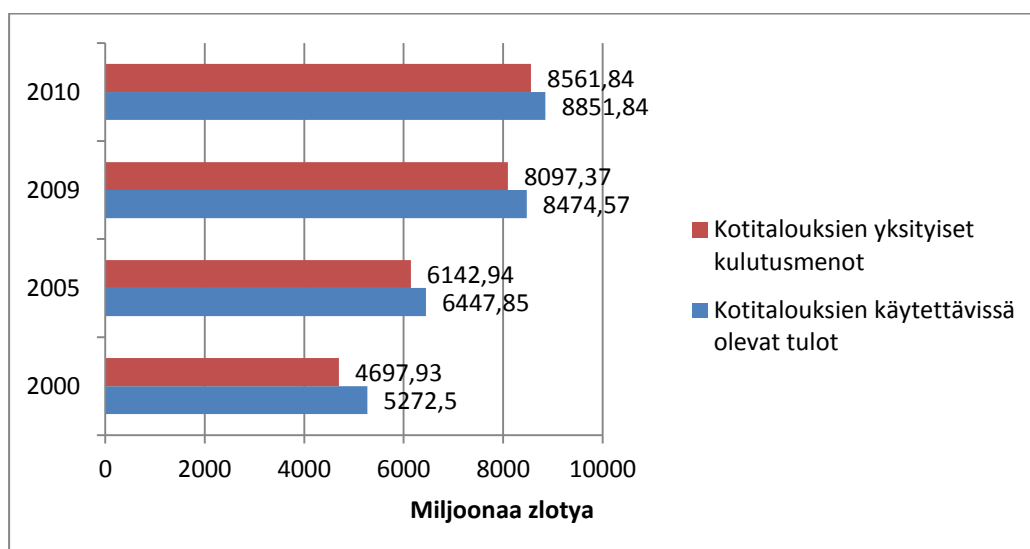
Verkkokauppojen merkitys jakelukanavana kasvaa vauhdilla Puolassa, vaikka verkossa tapahtuva asiointi on edelleen läntistä Eurooppaa matalammalla tasolla. Suurin syy Internet-ostosten tekemiseen on puolalaisille edullisemmat hinnat, mutta tulevaisuudessa myös helppous ja toimiva palvelu tulevat olemaan yhä ratkaisevampia tekijöitä. (Jaehnke 2011.) E-kaupan kasvun ennustetaan olevan Puolassa Euroopan korkeinta vuonna 2012. Suuret kansainväliset vähittäismyyntiketjut hyödyntävät Internetin kasvavaa roolia: esimerkiksi ranskalainen tavarataloketju Carrefour tarjoaa puolalaisille kuluttajille mahdollisuuden tehdä ostoksensa verkossa ja noutaa ne ”drive-in” -pisteistä, jotka sijaitsevat Carrefour-myymälöiden yhteydessä. (Thiessen 2012.)

Kasvavilla markkinoilla, kuten Puolassa, design-tuotteiden valmistajalle on tärkeämpää lisätä koko brändin tunnettuutta kuin edistää myyntiä markkinoimalla yksittäisiä tuotteita. Perinteisen mainonnan lisäksi asiakkaiden tietoisuutta brändistä voidaan lisätä myymälöiden sisällä pidettävistä tapahtumissa, joissa esitellään tuotteiden ominaisuuksia joukolle asiakkaita. Myyntipisteissä voi olla myös arkkitehtien suunnittelema alueita, joissa yrityksen imago tuodaan esiin halutulla tavalla. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 373.)

Italialainen ylellisten huonekalujen valmistaja Poltrona Frau ei suoraan sijoita markkinointiviestintään Puolassa. Markkinoinnin hoitaa välittäjä, joka saa korvausta sopimuksen mukaan Poltrona Frauulta hankittuaan tietyn määrän tilauksia. Kehittyneemmillä markkinoilla, jossa yrityksen brändi tunnustetaan hyvin, Poltrona Frau hoitaa markkinointiviestinnän itse. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 373.)

6.4 Asiakasanalyysi

Tavallisten puolalaisten kotitalouksien kulutustottumukset ovat muuttumassa asteittain kohti länsimaista kulutuskäyttäytymistä. Muihin tuotteisiin ja palveluihin kuin ruokiin, juomiin, liikenteeseen ja terveydenhuoltoon käytetään entistä enemmän rahaa. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 355.) Tätä trendiä tukee kohonnut bruttokansantuote asukasta kohden (TAULUKKO 5) sekä kotitalouksien käytettävissä olevien tulojen ja yksityisten kulutusmenojen kasvu (KUVIO 11; Silvestrelli & Pascucci 2009, 355).



KUVIO 11. Puolalaisten kotitalouksien käytettävissä olevat tulot ja yksityiset kulutusmenot vuosina 2000, 2005, 2009 ja 2010 (Central Statistical Office 2012c, 174)

Kuten kuviosta 11 voi todeta, sekä käytettävissä olevat tulot että yksityiset kulutusmenot ovat kasvaneet läpi 2000-luvun. Talouskriisistä huolimatta kasvua

tapahtui myös vuosina 2009–2010. Positiivisen yksityisten kulutusmenojen kehityksen seurauksena voidaan olettaa ylellisyshyödykkeiden, kuten korkealaatuisten huonekalujen kysynnän olevan kasvussa. On kuitenkin huomioitava, että bruttokansantuote asukasta kohden on Puolassa edelleen alle EU:n keskiarvon ja alueelliset erot maan sisällä ovat suuria (TAULUKKO 5; Silvestrelli & Pascucci 2009, 355–356).

Viime vuosina Puolaan on syntynyt elintason kohoamisen myötä uusi ylempi keskiluokka, joka ostaa korkealaatuista kulutustavaroita. Sisustusta uusitaan ja vanhoja huonekaluja vaihdetaan uusiin, tyylikkäämpiin design-tuotteisiin. Puolan TV:ssä on lukuisia kodinsisustusohjelmia ja lehdet sisältävät sisustusvinkkejä, mikä lisää kuluttajien mielenkiintoa korkealaatuista ja omaperäisesti muotoiltuja huonekaluja kohtaan. Ylellisyystuotteiden kysyntä on kasvanut myös lainarahan saatavuuden merkittävästä parantumisesta johtuen. Puolalaiset kuluttajat ottavat entistä enemmän lainaa ostaakseen haluamiansa tuotteita. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 362–363.) Myös yrityssectorilla laatutuotteiden kysyntä on kasvussa – yhä useampi näkee ylellisesti sisustetun asunnon tai toimiston merkinä menestyksestä (The Warsaw Voice 2008, Silvestrellin & Pascuccin 2009, 363–364 mukaan).

Puolalaiset arvostavat moderniin elämäntapaan yhdistettyjä ulkomaisia brändejä, jotka ovat tunnettuja korkeasta laadustaan. Varsinkin länsimaisia ylellisyystuotteita arvostetaan. Puolalaiset, joille brändi on tärkeä ostopäätökseen vaikuttava tekijä, valitsevat mieluummin kalliimman ulkomaisen tuotteen, vaikka kotimainen tuote olisi yhtä laadukas. Välttämättömyyshyödykkeitä, kuten ruokaa ostettaessa puolalaiset suosivat kuitenkin kotimaisia tuotteita. Tämä johtuu halvemmista hinnoista ja puolalaisille tyypillisestä vahvasta isänmaallisuudesta. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 357.)

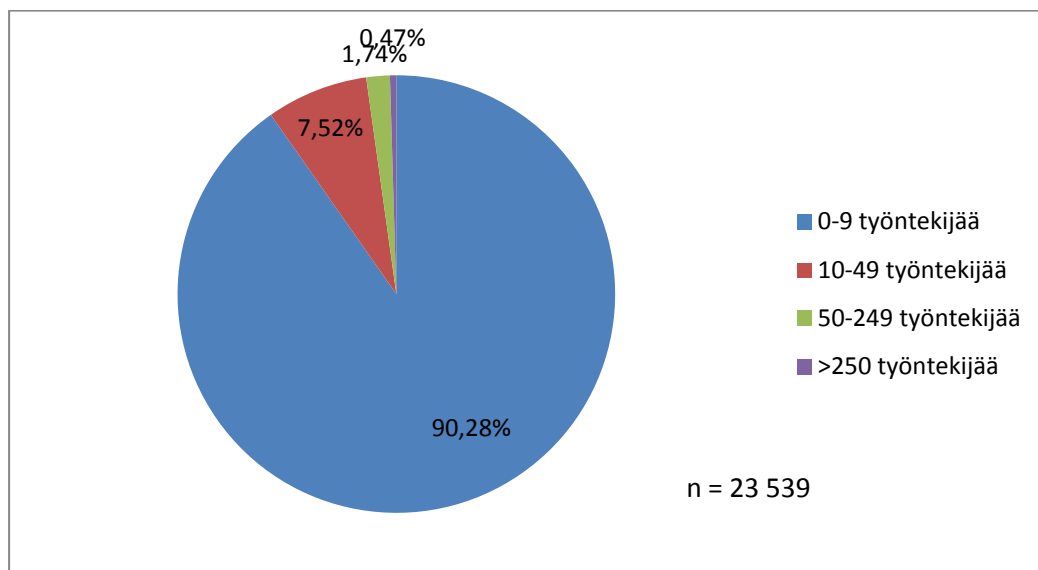
Puolassa on asiakassegmentti, joka on tottunut elämään ja ajattelemaan kommunismiajoille tyypilliseen tapaan. Tämä segmentti koostuu ensisijaisesti vanhemman ikäluokan ihmisistä. (Warsaw Business Journal 2007, Silvestrellin & Pascuccin 2009, 374 mukaan.) Tämän vuoksi ”nostalginen markkinointi”, joka vetoaa kommunistisiin arvoihin ja näkemyksiin, on kasvava trendi niin Puolassa

kuin muuallakin Itä-Euroopassa ja Venäjällä (Holak ym. 2008, Silvestrellin & Pascuccin 2009, 374 mukaan.)

Voisi kuvitella, että EU:n keskiarvoa heikomman elintason, erilaisten mieltymysten ja kulutustottumusten sekä kehittymättömän jakeluverkoston vuoksi hintoja tulisi alentaa, tuotteistoa sopeuttaa ja jakelukeinoja muuttaa Puolan markkinoille sopivaksi. Ylellisten huonekalujen myyjät saattavat kuitenkin valita globaalin markkinointistrategian – esimerkiksi italialainen Poltrona Frau pyrkii rakentamaan maailmanlaajuista brändiä, jolloin tuotteisto ja hinnat ovat samankaltaisia ja yrityksen kohderyhmät etsitään ”horisontaalisesti” eri maista. Toiseksi Puolan ylellisyystuotemarkkinat ovat kokoajan kasvamassa, joten kalliimpien tuotteiden valmistajat saattavat tähdätä markkinointistrategiallaan tulevaisuuteen. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 374–375.)

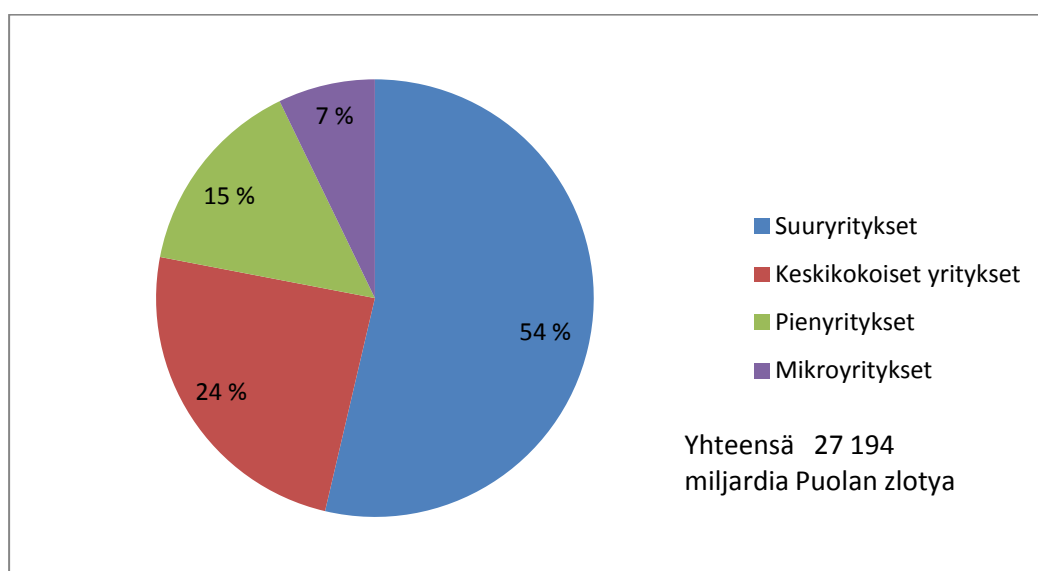
6.5 Kilpailija-analyysi

Puolan huonekalumarkkinoilla kilpailu on kovaa. REGON-tietokannan mukaan vuonna 2009 maassa oli 23 539 yritystä, jotka ilmoittivat pääasialliseksi toiminnakseen huonekalujen valmistuksen. Niistä 21250 on mikroyrityksiä. Pienyrityksiä oli 1770, keskikokoisia yrityksiä 409 ja suuryrityksiä 110 kappaletta. (Wiktorski 2011; KUVIO 12.)



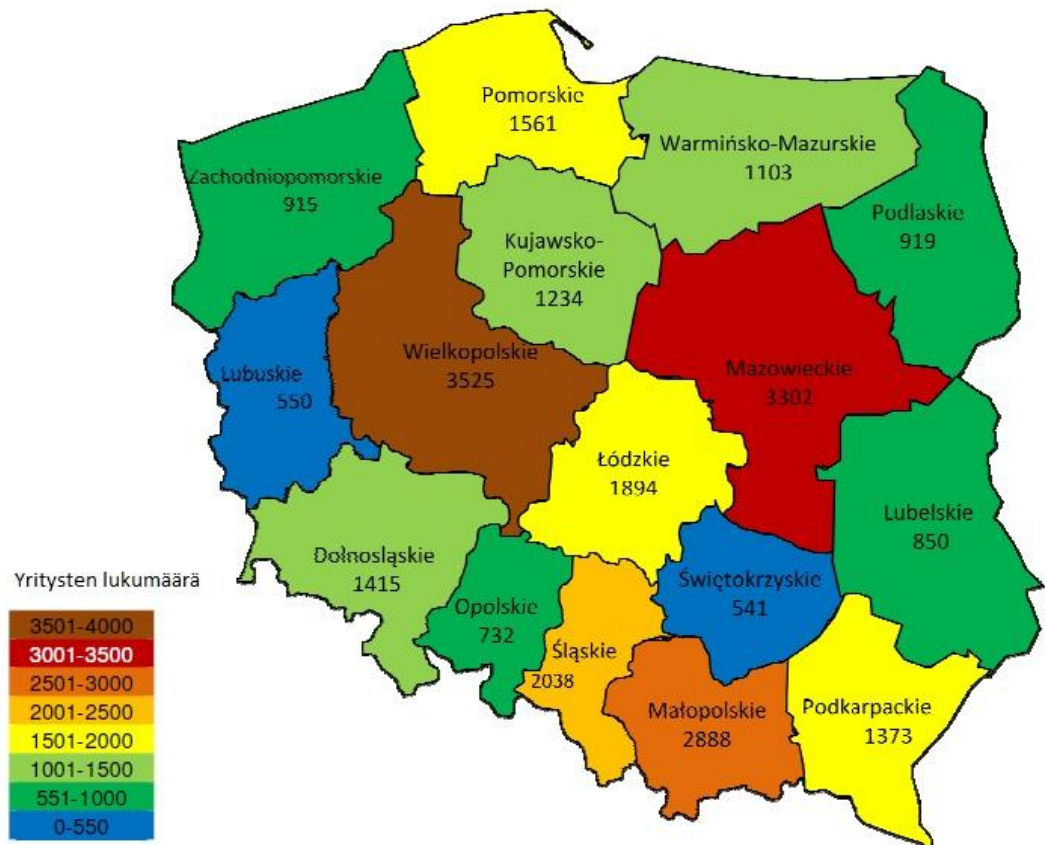
KUVIO 12. Huonekaluvalmistajien lukumäärät yrityksen koon mukaan vuoden 2009 lopulla (mukaillen REGON-tietokanta Wiktorskin 2011 mukaan)

Kuviossa 13 on eroteltu erikokoisten puolalaisten huonekaluvalmistajien osuudet huonekalujen kokonaismyynnistä. Vuonna 2009 huonekalujen kokonaismyynnin arvo oli 27 194 miljardia Puolan zlotya. Vaikka yli 250 työntekijän yrityksiä on markkinoilla vain 0,47 % kaikista yrityksistä, niiden osuus on yli puolet koko huonekalumarkkinoiden liikevaihdosta.



KUVIO 13. Osuus huonekalujen kokonaismyynnistä yritysten koon mukaan vuonna 2009 (mukaillen Wiktorski 2011)

Eniten rekisteröityneitä huonekaluyrityksiä on Ison-Puolan voivodikunnassa (Wielkopolskie). Masovian (Mazowieckie) ja Vähä-Puolan (Małopolskie) voivodikunnissa yrityksiä on seuraavaksi eniten. Vähiten huonekaluvalmistajia on Lubuszin ja Świętokrzyskin voivodikunnissa, joissa on yhteensä noin 1100 rekisteröitynyttä yritystä. (Wiktorski 2011; KUVIO 14.)



KUVIO 14. Huonekaluvalmistajien lukumäärät Puolan eri alueilla. (mukaillen REGON-tietokanta Wiktorskin 2011 mukaan)

Puolalaisen huonekalutuotannon vahvuuksia ovat huonekaluteollisuuden pitkät perinteet, yritysten verkostoituneisuus, raaka-aineiden saatavuus, halvat tuotantokustannukset ja kyky sopeutua vastaamaan olemassa olevaan kysyntään. Hyvin verkostoituneet yritykset hyötyvät EU-tukirahastoista sekä pääsevät hyödyntämään tiedeyhteisön teknologisia innovaatioita, kuten huonekalutuotannon ohjaamista helpottavia tietokoneohjelmia. (Fundacja Instytut Studiów Wschodnich 2011.)

Puolan huonekaluteollisuuden heikkous on tunnettujen brändien puuttuminen – yritykset valmistavat huonekaluja usein suurille kansainvälisille huonekaluketjuille, joiden lukuun huonekalut myydään. Puolan huonekalutuottajien kauppakamarin yksi tärkeimmistä strategisista tavoitteista onkin puolalaisen huonekalutuotannon tunnettuuden kehittäminen. Se on saanut Puolan talousministeriön tukemaan tämän tavoitteen toteuttamista taloudellisesti. (Wiktorski 2011.)

Ylellisyystuotteiden markkinoiden kasvu on houkutellut Puolaan useita ulkomaisia tunnettuja brändejä, jotka ovat hyödyntäneet kalliiden tuotteiden kasvavaa potentiaalia (Euromonitor International 2011). Nämä korkealaatuisten tuotteiden valmistajat ja myyjät ovat Yritys X:n suoria kilpailijoita, mutta on huomioitava myös kasvava epäsuora kilpailu. Esimerkiksi olohuoneen ja ruokailutilojen huonekalujen tuonti kehittyvistä maista Puolaan on kasvanut 11 prosentin vuosivauhtia vuodesta 2005 vuoteen 2009 (CBI 2011c). Vaikka edullisten huonekalujen myyjät eivät kilpaile suoraan samoista asiakkaista Yritys Xn kanssa, taloudellisen tilanteen aiheuttama epävarmuus kuluttajissa voi lisätä edullisten tuotteiden kysyntää verrattuna keski- ja korkeahintaisiin huonekaluihin.

Tärkeimpiä kilpailijoita kuluttajamarkkinoilla

Kuten luvussa 6.3 todettiin, Puolan kotikalustemarkkinoita hallitsevat suuret ketjumyymläät. Suurimmat kotikalusteiden jälleenmyyjät ovat

- Meble VOX
- Abra Meble
- Bodzio
- IKEA
- Jysk.

(CBI 2011c.)

Meble VOX on suurin puolalainen kodinkalusteketju. Lisäksi se on yksi suurimmista huonekalujen valmistajista. Sillä on yli sata esittelytilaa Puolassa ja useita tiloja muualla Euroopassa. Meble VOXin huonekaluja viedään 36 maahan

Puolan ulkopuolella. Meble VOX aloitti toimintansa vuonna 1990 myymällä lasten huonekaluja. Lasten huonekalut ovat edelleenkin Meble VOXin ydinosaamista. Yrityksellä on myös verkkokauppa. (VOX Furniture 2009.)

Abra Meblen valikoimiin kuuluu keskihintaisia ja edullisia huonekaluja (CBI 2011c). Ensimmäinen myymälä perustettiin vuonna 1990. Abra Meblen tarjoaa franchising-sopimuksia jälleenmyyjille alle 50 000 asukkaan kaupungeissa; suuremmissa kaupungeissa sillä on omia, suuria myymälöitä. Myymälöitä Puolassa on 82 yhteensä 72 eri paikkakunnalla. Vuodesta 2011 lähtien yritys on ollut osa suurta kansainvälistä konsernia, Steinhoff Internationalia. (ABRA S.A. 2012.) Konsernin liikevoitto- ja vaihto ovat kasvaneet reilusti viime vuoden aikana ja sen markkinaosuudet ovat kasvaneet Euroopassa (Steinhoff International 2012). Vahvan ja suuren konsernin tuki onkin Abra Meblelle iso etu kiristyvässä kotimaisessa kilpailussa.

Bodzio on puolalainen huonekaluvalmistaja, jolla on yli sata omaa myymälää Puolassa (CBI 2011c). Ensimmäinen tehdas valmistettiin vuonna 1985 Goszczissa. Tällä hetkellä Bodzio on yksi Puolan johtavista huonekaluvalmistajista 60 000 neliömetrin tuotanto- ja varastotiloillaan. Yritys valmistaa korkealaatuisia makuuhuone-, keittiö-, olohuone- ja toimistotilakalusteita sekä verhoilukankaita. Vahvuuksiksiin Bodzio ilmoittaa tuotteiden korkean laadun sekä kilpailukykyisen hinnan. Viime vuonna yritys pääsi ”valkoiselle listalle”, joka on tunnustus kaupallisten toimijoiden eettisistä toimintatavoista. (Furniture Factory Bodzio 2012.)

IKEA perustettiin vuonna 1943. Ensimmäinen tavaratalo avattiin Ruotsissa vuonna 1958. Yrityksen kansainvälistyminen alkoi vuonna 1963, kun tavaratalo pystytettiin Norjaan. Elokuussa 2011 IKEA-konsernilla oli yhteensä 287 tavarataloa 26 eri maassa. Puolassa tavarataloja on kahdeksan (IKEA 2012b). IKEA-konsernin liikeidea on tarjota ”laaja valikoima hyvin suunniteltuja kodinsisustustuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella on varaa ostaa niitä”. Ikea pystyy tarjoamaan toimivia tuotteita edullisesti panostamalla koko tuotanto-toimitusketjun kustannustehokkuuteen ja pitämällä volyymit suurina. Hyvän hinta-laatusuhteen kääntöpuolena on mahdollinen muita

kodinkalusteyrityksiä huonompi palvelu, koska IKEA-huonekalut asiakas joutuu kokoamaan itse. (IKEA 2012a.)

Vuonna 2011 IKEA-konsernin myynti kasvoi lähes kaikilla markkinoilla – suurinta kasvu oli Venäjällä, Kiinassa ja Puolassa. Kokonaisliikevaihto vuonna 2011 oli 24,7 miljardia euroa. Puola oli Kiinan jälkeen IKEA-konsernin suurin tavarantoimittaja. Konsernin omavaraisuusaste oli 61 %. (IKEA 2011.) Ikea on siis vahva toimija Puolan markkinoilla ja sen kyky vastata uuteen kilpailuun on hyvä.

Ensimmäinen JYSK-myymäla perustettiin Tanskan Aarhusiin vuonna 1979. Vuonna 1984 avattiin ensimmäinen myymälä ulkomaille Saksaan. Tällä hetkellä JYSK-konserni toimii 34 maassa ja siihen kuuluu noin 1900 myymälää, joista suurin osa sijaitsee Euroopassa. (JYSK 2012a.) Puolassa myymälöitä oli 133 vuoden 2011 lopussa (JYSK 2012c, 14). JYSK-konsernin ensimmäinen HYPER-myymäla perustettiin Puolan Lodziin vuonna 2010. HYPER-myymälät ovat valtavia myymälöitä, joissa tuotteiden esillepano on tehty asiakkaille tavallista käytännöllisemmäksi. (JYSK 2011.) JYSK-konsernin vahvuuksia asiakkaan näkökulmasta ovat luotettavuus, vastuullisuus, selkeä hinnoittelu ja ostoksien tekemisen helppous (JYSK 2012b). Jyskin liikeidea on laajentumisen ja tehokkaiden hankintojen sallimana myydä laadukkaita tuotteita hieman kilpailijoita edullisempaan hintaan. (JYSK 2012a.)

Koko JYSK-konsernin liikevaihto on noin 2,5 miljardia euroa (JYSK 2012a). Vuonna 2011 konsernin Puolan toimintojen liikevoitto verojen jälkeen putosi 26,6 miljardiin zlotyyn, kun vuonna 2010 se oli 58,5 miljardia zlotya. Tämä liikevoiton pieneneminen johtui investoinneista uuteen jakelukeskukseen Radomskossa. Katetuottoprosentin pientyminen johtui osaltaan myös Puolan markkinoilla kiristyvistä kilpailusta. (JYSK 2012c.)

Tärkeimpiä kilpailijoita yritysmarkkinoilla

Yritysmarkkinoiden suuria toimijoita ovat muun muassa

- Nowy Styl
- Szynaka-Meble
- Bodzio.

Yksi suurimmista julkisten tilojen sisustajista on puolalainen Nowy Styl, joka perustettiin vuonna 1992. Se valmistaa ja myy istuimia, pöytiä ja muita huonekaluja koteihin ja julkisiin tiloihin sekä tarjoaa kokonaisias tilojen sisustusratkaisuja. Nowy Styl on ollut mukana suurissa ulkomaisissa projekteissa: esimerkiksi vuonna 2004 se toimitti 50 000 tuolia Ateenan olympialaisia varten. Tuolit ja muut istuimet ovat yrityksen ydinosasta: valikoimaan kuuluu yli 200 istuinmallia, joihin on saatavana erilaisia verhoiluja. Nowy Stylin vahvuus on laaja valikoima laadukkaita ja modernisti muotoiltuja tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. Asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan tuotteiden räätälöityvyydellä sekä suunnittelemalla uusia malleja säännöllisesti. (Nowy Styl Group 2012; Nowy Styl 2012.)

Nowy Styl –konserniin kuuluva liiketoimintayhtiö BN Office Solution tarjoaa kokonaisvaltaisia toimistotilojen sisustusratkaisuja. Sen pääkilpailuetu syntyy asiakkaan täydellisestä palvelemisesta aina alustavasta konsultoinnista myynnin jälkeiseen tukeen. Asiakkaan tarpeita pyritään ymmärtämään ja tilat suunnitellaan sen mukaan. Asiakkaan toiveet otetaan myös joka vaiheessa huomioon. (Nowy Styl Group 2012.)

Szynaka-Meble perustettiin vuonna 1957 Lubawassa, jossa tuotanto sijaitsee edelleen. Yrityksellä on kuusi omaa näyttelytilaa ja sen tuotteita myydään 250 jälleenmyyntipisteessä ympäri Puolaa. Lisäksi Szynaka-Meblellä on vientitoimintaa useassa Euroopan maassa. Yritys on onnistunut saamaan useita julkisia rahoituslähteitä ja voittamaan lukuisia palkintoja muun muassa kauppakamareilta ja poliittisilta elimiltä. Szynaka-Meblen tuotteiden ylivoimainen asiakasyyty perustuu turvallisuuteen, toimivuuteen, räätälöityvyyteen ja kestävyyteen. (Szynaka-Meble 2007.)

Huonekaluvalmistaja Bodzio toimii kotikalustemarkkinoiden lisäksi yritysmarkkinoilla. Se tarjoaa yksittäisiä huonekaluja sekä kokonaisiasustusratkaisuja toimistoihin ja hotelleihin. (Furniture Factory Bodzio 2012.)

Kun ihmisten käytettävissä olevat tulot lisääntyvät, hinta on yhä vähemmän ratkaiseva tekijä ostopäätöksessä. Lähes kaikkien edellä mainittujen kilpailijoiden Internet-sivuilla oli maininta yrityksen yhteiskuntavastuullisuudesta. Tämä on merkki siitä, että esimerkiksi vastuullisuus työnantajana ja ympäristön kunnioittaminen kasvattavat merkitystään myös Puolan markkinoilla.

6.6 Liiketoimintaympäristö Puolassa

Suurimmat liiketoiminnan haasteet Puolassa suomalaisyritysten näkökulmasta ovat samankaltaisia kuin Baltiassa ja Venäjällä: julkisen sektorin korruptio ja raskas byrokratia. (Heliste ym. 2007, I.) Byrokratian monimutkaisuuden vuoksi yrityksiltä vaaditaan ylimääräisiä resursseja: joskus pelkästään yrityksen päivittäisen toiminnan hallintaan ja velvoitteiden täyttämiseen joudutaan palkkaamaan lisähenkilöstöä. Yritysten toimintaa on pyritty helpottamaan selkeyttämällä olemassa olevia lakeja, mutta lainsäädäntö vaikeuttaa liiketoimintaa edelleen. Yritykset joutuvat käyttämään runsaasti aikaa varsinkin verotuslainsäädännön seuraamiseen johtuen säännösten jatkuvista muutoksista ja eri viranomaistahojen tulkintaeroista. (Heliste ym. 2007, 43.) Lakiasioita koskevista asioista kannattaakin käyttää paikallista asiantuntijaa (Finpro 2010, 6).

Luvussa 5.2 todettiin, ettei Puolan oikeuslaitos ole vielä kovin itsenäinen eikä lainsäädäntö suojele yrityksiä tehokkaasti valtiovallan asettamilta säädöksiltä. Helisteen ym. (2007, 85–86) mukaan suomalaisyritykset eivät kuitenkaan koe Puolan liiketoimintaympäristöä lainsäädännön osalta enää yhtä haastavaksi kuin aikaisemmin. Tuomioistuinten hitaus ja tehottomuus tiedostetaan, joten sopimuksentekovaiheessa suomalaisyrityksillä on tapana lisätä klausuuli, jonka mukaan riitatilanteet käsitellään Suomen tai jonkin kolmannen maan tuomioistuimessa.

Kommunismin jälkeisessä Puolassa verotussäädöksiä on pyritty asteittain muuttamaan ulkomaisia investointeja houkuttelevaksi yhdenmukaistamalla

puolalaisia lakeja EU-lakeihin nähden. Seuraavaksi on lueteltuna tärkeimmät verokannat Puolassa:

- Yritysten tulovero (CIT) 19 %
- Henkilöverotus (PIT) 18/32 %
 - 85 528 PLN saakka 18 % ja tämän ylittävästä osasta 32 %
- Arvonlisävero 23/8/5 %
 - ALV-velvollisuuden raja on 150 000 PLN.
- Työnantajan sosiaaliturvamaksut 20,5 %.

(Polish Information and Foreign Investment Agency 2012b; Leinonen Group 2012.)

Taulukossa 9 on esitetty Puolan liiketoimintaympäristön eri osa-alueiden sijoitus Maailmanpankin tekemässä 183 maan vertailussa. Liiketoiminnan aloittaminen ja rakennuslupien hankkiminen on hankalaa ja aikaa vievää Puolan tehottomasta byrokratiasta johtuen. Myös verotuksen monimutkaisuus aiheuttaa ongelmia puolalaisessa liiketoimintaympäristössä. Sijoitus on muuttunut seitsemällä osa-alueella huonommaksi vuodesta 2011 vuoteen 2012, ja vain yhdellä osa-alueella yhden sijan verran paremmaksi. Rahoituksen saatavuudessa Puola sijoittui kuitenkin kärkeksi ja myös ulkomaankauppa ja investointien suoja arvioitiin maailmanlaajuisessa vertailussa sujuviksi. Puolan liiketoimintaympäristön kokonaissijoitus on vertailujen maiden keskiarvoa selvästi parempi.

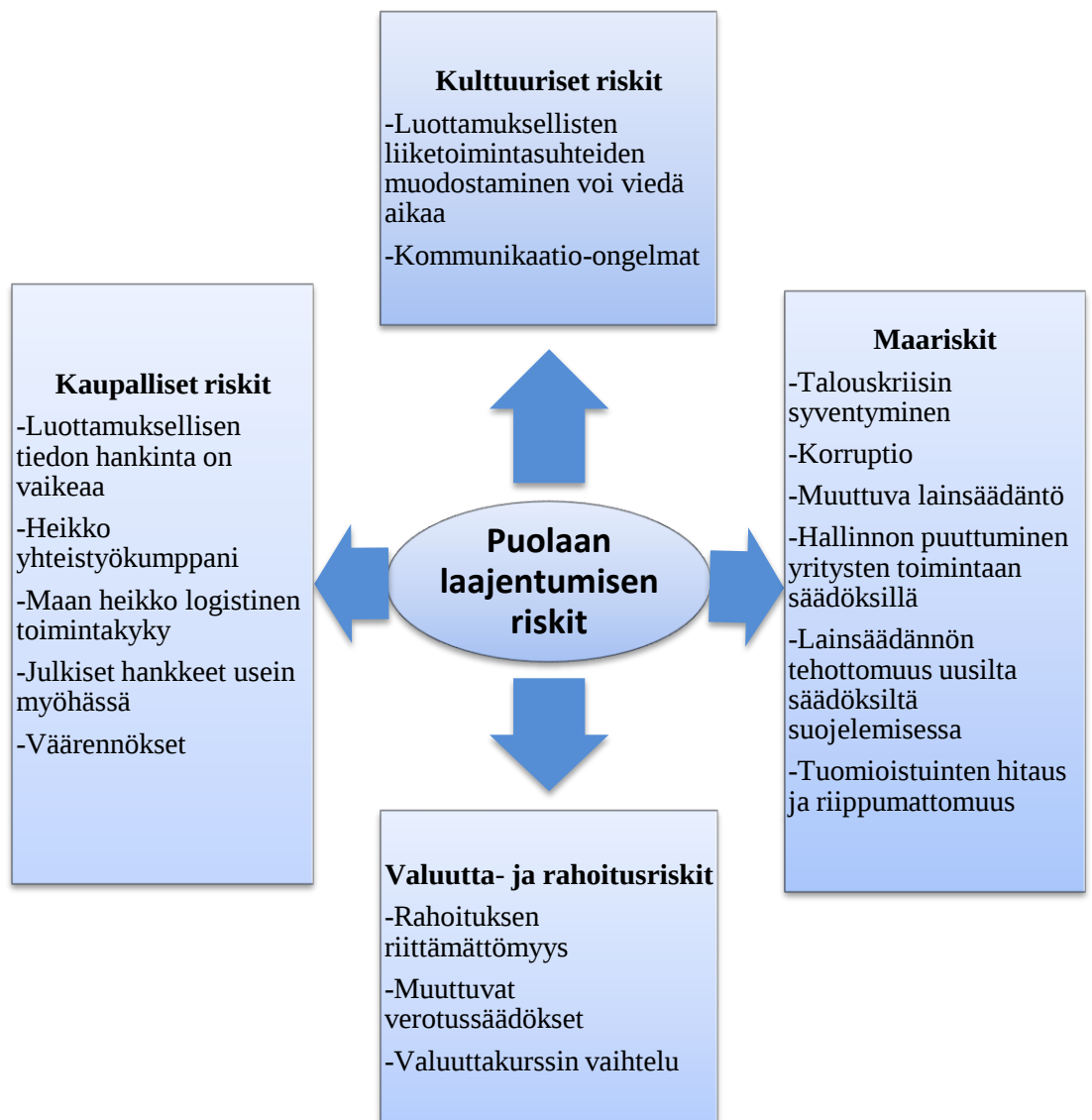
TAULUKKO 9. Puolan liiketoimintaympäristö (mukaillen The World Bank 2012e)

	2012	2011	Sijoituksen muutos
Liiketoiminnan aloittaminen	126	115	↓-11
Rakennuslupien hankkiminen	160	159	↓-1
Omaisuuksien rekisteröinti	89	87	↓-2
Lainansaanti	8	8	Ei muutosta
Investointien suoja	46	44	↓-2
Verotus	128	128	Ei muutosta
Ulkomaankauppa	46	36	↓-10
Sopimusten toteutumisen valvonta	68	69	↑1
Maksukyvyttömyys- tapausten ratkaiseminen	87	74	↓-13
Kokonaissijoitus	62	59	↓-3

6.7 Riskit

Tässä osiossa analysoidaan huomioon otettavat riskit Yritys X:n näkökulmasta Puolan markkinoille mentäessä. Kuvio 15 on yhteenveto riskeistä, jotka ovat tulleet esiin tämän työn eri osioissa.

Kulttuurinen riski ei ole kovin suuri, koska eurooppalaiset tavat ja arvot ovat melko yhteneväisiä. On kuitenkin muistettava, että Puolassa liiketoiminta perustuu suhteisiin ja luottamuksellisten suhteiden rakentaminen voi viedä aikaa. Puolalaiset ovat uskonnollisia ja ylpeitä maastaan, joten uskonnosta ja politiikasta keskusteltaessa on oltava varovainen, jottei tulisi vahingossa loukanneeksi liikekumppania. Kommunikaatio-ongelmilta voi välttyä tuntemalla paikallisen kulttuurin ja kielen. Puolan kielen merkitys liiketoiminnassa on suuri, vaikka englantia onkin yleistymässä kauppakielenä. (KUVIO 15.)



KUVIO 15. Puolaan laajentumisen riskit

Vaikka Puolan taloustilanne on tällä hetkellä Euroopan vakaimpia, on mahdollista, että talouskriisi leviää myös Puolaan aiheuttaen muiden kuin välttämättömyyshyödykkeiden kysynnän laskun. Joka tapauksessa Euroopan talouskriisi on jo vaikuttanut talouskasvun hidastumiseen ja kuluttajien luottamusindikaattorin pienentymiseen. Julkisen sektorin korruptio voi vaikeuttaa entisestään monimutkaisen byrokratian kanssa toimimista. (KUVIO 15.)

Lainsäädännön ja verotussäädösten muuttuminen aiheuttaa jatkuvia uhkia markkinoilla toimiville yrityksille. Lisäksi olemassa oleva lainsäädäntö ei suojele yrityksiä tehokkaasti mahdollisilta hallinnon tekemiltä yritysten toimintaan vaikuttavilta muutoksilta. On varauduttava siihen, että tuomioistuimet ratkaisevat ongelmat erittäin hitaasti. Tästä syystä on hyvä tehdä sopimukset huolellisesti. (KUVIO 15.) Johtuen epäselvästä lainsäädännöstä, yksityiskohtaiset kirjalliset sopimukset ovatkin varsin yleisiä Puolan liiketoiminnassa (Heliste ym. 2007, 75–76).

Yritys X:n rahoituksen riittämättömyys voi muodostua ongelmaksi, jos yrityksen jo mentyä Puolan markkinoille toimintaan ei voida panostaa pitkäjänteisesti. Kova kilpailutilanne sekä julkisen sektorin byrokratia ja korruptio vaativat huomattavasti aikaa ja resursseja, jotta tuloksia voisi syntyä. Muuttuvat verotussäädökset voivat myös uhata yrityksen rahoituksen riittävyyttä. (KUVIO 15.) Finnvera voi myöntää yritykselle tai sitä rahoittavalle pankille vientitakuuta kansainvälistymisen aiheuttamien riskien pienentämiseksi. Yritys voi saada Finnveralta myös rahoitusta kansainvälisiä investointejaan ja vientiä varten. (Finpro 2010, 9.)

Asiakkaan kannalta parasta on hinnoitella tuotteet Puolan zlotyissa, vaikka myös euroa käytetään hinnoitteluvaluuttana (Finpro 2011). Zlotyn arvon heilahtelu talouskriisin aikana on riski, koska zlotyissä hinnoiteltujen tuotteiden arvo saattaa laskea. Jos hinnoitteluvaluutta on euro, riski siirtyy asiakkaalle. (KUVIO 15.) Puolan oli tarkoitus liittyä euroalueeseen vuosien 2011 ja 2012 aikana, mutta nyt siirtymistä on lykätty, ”kunnes se on tarkoituksenmukaista”. Käytännössä euroon siirtyminen ei tule tapahtumaan ennen vuotta 2015. (Confero Consulting 2012.) Valuuttariskeiltä suojautumisen vaihtoehtoja esiteltiin taulukossa 2.

Markkinaselvitykset ja vientisuunnitelmat on tehtävä huolella: hätiköinti suunnitteluvaiheessa johtaa usein virhearviointeihin ja väriin ratkaisuihin. Oikean ja luotettavan markkinatiedon hankinta osoittautuu usein vaikeaksi. Tietoa kannattaakin etsiä useista eri paikoista eikä luottaa pelkästään sekundäärisiin lähteisiin. (Finpro 2010, 6.)

Yhteistyökumppaniin liittyviä riskejä voidaan pienentää selvittämällä kumppanin taustat huolellisesti. Vähintään luottotiedot on selvitettävä. Yhteistyösopimukset on laadittava mahdollisimman yksiselitteisiksi, koska epäselvissä tilanteissa ongelmat tulkitaan usein ulkomaalaista toimijaa vastaan. Yhteistyökumppaneiden valvontaan ja tukemiseen kannattaa panostaa. Näin varmistetaan toiminnan eteneminen yrityksen haluamaan suuntaan ja toiminta näyttää uskottavammalta myös puolalaisesta näkökulmasta. Puolassa maksuajat ovat usein pitkiä, mutta tuntemattomien kumppaneiden kanssa käytetään usein ennakkomaksua. (Finpro 2011.)

Maan heikon logistisen toimintakyvyn vuoksi jakelussa voi esiintyä ongelmia. Logistiikkapalveluiden puutteellinen laatu voi johtaa toimitusaikojen pitenemiseen ja epätasaisuuteen (KUVIO 15). Kansainvälisten kuljetusten järjestäminen on kuitenkin kohtuullisella tasolla (KUVIO 6), ja esimerkiksi laivaliikenne on sujuvaa Suomen ja Puolan välillä (Finpro 2011).

Erilaiset julkishallinnolliset hankkeet, kuten jalkapallon EM-kilpailuja varten rakennettu stadion, ovat usein myöhässä (Finpro 2011). Tästä johtuen tilaukset julkisten tilojen sisustajille voivat myöhästyä ennakoidusta ajankohdasta, mikä luo painetta tuotantoon ja varastointiin sekä uhkaa rahoituksen riittävyyttä. (KUVIO 15.)

Väärennösten lisääntyminen on kasvava riski Puolan markkinoilla. Väärennöksiä tuotetaan Puolassa sekä tuodaan muista maista, kuten Venäjältä ja Ukrainasta. Koska Puolassa on pitkät perinteet huonekalujen tuotannossa ja teknologisia esteitä kalusteiden valmistukseen ei usein ole, ulkomaisten tuotteiden kopiointi on suhteellisen helppoa. Laatutuotteiden brändien tunnettuuden kasvaessa myös riski väärennöksistä kasvaa. (Silvestrelli & Pascucci 2009, 358.)

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kartoitus Puolan liiketoimintaympäristöstä ja erityisesti maan huonekalumarkkinoiden erityispiirteistä. Tavoitteena oli tuottaa päätöksentekoa helpottavaa markkinatietoa case-yritys Yritys X:lle. Markkinatietoa kerättiin ja analysoitiin työn teoreettisen viitekehityksen asettamasta näkökulmasta.

Puolan viime vuosien nopea ja vakaa talouskasvu, poliittisen elämän vakautuminen, EU-jäsenyys sekä suuri markkinakoko houkuttelevat maahan ulkomaisia investointeja. Elintason kasvun myötä syntynyt uusi ylempi keskiluokka avaa mahdollisuudet keskihintaista kalliimpien yllisyystuotteiden kysynnän lisääntymiselle. Toisaalta bruttokansantuote asukasta kohden on edelleen EU:n keskiarvon alapuolella ja elintasoerot suurten kaupunkien ja maaseudun välillä ovat suuria. Lisäksi työttömyys on ollut viime vuosina kasvussa ja palkkojen nousu on hidastumassa. Euroopassa vallitseva talouskriisi on lisännyt myös puolalaisten kuluttajien epävarmuutta talouden kehityksestä.

Puolassa on pitkät perinteet huonekalujen valmistuksessa. Kalusteiden vienti on ollut suurempaa kuin tuonti, koska runsas kotimainen tuotanto on pystynyt vastaamaan kotimaiseen kysyntään. Puolalaiset kuitenkin arvostavat korkealaatuisia ulkomaisia tuotteita. Uusien asuntojen määrän kasvun ja kuluttajien käytettävissä olevien tulojen lisääntymisen perusteella voidaan ennustaa tarpeen kotien sisustamiselle kasvavan. Lisääntyneen sisustusinnon puolesta puhuvat myös lukuisat sisustusvinkkejä tarjoavat TV-ohjelmat ja aikakauslehdet.

Useat kansainväliset yritykset ovat sijoittaneet yrityksen toimintoja keskittäviin palvelukeskuksiin Puolan suurimpiin kaupunkeihin. Toimistotilojen rakentamisen näkymät ovatkin lupaavia myös tulevaisuudessa. Lisäksi yhä useammat menestyvät yritykset haluavat parantaa imagoaan sisustamalla liiketilansa modernisti ja tyylikkäästi. EU-rahoitteiset julkiset hankinnat voivat lisätä kysyntää julkisten tilojen sisustamiselle. Toisaalta julkisten investointien odotetaan laskevan vuoden 2012 tasosta.

Maan kilpailukyvyyn parantuminen on lisännyt kilpailua myös huonekalumarkkinoilla. Suuret puolalaiset ja kansainväliset ketjut hallitsevat kotikalustemarkkinoita. Niiden Puolassa sijaitsevat tuotantolaitokset mahdollistavat halvat tuotanto- ja logistiikkakustannukset sekä nopeat toimitusajat. Tukemalla puolalaista työtä ne ovat myös ulkomaalaista tuottajaa eettisempiä vaihtoehtoja puolalaisen asiakkaan näkökulmasta. Suuren kokonsa, tunnetun brändinsä ja taloudellisen vahvuutensa avulla nämä toimijat pystyvät vastaamaan tehokkaasti markkinoille tulevaan uuteen kilpailuun.

Tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, ettei Yritys X:n kodin kalusteille ole tilaa Puolan markkinoilla. Parempi olisikin suunnata aluksi yritysmarkkinoille ja hyödyntää kasvavien toimistotilamarkkinoiden ja julkisten investointien lisäämää tarvetta toimistojen ja julkisten tilojen sisustamiselle. Toiminta kannattaa aloittaa jostain suuresta kaupungista kuten Varsovasta, Wrocławista tai Krakovasta. Suurissa kaupungeissa elintaso on muuta Puolaa korkeampi ja niissä rakennushankkeita on eniten meneillään.

Puola voisi olla vahvaa kansainvälistä kasvua tavoittelevalle Yritys X:lle tärkeä markkina-alue myös pitkällä tähtäimellä. Halpojen tuotantokustannusten, kokeneen huonekaluteollisuuden, koulutetun työvoiman ja keskeisen logistisen sijainnin vuoksi Puola voisi toimia sillanpääasemana ennen muuhun Keski- ja Itä-Eurooppaan siirtymistä. Ennen oman tuotantolaitoksen perustamista on kuitenkin viennin kautta saavutettava vahva jalansija Puolan markkinoilla. Se vaatii runsaasti aikaa ja resursseja, eikä suuria tuottoja kannata odottaa lyhyellä aikavälillä. Vaihtoehtona aseman lujittamiseen myöhemmässä vaiheessa on myös vähemmän resursseja vaativa sopimusvalmistus.

Helpoin tapa mennä markkinoille on käyttää paikallista agenttia, joka tuntee markkinat jo valmiiksi. Työssä tuli ilmi arkkitehtien ja sisustussuunnittelijoiden tärkeä rooli keskitasoa hinnoiteltujen huonekalujen jakelussa. Paikallisen välittäjän avulla suhdeverkostojen luominen on nopeaa ja markkinoiden muutoksista saadaan ensikäden tietoa. Agentin valvomiseen ja kouluttamiseen on kuitenkin hyvä panostaa, jotta brändi kehittyisi Yritys X:n haluamaan suuntaan ja kumppaniin liittyviä riskejä voitaisiin pienentää.

Myös puolan kielen merkitys puhuu paikallisen agentin käyttämisen puolesta. Kielitaitoa on hyvä olla myös Yritys X:n Puolan-viennistä vastaavassa osastossa, jotta paikallisten yhteistyökumppanien valvominen, verkostojen luominen ja markkinoiden kehityksen seuraaminen olisi mahdollisimman helppoa. Uskottavan yrityskuvan luomiseksi Yritys X:llä tulisi ehdottomasti olla verkkosivut ja markkinointimateriaalit puolan kielellä.

Internetin käytön nopea kasvu Puolassa avaa mahdollisuuksia kustannustehokkaaseen markkinoille menoon. Aktiivinen läsnäolo puolankielisessä verkossa tekisi Yritys X:n brändiä tunnetuksi ja houkuttelisi uusia liikesuhteita edullisesti. Tietoa huonekalualan messuista ja niihin osallistujista on löydettävissä Internetistä helposti. Internetiä voidaan hyödyntää tehokkaasti myös yhteydenpidossa kumppaneihin ennen oman myyntikonttorin perustamista Puolaan. EDI-järjestelmän laajempi käyttö kansainvälisessä kaupassa vähentäisi uudelle kansainväliselle markkina-alueelle menon aiheuttamia kustannuksia ja toimisi kilpailuetuna järjestelmää käyttävien yhteistyökumppanien hankinnassa.

Toiminnan alkuvaiheessa Yritys X:n tulisi panostaa brändin kehittämiseen korostamalla yrityksen kilpailukykytekijöitä eli laajaa valikoimaa, tuotteiden toimivuutta ja muotoilua sekä hyvää palvelua. Puolalaisten arvostus laadukkaita länsimaalaisia tuotteita kohtaan on Yritys X:lle eduksi ja siksi tuotteiden suomalaista alkuperää kannattaa tuoda esille markkinoinnissa. Se, että tuotanto on omissa käsissä ja suuristakin julkisten tilojen sisustusprojekteista suoriudutaan loistavasti, voi olla merkittävä tekijä yritysasiakkaan ostopäätöksessä.

Puolan liiketoimintaympäristö tulee aiheuttamaan haasteita raskaan byrokratian, monimutkaisten verotussäädösten ja oikeusjärjestelmän tehottomuuden vuoksi. Haasteet ovat kuitenkin samankaltaisia kuin Venäjällä ja Baltian maissa, joiden markkinoilla toimimisesta Yritys X:llä on runsaasti kokemusta. Paras keino suojautua markkinoille menon riskeiltä on tehdä huolellinen vientisuunnitelma käyttäen useita eri lähteitä. Luotettavan markkinatiedon saanti voi olla hankalaa, joten kannattaa käyttää myös ensisijaisia lähteitä, kuten haastatteluja. Lisäksi on tärkeää selvittää yhteistyökumppaneiden taustat.

Rajallisten resurssien vuoksi tämän opinnäytetyön laajuus ei riitä vastaamaan kokonaisuudessaan kysymykseen siitä, miten markkinoille tulisi edetä. Siksi työssä on vain esitetty eri vaihtoehdot ja pohdittu niiden soveltuvuutta. Yritys X:n tavoitteet, resurssit ja uudelle markkina-alueelle menoon sitoutuminen ratkaisevat viime kädessä käytettävän toimintamuodon. Operaatiomuodon valinnasta ja markkinoille menon esteistä on hyvä tehdä yksityiskohtaisempi jatkotutkimus ennen lopullista päätöstä markkinoille menosta.

Työ sisältää useista eri lähteistä kerättyä tietoa, jota on analysoitu monesta eri näkökulmasta. Tämä markkinatieto auttaa varmasti Yritys X:n johtoa kansainvälistymistä koskevassa päätöksenteossa, joten opinnäytetyön tavoitteen voidaan todeta toteutuneen. Koska työn Puolan toimintaympäristöä ja huonekalumarkkinoita koskeva selvitys tehtiin sekundääristen lähteiden perusteella, osa saatavilla olevasta tiedosta saattaa olla vanhentunutta tai harhaanjohtavaa. Tämän vuoksi kerättyyn tietoon on suhtauduttava kriittisesti. Varsinkin kilpailijoista oli vaikea löytää vertailukelpoista ja puolueetonta tietoa. Kilpailijoita ja niiden tarjoamia tuotteita ja palveluita on tutkittava tarkemmin, jotta todellinen markkinapotentiaali Yritys X:n tuotteille voidaan selvittää.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Albaum, G., Duerr, E. 2008. International marketing and export management. Harlow: Prentice Hall.

Birn, R. 2004. Effective use of market research: how to drive and focus better business decisions. Lontoo: Kogan Page.

Cavusgil, S.T., Knight, G., Riesenberger, J.R. 2012. International Business: The New Realities. Second Edition. New Jersey: Pearson Education.

Czinkota, M.R., Ronkainen, I.A., Moffett, M.H. 2003. International Business: Update 2003. Mason: South-Western.

Eronen, J. 2002. Kansainvälistyvän yrityksen alueelliset strategiat. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY. 79–95

Gabrielsson, M., Luostarinen, J-P. 2002. Kansainväliset operaatiomuodot. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY. 97–133.

Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin: hyödynnä uudet mahdollisuudet. Helsinki: Talentum.

Lahtinen, J., Isoviita, A., Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Tampere: Avaintulos.

Liiketoimintayhtiö B. 2012a. Tuotekuvasto.

Liiketoimintayhtiö B. 2012b. Esite.

Liiketoimintayhtiö B. 2012c. Esite.

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

- Luostarinen, R. 2002. Suomalaisten yritysten kansainvälinen liiketoiminta. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY. 18-44.
- McNeil, R. 2005. Business to business market research: understanding and measuring business markets. Lontoo: Kogan Page.
- Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Helsinki: WSOY
- Puttonen, V. 2002. Kansainvälinen rahoitus. Teoksessa Seristö, H. (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY. 161–175
- Reuvid, J. 2007. Managing business risk: a practical guide to protecting your business. Lontoo: Kogan Page.
- Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Silvestrelli, S., Pascucci, F. 2009. Some Elements of Economic Analysis for a Furniture Firm's Marketing Strategy in Poland. Teoksessa Larimo, J. (ed.) Strategies and management of internationalization and foreign operations. Vaasa: Vaasan yliopisto. 351-386
- Vaarnas, M. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Helsinki: Fintra.
- Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus Fintra.
- Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon: Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOY.

Elektroniset lähteet

ABRA S.A. 2012. Abra - historia firmy i rozwój [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa: <http://www.abra-meble.pl/o-firmie/>

Anne Hatanpää. 2012. Euroopan kuudenneksi suurin talous – Puola – edelleen melko tuntematon suomalaisille [Viitattu 15.7.2012]. Saatavissa: <http://finncham.fi/2012/euroopan-kuudenneksi-suurin-talous-puola-edelleen-melko-tuntematon-suomalaisille/>

Ari Rajala. 2011. Omavaraisuusaste-% [Viitattu 18.8.2012.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/balance/tulkintaohjeet/index.jsp?oid=20110262267>

BBC. 2011. Hungary passes controversial central bank law [Viitattu 10.4.2012]. Saatavissa: <http://www.bbc.co.uk/news/business-16362662>

British Polish Chamber of Commerce. 2011. Office Market [Viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: <http://www.bpcc.org.pl/en/article/office-market%5B2000367%5D.html>

Business Expedition. 2012. Mitä ovat Internet-messut? [Viitattu 11.4.2012]. Saatavissa: http://www.business-expedition.com/Internet_exhibition/project.jdx

CBI. 2006. CBI MARKET SURVEY - THE DOMESTIC FURNITURE MARKET IN POLAND [Viitattu 19.8.2012]. Saatavissa: http://www.philexportcebu.org/pdf/CBI_Poland.pdf

CBI. 2011a. Dining and living room furniture: trends and segments [Viitattu 26.8.2012]. Saatavissa: http://www.cbi.eu/?pag=85&doc=7003&typ=mid_document

CBI. 2011b. Dining and living room furniture: promising EU markets [Viitattu 26.8.2012]. Saatavissa: http://www.cbi.eu/?pag=85&doc=7002&typ=mid_document

CBI. 2011c. Dining and living room furniture: Poland [Viitattu 5.9.2012]. Saatavissa: <http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/?action=showDetails&id=7041>

Central Statistical Office. 2012a. Annual macroeconomic indicators [Viitattu 28.6.2012]. Saatavissa:
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/annual_macro-economic_indicators_part_I_II.xls

Central Statistical Office. 2012b. Local Data Bank [Viitattu 12.8.2012].
 Saatavissa: http://www.stat.gov.pl/bdlen/app/strona.html?p_name=indeks

Central Statistical Office. 2012c. Concise Statistical Yearbook of Poland – 2012 [Viitattu 3.9.2012]. Saatavissa:
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/as_concise_statistical_yearbook_of_poland_2012.pdf

CIA. 2012. The World Factbook: Poland [Viitattu 10.6.2012]. Saatavissa:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

Confero Consulting. 2012. Liiketoimintaympäristö Puolassa - talous, kulttuuri ja ihmiset [Viitattu 8.7.2012]. Saatavissa:
http://www.helsinki.chamber.fi/files/4578/Liiketoimintaymparisto_Puolassa_-_talous_kulttuuri_ja_ihmiset.pdf

Efair4u. 2012. Virtual Fair [Viitattu 11.4.2012]. Saatavissa:
<http://www.efair4u.com/>

Euromonitor International. 2011. Poland spotlight on key market trends in luxury goods [Viitattu 5.9.2012]. Saatavissa:
<http://blog.euromonitor.com/2011/04/impressive-sales-results-for-luxury-goods.html>

Euroopan komissio. 2011. Skill needs and change in the Furniture Industry [Viitattu 26.8.2012]. Saatavissa:
https://ec.europa.eu/employment_social/anticipedia/xwiki/bin/view/Main/Furniture

Euroopan komissio. 2012. European Economic Forecast: Spring 2012 [Viitattu 16.6.2012]. Saatavissa:

http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/e-e-2012-1_en.pdf

Eurostat. 2012. GDP per capita in PPS [Viitattu 8.7.2012]. Saatavissa: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&pcode=tec00114>

Finpro. 2010. Puolan maaraportti [Viitattu 10.6.2012]. Saatavissa: http://194.100.159.181/NR/rdonlyres/CCBE5B1F-2BC8-4F45-AFD4-3C88E470AB17/13283/FinproPolandcountryreport_100531_JWI1.pdf

Finpro. 2011. Vientikaupassa huomioitavaa –Puola [Viitattu 5.8.2012]. Saatavissa: http://www.sitra.fi/NR/rdonlyres/5C359315-44E0-49C0-B512-CCA4523D4AA4/5549/8Rautalahti_vientikaupassahuomioitavaa.pdf

Fonecta Oy. 2012. Yritys X - vastuuhenkilöt [Viitattu 28.7.2012]. Saatavissa:

Fundacja Instytut Studiów Wschodnich. 2011. Promotion of Poland as an attractive and business-friendly country with a huge investment potential - FURNITURE SECTOR, WINDOW AND DOOR JOINERY, BUILDING INDUSTRY [Viitattu 19.8.2012]. Saatavissa: <http://www.forum-ekonomiczne.pl/public/upload/ibrowser/InwestujMeble.pdf>

Furniture Factory Bodzio. 2012. ABOUT - Furniture Factory Bodzio [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa: <http://www.bodzio.pl/ABOUT-30,2,gl,lang.html>

Geert Hofstede. 2012. Dimensions of national Cultures [Viitattu 25.4.2012]. Saatavissa: <http://geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>

GXS Limited. 2012. EDI Basics: What is EDI? [Viitattu 9.9.2012]. Saatavissa: <http://www.edibasics.co.uk/what-is-edi/>

Heliste, P., Mattila, M., Stachowiak, K. 2007. Puola suomalaisyritysten toimintaympäristönä. Helsingin kauppakorkeakoulu [Viitattu 7.9.2012]. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b83.pdf>

IKEA. 2011. Welcome Inside [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:

http://www.ikea.com/ms/en_CN/pdf/yearly_summary/Welcome_inside_2011.pdf

IKEA. 2012a. IKEA verkkosivut [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.ikea.com/fi/fi/>

IKEA. 2012b. IKEA verkkosivut [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.ikea.com/pl/pl/>

JYSK. 2011. JYSK launches new HYPER store [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:

http://www.jysk.com/frontpage/press/show_press_releases.htm?newsid=50559

JYSK. 2012a. JYSK verkkosivut [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:

<http://www.jysk.fi/>

JYSK. 2012b. JYSK verkkosivut [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:

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

JYSK. 2012c. JYSK Nordic Annual Report 2010–2011 [Viitattu 6.9.2012].

Saatavissa:

http://ipaper.ipapercms.dk/jysk/uk/annualreport/8247c8e0_0178_4546_9d31_221a65aa4b58/

Katrin Jaehnke. 2011. Poland eCommerce: Market on the Rise 2011. Fact-Finder

Blog [Viitattu 26.8.2012]. Saatavissa: [http://www.fact-](http://www.fact-finder.com/blog/2011/10/19/poland-ecommerce-market-2011/)

[finder.com/blog/2011/10/19/poland-ecommerce-market-2011/](http://www.fact-finder.com/blog/2011/10/19/poland-ecommerce-market-2011/)

Leinonen Group. 2012. Itämeren markkinat tutuiksi: Puola [Viitattu 7.9.2012].

Saatavissa: http://www.helsinki.chamber.fi/files/4580/Yrityscase_Leinonen_Group_Puolassa.pdf

Liiketoimintayhtiö B. 2011. Yritysesittely 2011 englanti. Power Point -esitys

Ministry of Treasury of Poland. 2012. Polish construction market in 2012 – current condition and forecast developments [Viitattu 12.8.2012]. Saatavissa:

http://msp.gov.pl/portal/en/88/3375/Polish_construction_market_in_2012__current_condition_and_forecast_developments.html

National Bank of Poland. 2012. Foreign direct investment in Poland 2010 [Viitattu 27.6.2012]. Saatavissa: <http://www.nbp.pl/publikacje/zib/zib2010.pdf>

Nordea. 2012a. Valuuttariskin hallinta ja e-Markets [Viitattu 10.4.2012]. <http://www.nordeamarkets.com/Events+Training/Koulutukset+ja+tapahtumat+suumeksi/Valuuttariskin+hallinta+ja+e-Markets/1554232.html>

Nordea. 2012b. Valuuttasuojaus [Viitattu 10.4.2012]. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/Yritykset%2bja%2byhteis%C3%B6t/Toiminta%2bulkomailla/Valuuttasuojaus/943982.html>

Nowy Styl Group. 2012. Nowy Styl –konsernin verkkosivut [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa: <http://www.nowystylgroup.co.uk/>

Nowy Styl. 2012. Nowy Styl verkkosivut [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa: <http://www.nowystyl.com/>

PK-RH. 2009. Vienti – riski vai mahdollisuus? [Viitattu 10.4.2012]. Saatavissa: <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/vienti-riski-vai-mahdollisuus.html>

Pl-info.net. 2012. Poland - voivodships [Viitattu 11.6.2012]. Saatavissa: <http://www.pl-info.net/poland/voivodships/index.html>

PMR Publications. 2012. Polish construction market poised to grow 5% in 2012 [Viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: http://www.pmrpublications.com/free_stuff/1059/polish-construction-market-poised-to-grow-5-in-2012

PMR. 2012. UNCTAD: Poland advances in FDI attraction index after 70% jump in FDI in 2011 [Viitattu 5.8.2012]. Saatavissa: <http://www.polishmarket.com/169347/UNCTAD-Poland-advances-in-FDI-attraction-index-after-70-jump-in-FDI-in-2011.shtml>

Polish Information and Foreign Investment Agency. 2012a. Foreign direct investments in Poland [Viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: http://www.paiz.gov.pl/poland_in_figures/foreign_direct_investment

Polish Information and Foreign Investment Agency. 2012b. Taxation [Viitattu 7.9.2012]. Saatavissa: http://www.paiz.gov.pl/polish_law/taxation

Property Investor Europe. 2012. Warsaw now 2nd in Europe in office construction - CBRE [Viitattu 12.8.2012]. Saatavissa: <http://www.pie-mag.com/articles/2778/warsaw-now-2nd-in-europe-in-office-construction-cbre/>

Puolan suurlähetystö, Wien. 2011. Polish Export Hits [Viitattu 9.8.2012]. Saatavissa: <http://wien.trade.gov.pl/de/aktualnosci/article/a,20695,.html>

Sampo Pankki Oyj. 2012. Valuuttariskin hallinta [Viitattu 10.4.2012]. Saatavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/Yritysasiakkaat/Suuri-yritys/Riskienhallinta-jarajahamarkkinat/Pages/Valuuttariskin-hallinta.aspx?tab=3#tabanchor>

Steinhoff International. 2012. Audited results presentation for the year ended 30 June 2012 [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa: http://www.steinhoffinternational.com/downloads/presentations/2012/Steinhoff_PT_4_Sep_2012_FINAL.pdf

Suomen suurlähetystö, Varsova. 2011. Tietoa Puolasta: Maatiedosto Puola [Viitattu 15.6.2012]. Saatavissa: <http://www.finland.pl/Public/default.aspx?nodeid=40919&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>

Szynaka-Meble. 2007. Szynaka-Meble verkkosivut [Viitattu 7.9.2012]. Saatavissa: <http://www.szynaka.pl/index.php?&lang=EN>

Taloussanomat. 2012. Korkoriski [viitattu 10.4.2012]. Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/korkoriski/0>

Tamara Thiessen. 2012. Poland leads European e-commerce growth. Vertical Web Media [Viitattu 26.8.2012]. Saatavissa: <http://www.internetretailer.com/2012/02/29/poland-leads-european-e-commerce-growth>

The World Bank. 2011. The Logistics Performance Index [Viitattu 23.4.2012]. Saatavissa: <http://www1.worldbank.org/PREM/LPI/tradesurvey/mode1a.asp>

- The World Bank. 2012a. World Development Indicators & Global Development Finance [Viitattu 28.6.2012]. Saatavissa:
http://databank.worldbank.org/ddp/editReport?REQUEST_SOURCE=search&CN O=2&country=POL&series=&period=
- The World Bank. 2012b. Gross domestic product 2011, PPP [Viitattu 7.7.2012]. Saatavissa: http://databank.worldbank.org/databank/download/GDP_PPP.pdf
- The World Bank. 2012c. Population 2011 [Viitattu 7.7.2012]. Saatavissa: <http://databank.worldbank.org/databank/download/POP.pdf>
- The World Bank. 2012d. Country Score Card: Poland 2012, Logistics Performance Index [Viitattu 15.7.2012]. Saatavissa:
<http://lpsurvey.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/POL/2012/C/FIN/2012#chartarea>
- The World Bank. 2012e. Ease of Doing Business in Poland [Viitattu 8.9.2012]. Saatavissa: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/poland>
- Toimitusjohtaja. 2011. Power-Point esitys [Viitattu 26.7.2012]. Saatavissa:
- Toimitusjohtaja. 2012. X-konsernin tilinpäätös 1.1.-31.12.2011 [Viitattu 28.7.2012]. Saatavissa:
- Tomasz Wiktorski. 2011. Polish Furniture Outlook 2011 [Viitattu 19.8.2012]. Saatavissa: <http://washington.trade.gov.pl/en/download/file/f,11771>
- Trading Economics. 2012. Poland Consumer Confidence [Viitattu 26.8.2012]. Saatavissa: <http://www.tradingeconomics.com/poland/consumer-confidence>
- Tullihallitus. 2012. Kauppavaihto maaryhmittäin ja maittain; tuonti alkuperämaittain ja vienti määrämaittain [Viitattu 17.6.2012]. Saatavissa:
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/maatilastoja/liitteet_ma/Maat10_13.xls
- U.S. State Department. 2012. Background Note: Poland [Viitattu 9.8.2012]. Saatavissa: <http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2875.htm>

World Economic Forum. 2011. The Global Competitiveness Report 2011-2012 [Viitattu 14.7.2012]. Saatavissa:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

VOX Furniture. 2009. Meble FOX verkkosivut [Viitattu 6.9.2012]. Saatavissa:

<http://en.meble.vox.pl/>

Yritys X. 2012. Yritys X:n verkkosivut [Viitattu 26.7.2012]. Saatavissa:

Yritys-Suomi. 2012. Liiketoiminnan kehittäminen [Viitattu 10.4.2012].

Saatavissa:

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_kansainvalistaminen&ppa=paal_Kansainvalisen_markkinaaseman_parantaminen&aihe=1000229

Haastattelut

Etunimi Sukunimi. 2012a. Johtaja, vientiliiketoiminta. Yritys X. Haastattelu 13.8.2012.

Etunimi Sukunimi. 2012b. Johtaja, vientiliiketoiminta. Yritys X. Haastattelu 22.8.2012.