



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Laura Havusela

VAATEKETJUN
KANSAINVÄLISTYMINEN VIROON

Liiketalous ja matkailu

2013

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Laura Havusela
Opinnäytetyön nimi	Vaateketjun kansainvälistyminen Viroon
Vuosi	2013
Kieli	suomi
Sivumäärä	54 + 1 Liite
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämä opinnäytetyö käsittelee erään norjalaislähtöisen miestenvaateketjun kansainvälistymistä Viroon. Toimeksiantajayrityksen nimi ei tule tässä tutkimuksessa esille.

Työn tavoitteena oli selvittää, onko yrityksellä tarvittavat edellytykset kansainvälistymisoperaation toteuttamiseen ja mitkä ovat kohdemaan markkinoiden suurimmat potentiaaliset kilpailijat. Työssä tarkasteltiin myös yrityksen omia vahvuuksia ja heikkouksia. Tutkimuksen lopputuote on toimeksiantajayrityksen tarpeisiin suunniteltu informaatiopaketti etabloitumisesta Viroon.

Teoreettisessa viitekehyksessä käytetty sekundääriaineisto on aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä yritysten ja virastojen internetsivustoja. Teoriaosuudessa käsitellään kansainvälistymisen edellytyksiä, syitä ja riskejä sekä tutustutaan lyhyesti kansainvälistymisen eri operaatiomuotoihin ja perehdytään kansainvälistymissuunnitelman laatimiseen.

Tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu kilpailija-analyysista, SWOT-analyysista sekä strukturoidusta henkilöhaastattelusta, jonka kohteena on toimeksiantajayrityksen edustaja.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että vaikka toimeksiantajayrityksellä on kaikki tarvittavat resurssit ja edellytykset etabloitua Viron markkinoille, ei se olisi välttämättä pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa, sillä Viro ei kohdemaana pysty tarjoamaan ketjulle sen strategian vaatimia suuria markkinoita.

ABSTRACT

Author	Laura Havusela
Title	The Internationalization of a Clothing Chain to the Estonian Market
Year	2013
Language	Finnish
Pages	54 + 1 Appendix
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This thesis studied the internationalization of a Norwegian clothing company to the Estonian market. Due to an agreement the name of the company is not published.

The goal of this study was to find out if the company has the necessary requirements for executing the internationalization process and what the company's major competitors are in the Estonian market. The study also examined the company's own strengths and weaknesses. The end product of this research is a comprehensive information package of establishing business operations in Estonia.

The theoretical part of the study is based on secondary material such as theme related literature, former studies and the web pages of different organizations and bureaus. Such topics as requirements, reasons and risks of internationalization are elaborated in the theoretical study. Also, the different forms of internationalization and the basics of creating an internationalization plan are introduced.

The empirical study of this thesis consists of a competitor analysis, SWOT-analysis and a structured interview with a representative of the case company.

Based on the results of this study it can be concluded that even though the company has all the assets that are required for successful internationalization the market in Estonia is not large enough for the company's strategy. Operating in Estonia would not be profitable in the long run.

Keywords: Internationalization, clothing chain, competitor analysis, SWOT-analysis

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	3
	1.1 Tutkimuksen esittely.....	3
	1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	4
2	KANSAINVÄLISTYMINEN.....	6
	2.1 Liiketoiminta kansainvälisillä markkinoilla.....	6
	2.2 Kansainvälistymisen syyt.....	7
	2.3 Kansainvälistymisen edellytykset.....	8
	2.3.1 Yrityskohtaiset edellytykset.....	9
	2.3.2 Markkinakohtaiset edellytykset.....	10
	2.3.3 Tuotekohtaiset edellytykset.....	11
	2.4 Riskit.....	12
3	KANSAINVÄLISTYMISSÄ MUODOT.....	14
	3.1 Vienti.....	14
	3.2 Projektivienti.....	15
	3.3 Suorat investoinnit.....	16
	3.4 Ulkomaiset sopimusoperaatiot.....	17
4	KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMAN LAATIMINEN.....	19
	4.1 Suunnittelun pääkohdat.....	19
	4.2 Viro kohdemaana.....	20
	4.3 Miestenvaateketjut Virossa.....	22
	4.4 Kohdeyritys – Vaateketju.....	23
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS.....	25
	5.1 Tutkimusmenetelmät.....	25
	5.2 Haastattelun toteutus.....	27
	5.3 Haastattelun keskeiset tulokset.....	28
6	KILPAILIJA-ANALYYSI.....	30
	6.1 Baltika Group.....	31

6.1.1	Baltman	32
6.1.2	Monton	33
6.1.3	Mosaic	34
6.2	Oodji	35
6.3	Sangar	36
6.4	Yhteenveto kilpailijoista	37
7	KOHDEYRITYKSEN SWOT-ANALYYSI	40
7.1	Analyysin laatiminen	40
7.1.1	Vahvuudet	41
7.1.2	Heikkoudet	43
7.1.3	Mahdollisuudet.....	43
7.1.4	Uhat.....	44
7.2	Yhteenveto analyysista	45
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
8.1	Validiteetti ja reliabiliteetti	50
8.2	Opinnäytetyön arviointi	51
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	
	Taulukko 1. Kilpailijataulukko.....	31
	Taulukko 2. SWOT-taulukko.	41

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen esittely

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena on koota eräälle miestenvaateketjulle kattava informaatiopaketti Viron markkinoille kansainvälistymisestä. Työn tarkoituksena on selvittää, onko toimeksiantajayrityksellä riittävästi edellytyksiä Viron markkinoilla menestymiseen. Tutkimuksessa analysoidaan toimeksiantajayrityksen omien resurssien lisäksi myös Viron markkinoiden merkittävimpiä potentiaalisia kilpailijoita ja heidän kilpailukeinojaan.

Toimeksiantajayritys on 1960-luvulla toiminnan aloittanut norjalaislähtöinen miestenvaateketju, joka toimii Pohjoismaiden lisäksi tällä hetkellä myös Saksassa ja Latviassa. Tämä Pohjoismaiden suurin miesten muotivaateketju työllistää yli 3 000 henkilöä, myymälöitä on tähän mennessä noin 400 ja uusia liikkeitä avataan jatkuvasti. Yritys kuuluu suurempaan kansainväliseen konserniin, mutta tämä opinnäytetyö käsittelee vain konsernin yhtä osaa – miestenvaateketjua. Työskentelen itse toimeksiantajayrityksen yhdessä lukuisista Suomen toimipisteistä. Ajatus opinnäytetyön aiheeseen syntyi kiinnostuksesta yrityksen toimintaa kohtaan, ja halusta kehittää ja laajentaa toimintaa. Näin alusta alkaen Viron hyvin potentiaalisena etabloitumisen kohdemaana ja esittelin ideani toimeksiantajayrityksen edustajalle, ja myös hän piti aihetta ajankohtaisena ja tarpeellisena. Olin itse asiassa todella yllättynyt, kun huomasin, että ketjun liikkeitä ei ole vielä Virossa. Yritys on toiminut jo vuosikymmeniä menestyksekkäästi Pohjoismaissa, Latviassa ja Saksassa, ja Viro nousi etabloitumiskohteena esiin myös sen hyvin samankaltaisen pukeutumisen ja ostokulttuurin vuoksi. Uskon vahvasti, että toimeksiantajayrityksellä olisi potentiaalia saavuttaa myös Baltian maiden suurimman miestenvaateketjun titteli.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyö on toteutettu kahdessa eri osassa. Ensimmäinen osio on teoreettinen viitekehys, jossa perehdytään yleisesti kansainvälistymiseen ja etabloitumisen eri muotoihin sekä kansainvälistymisen edellytyksiin. Lähteinä on käytetty mahdollisimman tuoretta kansainvälistymiseen liittyvää kirjallisuutta ja Internet-julkaisuja. Toisessa osiossa perehdytään empiriaan, joka rakentuu yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien pohjalta laaditusta SWOT-analyysistä, potentiaaliin kilpailijoihin keskittyvästä kilpailija-analyysistä sekä toimeksiantajaketjun edustajan haastattelusta.

Tutkimus pyrkii vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Onko yrityksellä edellytyksiä menestymiseen Viron markkinoilla?
- Mitkä ovat merkittävimmät kilpailijat uusilla markkinoilla?
- Mitkä ovat toimeksiantajayrityksen vahvuudet ja heikkoudet?

Vaikka toimeksiantajayritys on osa suurempaa jo kansainvälisellä tasolla toimivaa konsernia, työ on rajattu koskemaan vain tätä yhtä kyseistä ketjua. Tutkimus on rajattu siten, että siinä ei suunnitella yksittäisiä toimenpiteitä, vaan keskitytään suurempaan kokonaisuuteen ja etenkin kansainvälistymisen edellytyksiin ja yrityksen toimialan kannalta olennaisiin tuotevalikoimaa sekä kilpailukykyä koskeviin seikkoihin. Operaatio- ja yhtiömuoto eivät ole tämän toimeksiantajayrityksen kansainvälistymisprosessissa olennaisia, sillä kun kyseessä on kansainvälinen ketju, nämä ovat jo luonnollisesti tiedossa. Tutkimuksen varsinainen lopputuote on siis toimeksiantajan tarpeisiin suunniteltu informaatiopaketti, jonka avulla yritys voi tehdä päätöksen kansainvälistymisestä kohdemaahan.

Empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että se on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonkeruuta. Se tarkoittaa sitä, että suositaan metodeja, joissa tutkittavan omat näkökulmat tulevat esille. Tässä tutkimuksessa suoritetaan haastattelu, jonka suurimpia etuja ovat aineiston keruun joustavuus ja mahdollisuus

haastateltavan henkilön valintaan siten, että haastattelun avulla saadaan mahdollisimman paljon tutkimuksen kannalta olennaista aineistoa ja vastauksia tärkeisiin kysymyksiin. Empiirisessä osuudessa toteutettavissa kilpailija- ja SWOT-analyseissa käytettävä aineisto on hankittu kirjoituspöytä tutkimuksen avulla, eli tiedot ovat jo olemassa olevaa sekundaariaineistoa.

Opinnäytetyön toimeksiantajan nimi ei tule esiin työssä, vaan se esiintyy tekstissä muun muassa nimillä miestenvaateketju, yritys, toimeksiantaja ja ketju. Lähteinä käytettyjä yrityksen verkkosivustoja ei myöskään mainita nimeltä lähteissä. Yritys esitellään kuitenkin pääpiirteittäin kappaleessa 4.4 (ks. s.25).

2 KANSAINVÄLISTYMINEN

Kun yritys laajentaa toimintaansa ulkomaille, tapahtumaa kutsutaan usein nimillä kansainvälistyminen tai etabloituminen. Tällä ei tarkoiteta pelkkää tavanomaista ulkomaankauppaa, vaan eri toimintojen siirtämistä tai lisäämistä maihin, joilla on tarjota yritykselle toimintaedellytykset menestyksekkääseen liiketoimintaan.

”Kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille.” (Äijö 2008, 41.)

Kansainvälistymisellä yritys pyrkii laajentamaan jo ennestään voitokasta liiketoimintaansa ja tätä kautta myös parantamaan kilpailukykyään. Kun yrityksellä on liiketoimintaa kaikilla suurimmilla ja keskeisimmillä maailman markkinoilla, voidaan yritystä kuvailla sanalla globaali.

2.1 Liiketoiminta kansainvälisillä markkinoilla

Kun yritys kansainvälistyy, se joutuu sopeuttamaan toimintansa uuteen ympäristöön. Muutoksia tapahtuu myös yrityksen sisällä, ja laajimmillaan ne saattavat kohdistua lähes kaikkiin yrityksen tapoihin, käytäntöihin ja toimintoihin. Uusien markkinoiden olosuhteet voivat poiketa suuresti kotimaasta, joten muutoksiin on varauduttava hyvin. Kansainvälistymisen myötä muutokset tapahtuvat mahdollisesti myös henkilöstössä, yhteistyökumppaneissa, sisäisessä kielessä ja toimenpiteissä, markkinointikanavissa sekä sopimuskäytännöissä. Etabloitumisen kohdemaassa useimmiten kulttuuri, yleiset tavat, lait sekä arvot ovat erot, jotka tulevat ensimmäisenä esille. (Pasanen 2005, 15.)

Koska toimintaympäristö on uusilla markkinoilla erilainen kuin kotimaassa, se tuo mukanaan yritykselle useita uudenlaisia haasteita. Myös asiakkaat ovat erilaisia, ja kuten on edellä jo mainittu, heidän arvonsa ja tarpeensa voivat poiketa huomattavasti yrityksen alkuperäisistä asiakkaista. Myös kieli- ja kommunikaatioerot tuovat mukanaan omat haasteensa sekä asiakastasolla että liiketoimintakulttuurin tasolla. Kansainvälisillä markkinoilla menestymisen edellytyksenä on siis myös

kohdealueen riittävä tuntemus. Myös eri kohdemaiden juridiset määräykset poikkeavat usein kotimaan käytännöistä, ja näihin perehtyminen on tärkeää, jotta välttäisi ongelmita ja riskeitä. (Äijö 2008, 41–42.)

Useat pienet ja keskisuuret yritykset, eli pk-yritykset, aloittavat kansainvälistymisprosessin lähimmistä naapurimaista. Esimerkiksi suomalaisyritykset kokevat usein etabloitumisen helpommaksi ja turvallisemmaksi, kun kohdemaana on Ruotsi esim. Ranskan sijaan. Naapurivaltioihin etabloituminen koetaan samankaltaiseksi prosessiksi kuin toiminnan laajentaminen (esim. uuden myyntipisteen perustaminen) kotimaan sisällä. Toimintoja ei tarvitse muuttaa niin radikaalisti silloin, kun esimerkiksi juridiikka, kulttuuri ja kieli eivät eroa suuresti kotimaasta. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15–16.)

2.2 Kansainvälistymisen syyt

Nykypäivänä kansainvälistymistä ei pidetä enää niinkään vapaaehtoisena, vaan pakollisena askeleena mikäli yrityksen toimintaa halutaan kasvattaa. Kotimaassa markkinat ovat rajalliset, joten jossain vaiheessa kasvu pysähtyy, ja sitä täytyy lähteä jatkamaan kotimaan rajojen ulkopuolelle. Tämä pätee erityisesti suomalaisten yritysten kohdalla, sillä usein viisi miljoonaa ihmistä ei anna yrityksille niiden vaatimaa tarpeeksi suurta ostovoimaa. Nykyään myös tuotteet ovat entistä yksilöllisempiä, mikä taas vaatii uusien tuotantovälineiden hankintaa. Jotta investointikulut saataisiin katettua, tarvitaan suurempaa volyyymiä ja sitä on haettava maan rajojen ulkopuolelta. (Pirnes & Kukkola 2002, 89–90.)

Motiiveja kansainvälistymiselle on toimialasta ja yrityksestä riippuen monenlaisia. Yleisesti ottaen kansainvälistymisen syyt jaetaan kahdenlaisiin – imu- ja painetekijöihin. Imutekijät houkuttelevat yritystä tarjoamalla uusia, suuria mahdollisuuksia. Tällaisia ovat esimerkiksi kilpailuaseman vahvistaminen, uuteen kysyntään vastaaminen sekä yrityskuvan ja brändin parantaminen ja vahvistaminen. Kansainvälistymiseen pakottaviin painetekijöihin taas luetaan esimerkiksi koti-

maan heikko kysyntä ja markkinoiden pienuus sekä kilpailijoiden kansainvälistyminen. (Karhu 2002, 18.)

Tiettyjen toimialojen yrityksillä voi olla jo ennestään paremmat valmiudet kansainvälisen toiminnan aloittamiseen kuin toisilla. Liiketoiminnan luonne voi olla riippuvainen kansainvälisestä toiminnasta, esimerkiksi tuotantoa on mahdotonta järjestää kotimaassa, tai kysyntää on enemmän ulkomailla kuin kotimaassa. Nämä ovat usein yrityksille tilanteita, jotka pakottavat kansainvälistymiseen, jos toimintaa halutaan kehittää ja kasvattaa. (Pirnes & Kukkola 2002, 89.)

Äijö (2001, 15) on taas kiteyttänyt kansainvälistymiseen johtavat tekijät seuraavasti:

”Vaikka tutkimuksissa ja haastatteluissa tuodaan tavallisesti esiin lukuisia määriä erilaisia syitä ja motiiveja kansainvälistymiselle, pitkällä tähtäyksellä kaikki kansainvälistymisen syyt voidaan aina kiteyttää yhteen syyhyn: yrityksen kasvuun ja tuloksen turvaamiseen.”

Uusille markkinoille ei kuitenkaan voida pyrkiä ilman tarvittavia resursseja. On arvioitava ja varmistuttava siitä, että yrityksellä on kansainväliseen menestykseen vaadittavaa tietotaitoa ja osaamista. Myös yhteisten motiivien ja päämäärien selvittäminen on tärkeää – kaikkien osapuolien tulisi puhaltaa yhteen hiileen, jotta tuloksia saataisiin aikaan. (Äijö 2008, 38–39.)

2.3 Kansainvälistymisen edellytykset

Yritys lähtee kansainvälisille markkinoille tavoitteenaan liiketoiminnan kasvattaminen, uudet haasteet ja mahdollisuudet sekä suuremmat markkinat. Vaikka kansainvälistyminen antaa paljon mahdollisuuksia ja avaa monia ovia, se myös vaatii paljon yritykseltä ja sen johdolta asettaen uusia vaatimuksia ja haasteita. Myös mahdollisiin vaikeuksiin ja epäonnistumisiin on varauduttava. On oltava täysin varmoja, että yrityksellä on täydet edellytykset kansainvälistymiselle. Näitä edellytyksiä tarkastellessa on käytävä läpi koko yrityksen rakenne ”kivijalasta” lähtien. (Äijö 2001, 15.)

Niin maan kuin maan markkinoilla menestymisen avain on perusosaamisessa ja laadussa. Laadun jatkuva kehittäminen muun muassa parantaa kustannustehokkuutta ja ylläpitää kilpailukykyä. Kansainväliseen menestykseen ei riitä pienet panokset. Ei riitä, että tekee parhaansa tai pääsee tavoitteeseen ja on kilpailijoiden kanssa samalla viivalla. Menestyäkseen on päihitettävä omat tavoitteet, voitettava kilpailijat ja oltava aina askeleen edellä muita. Jos kotimaan markkinoilla kilpailijoita oli kymmenen, maailman markkinoilla niitä tulee olemaan tuhansia. (Karhu 2002, 18–19.)

2.3.1 Yrityskohtaiset edellytykset

Yrityskohtaisten kansainvälistymisedellytyksien selvittämisen myötä pystytään analysoimaan yrityksen kehittämiskohteet ja mahdolliset puutteet sekä resurssien riittävyys. Kansainvälistyminen vaatii usein yritykseltä ja henkilöstöltä hyvää muuntautumis- ja sopeutumiskykyä, sillä toimintaa ja tuotevalikoimaa joudutaan usein kansainvälistymisen yhteydessä muokkaamaan uusille markkinoille soveltuviksi. Yrityskohtaisten resurssien kartoittamisessa voidaan käyttää apuna erilaisia analyyseja, esimerkiksi useiden yritysten käyttämää SWOT-analyysia (Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats), jossa taulukoidaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja uhat. (Äijö 2008, 123; Pasanen 2005, 31.)

Kansainvälistymisen yritysکوhtaisiin edellytyksiin kuuluvat sekä taloudelliset että toiminnalliset resurssit.

”Taloudellisilla edellytyksillä tarkoitetaan yrityksen talouden perusteita eli kannattavuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Tärkein näistä on kannattavuus, sillä se luo pohjaa maksuvalmiudelle ja vakavaraisuudelle. Yrityksen selviytyminen kilpailussa edellyttää yleensä sitä, että vähintään yksi näistä talouden perusteista on kunnossa. Kansainvälistyvien yritysten kohdalla vaatimustaso on kuitenkin korkeampi. Kaikkien kolmen peruselementin on aiheellista olla hyvässä kunnossa, ennen kuin voi olla olemassa edellytyksiä onnistuneeseen kansainvälistymiseen.” (Karhu 2002, 20)

Kansainvälistyminen vaatii yritykseltä huomattavia investointeja, joten siis edellä mainittujen vakavaraisuuden, kannattavuuden ja maksuvalmiuden on oltava kunnossa. Suurin osa näistä investoinneista kohdistuu liiketiloihin tai kiinteistöön, uusiin koneisiin ja kalustoon, varastoon, henkilöstöön sekä laajentuneen liiketoiminnan markkinointiin. Jopa jo ennen varsinaista kansainvälistymistä syntyy merkittäviä kustannuksia markkinaselvityksistä ja oman liiketoiminnan ja kilpailukyvyn selvityksistä ja täsmennyksistä. (Karhu 2002, 21–23; Pirnes & Kukkola 2002, 92–96.)

”Toiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista suorituskapasiteettia sekä yrityksen kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden henkisiä resursseja eli osaamiskapasiteettia yhdistyneenä soveltuvuuteen kansainvälisiin tehtäviin. Kaikki nämä resurssitekijät ovat yhteydessä taloudellisiin resursseihin, sillä niiden riittävyys riippuu taloudellisilla mittareilla arvioitavista yrityksen ominaisuuksista.” (Karhu 2002, 25.)

Liiketoiminnan luonteesta riippuen, kansainvälisyys edellyttää yritykseltä tarpeeksi suurta tuotantokapasiteettia, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan riittävillä tuotteilla ja varastoilla. Edellä mainituilla markkinoinnillisella ja hallinnollisella kapasiteetilla tarkoitetaan pidemmästä etäisyydestä syntyvää matkustustarvetta, sekä uusissa olosuhteissa tapahtuvaa organisaation johtamista. Nämä edellyttävät henkilöstöltä osaamiskapasiteettia ja hyvää sopeutumiskykyä uusiin olosuhteisiin ja tilanteisiin. Mikäli yrityksellä ja sen henkilöstöllä ei ole aikaisempaa kokemusta kansainvälistymisestä, on suositeltavaa järjestää lisäkoulutusta ja valmennusta, jolla mahdollistetaan menestyminen sekä se, että kaikki osapuolet ymmärtävät yhteisen päämäärän ja tavoitteet. (Karhu 2002, 25; Pirnes & Kukkola 2002, 92–96.)

2.3.2 Markkinakohtaiset edellytykset

Kansainvälistyvän yrityksen on kerättävä riittävästi tietoa kohdemaasta ja sen liiketoimintaympäristöstä ja -kulttuurista, ennen kuin varsinaiset edellytykset ja menestymismahdollisuudet pystytään luotettavasti arvioimaan. Kun perusteellinen

analyysi kohdemarkkinoista on luotu, voidaan alkaa työstämään varsinaista vientisuunnitelmaa. (Vientiopas 2003, 18; Tiainen 2009, 14–15.)

Kansainvälistymisen markkinakohtaiset edellytykset voidaan jakaa kolmeen osioon – kysyntä-, kilpailu- sekä yhteisötekijöihin. Kysyntätekijät ovat luonnollisesti merkittävässä osassa, sillä ilman riittävää menekkiä ja ostohalukkuutta ei synny tulosta eikä yritys voi menestyä uusilla markkinoilla. Kysyntä on riippuvaista markkinoilla olevien potentiaalisten asiakkaiden määrästä – mitä suuremmat markkinat, sitä suurempi kysyntäpotentiaali. (Karhu 2002, 27–32.)

Kilpailu uusilla markkinoilla määräytyy samoilla markkinoilla toimivien kilpailijoiden määrästä. On tärkeää selvittää, millaisia kilpailukeinoja muut yritykset käyttävät, ja määriteltävä yrityksen omat vahvuudet ja kilpailuedut. Menestymisen edellytyksenä on oman tuotteen paremmuus ja kilpailijoita askeleen edellä oleminen. Kilpailutilanne on myös merkittävässä osassa tuotteiden hinnoitteluprosessissa. (Karhu 2002, 28–29, Pirnes & Kukkola 2002, 96; Äijö 2001, 16–22.)

Kilpailukeinojen valinta ja niiden avulla saavutettavat tulokset ovat riippuvaisia kansainvälistymisen yhteisötekijöistä. Näihin tekijöihin kuuluvat eri liiketoimintaympäristöt, joita ovat esimerkiksi sosiaalinen, taloudellinen ja poliittinen ympäristö. Useimmiten kotimaahan verrattuna hyvin samankaltainen liiketoimintaympäristö sisältää pienemmän riskin kuin kotimaasta paljon poikkeava. (Karhu 2002, 30–32.)

2.3.3 Tuotekohtaiset edellytykset

Käytännössä fyysiseen tuotteeseen sisältyy kolme eri tasoa – ydintuote, lisäedut sekä mielikuvatuote. Jotta yrityksen tuote menestyisi kansainvälisesti, kaikki tuotteen tasot on otettava huomioon. Vietävän tuotteen tai koko tuotevalikoiman on sovelluttava täysin uusille, kansainvälisille markkinoille. Tuotteen on oltava kilpailukykyinen, ja sen kilpailuedun ja paremmuuden on tultava selkeästi esille jotta menestyminen olisi mahdollista. Mikäli markkinoilla on jo hyvin samankaltainen tuote, on sitä muokattava ja uudistettava siten, että se erottautuisi muiden joukosta

ja olisi ylivoimainen kilpailijoihin nähden. Erottavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi laatu, hinta tai uusi teknologia. (Karhu 2002, 26–27; Äijö 2001, 34–39.)

Kansainvälisen tuotestrategian perustana toimii ajatus, että tuotteella tulee olla ylivoimainen asiakashyöty. Ylivoimainen asiakashyöty perustuu useimmiten tuote- tai palveluominaisuuksiin, joita voivat olla esimerkiksi tuotteessa tai palvelussa käytetty uudenlainen teknologia, laadulliset ominaisuudet kuten kestävyys ja luotettavuus tai vaikka tuotteen selkeä ainutlaatuisuus ja erikoisuus. Hyvänä lähtökohtana ylivoimaisen asiakashyödyn tavoittelussa on, että myös asiakas pitää samoja ominaisuuksia ylivoimatekijöinä. Tuote- tai palveluvalikoima on siis asiakaslähtöinen ja sen kehittämällä pyritään muuttamaan tuotteita siten, että asiakas hyötyisi enemmän ja saisi ostotarpeensa tyydytettyä. (Äijö 2008, 241–242.)

Tuotepolitiikan määrittelyn apuna voidaan käyttää erilaisia analyysejä. Esimerkiksi tuotteen ABC-analyysin avulla voidaan määrittellä, mitkä tuotteet ovat yrityksen menestyksen kannalta tärkeimpiä ja arvokkaimpia, ja joiden kysyntä on suurin. (Pasanen 2005, 46.)

2.4 Riskit

Kansainvälistymiseen liittyy luonnollisesti huomattava määrä merkittäviä riskejä, joista osaan voidaan ennalta varautua tai jopa ehkäistä. Ennen uusille markkinoille menoa on osattava ennalta arvioida nämä riskit, joita on otettava ja joita tulee mahdollisesti vastaan. Riskien arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi esimerkiksi SWOT-analyysia (Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats), jossa kansainvälistymisprosessin uhkatekijät selvitetään tekemällä riskianalyysi. Analyysissa riskit jaotellaan eri ryhmiin, ja myös näiden ryhmien keskinäiset yhteydet otetaan huomioon. (Karhu 2002, 14–15.)

Mikäli etabloitumiskohteena olevan maan taloudellinen tilanne on epävakaa, ja on olemassa riski, että maa ei kykene suoriutumaan omista velvoitteistaan, on maalla tällöin korkea maariski. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi sodat ja kriisit, raha- sekä talouspolitiikan suuret vaihtelut tai muutokset sekä poliittisten ja talou-

dellisten liittoutumien muutokset. Maariskin suuruuteen vaikuttaa olennaisesti maan poliittinen tilanne ja sen mahdollinen epävakaus. Maariski ja kohdemaan poliittiset riskit kuvataankin usein synonyymeinä kansainvälistymisen yhteydessä. (Pirnes & Kukkola 2002, 97–101; Pasanen 2005, 188–189.)

Kaupalliset riskit ovat asiakassuhteisiin liittyviä riskejä, joita voi syntyä esimerkiksi, mikäli ostaja ei ole luottokelpoinen eikä kauppakumppanin taloudellista tilannetta seurata säännöllisesti. Erityisesti vientikaupassa näitä riskejä voidaan ehkäistä suunnittelemalla ja tarkasti harkitsemalla kauppakumppanien valinta, sekä perinpohjaisesti harkittujen kaupan ehtojen ja sopimuksien avulla. (Pasanen 2005, 188.)

Valuuttariski syntyy, kun vientiä harjoittava yritys käy kauppaa eri valuutta-alueilla. Yritys altistuu riskille, kun kahden eri talousalueen valuuttojen arvot muuttuvat. Valuuttakurssiriskit voidaan jakaa kahteen eri lajiin, tase- ja transaktioriskiin.

”Taseriski tarkoittaa kirjanpitoon kuuluvien valuuttojen määrällistä epätasapainoa saatava- ja velkapuolella. Taseriskiin liittyy ”tuloslaskelmariski” eli laskennallinen valuuttavoitto tai -tappio, joka syntyy, kun valuutat muutetaan euroiksi tilinpäätöshetken valuuttakurssien. Transaktioriski liittyy yksittäiseen saamiseen tai velkaan. Lopullinen valuuttavoitto tai -tappio nähdään vasta, kun ko. maksu toteutuu. Transaktioriskillä voidaan tarkoittaa myös määrällisesti tasapainossa olevien velka- ja saatavavaluuttojen erääntymisen eriaikaisuutta.” (Pasanen 2005, 186.)

Edellä lueteltujen riskien lisäksi kansainväliseen kauppaan liittyy lukuisia muita riskejä, joiden huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Tällaisia ovat esimerkiksi sopimusriskit, rahoitus- ja korkoriskit, asiakirjariskit sekä vahinkoriskit. Näistä lähestulkoon kaikki liittyvät läheisesti maksuehtoihin ja rahoitukseen. Riskienhallinnassa ensisijaisen tärkeää onkin sopimustekniikan hallinta ja hyvät neuvottelutaidot kauppasopimuksia laatiessa. (Karhu 2002, 14–15; Pasanen 2005, 185–189.)

3 KANSAINVÄLISTYMISEN MUODOT

Luvussa 3 käsitellään mitä eri etabloitumis- eli kansainvälistymismuotoja yrityksillä on vaihtoehtoinaan, kun aletaan suunnittelemaan toimintaa ulkomailla. Käytettävän etabloitumismuodon on sovelluttava yrityksen tarkoituksiin mahdollisimman hyvin, ja operaatiomuodon valinta tehdään esimerkiksi yrityksen toimialan, koon ja kansainvälitymisoperaation laajuuden sekä tavoitteiden perusteella.

3.1 Vienti

Yrityksen projektimuotona on *vienti*, kun se valmistaa tuotteensa kotimaassa, ja vie ne ulkomaisille asiakkaille. Vientiä on useampaa eri tapaa, riippuen siitä käytetäänkö viennissä ulkomaisia vai kotimaisia välikäsiä (*suora ja epäsuora vienti*), vai viedäänkö tuotteet itse suoraan asiakkaalle (*oma välitön vienti*). Yritys voi viedä ulkomaille myös palvelujaan, mikäli kyseisiä palveluita myydään ulkomaisille asiakkaille kotimaisesta toimipaikasta käsin. (Äijö 2001, 90–91; Karhu 2002, 79–84.)

Viennin etuja ovat esimerkiksi nopea markkinoille pääsy, alhaiset riskit ja aloituskustannukset sekä mahdollisuus käyttää edustajien ammattitaitoa. Mahdollisiksi haitoiksi voidaan lukea esimerkiksi markkinoiden hankala kontrolloiminen ja korkeat kuljetuskustannukset. Haitaksi voidaan kokea myös yrityksen ulkomainen imago, joka ei välttämättä herätä asiakkaiden luottamusta uusilla markkinoilla. (Äijö 2008, 188–189; Pasanen 2005, 35.)

Ulkomainen *lisensointi* sekä *franchising* voidaan lukea viennin välillisiksi muodoiksi, sillä näissä operaatiomuodoissa ulkopuolinen yhtiö hoitaa varsinaiset vientitoimenpiteet. Kun etabloitumismuodoksi valitaan ulkomainen lisensointi tai franchising, käytännössä myydään ulkomaille yrityksen tuotteen valmistus- ja myyntioikeus. Ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa tehdyn sopimuksen mukaan yritykselle maksetaan korvausta eli rojaltia siitä, että yhteistyökumppani saa oikeuden valmistaa, myydä ja markkinoida tuotetta ulkomaisilla markkinoilla.

Kun kyseessä on varsinainen tuote, käytetään nimitystä tuotteen lisensointi. Mikäli ulkomaisille asiakkaille myydään palvelua, on kyseessä franchising. (Äijö 2001, 94–95; Pasanen 2005, 35.)

Suurena etuna lisensoinnissa ja franchisingissa alhaisten kustannuksien lisäksi on se, että tuote tai palvelu saa paikallisen imagon, ja brändi herättää asiakkaissa luottamusta. Myös mahdollisten kaupan esteiden (tullit) kiertäminen on helpompaa kuin esimerkiksi viennissä. Haittana näissä operaatiomuodoissa on esimerkiksi palvelun tai tuotteen laadun ja tuotannon tehokkuuden hankala kontrollointi sekä suuret kustannukset, jotka syntyvät koulutuksen ja valvonnan järjestämisestä. (Äijö 2008, 194–195.)

3.2 Projektivienti

Projektivienti on tietyn projektin toteuttamista joka tapahtuu ulkomaisen asiakkaan pyynnöstä tai toimeksiannosta. Projekti on rajattu useimmiten ajallisesti, paikallisesti ja määrällisesti, ja sen kohteena voi olla esimerkiksi kertaluontoinen rakennussuoritus, asennus tai muu vastaava toimenpide. Projektin tavoite on selkeä, kuten esimerkiksi rakennuksen valmistuminen. Kertaluontoisuus on tekijä, joka erottaa projektiviennin perinteisemmästä tavara- ja palveluviennistä, joka on jatkuvaa. Projektiviennin yhteydessä eri osapuolet, eli projektiin osallistuvat yritykset, perustavat väliaikaisen yhteisyrityksen. (Äijö 2001, 110–111; Karhu 2002, 139.)

Projektivienti voidaan jakaa kahteen päätyyppiin, osa- ja kokonaisprojekteihin. Osaprojektien vienti on käytännössä esimerkiksi sitä, että projektivientiä harjoittava yritys toimittaa tilaajalle vain tietyn osan suuremmasta kokonaisprojektista, kuten asentaa tai huoltaa yksittäisen laitteen. Osaprojektien suorittaja ei ole siis vastuussa varsinaisesta kokonaisprojektista, eikä siihen liittyvien muiden suoritus-ten tai projektien integroinnista. Kokonaisprojektia suorittava yritys on taas vastuussa kokonaisesta hankkeesta, eli esimerkiksi rakennustyössä vastuu alkaa ra-

kennuksen suunnittelusta ja päättyy, kun rakennus on luovutusvalmis sen tilaajalle. (Karhu 2002, 140–143.)

3.3 Suorat investoinnit

Kun etabloitumismuotona käytetään *suoria ulkomaisia investointeja*, käytännössä perustetaan ulkomaille oma *myyntikonttori* tai *tuotantoyksikkö*, ostetaan jo olemassa oleva yritys uusilta markkinoilta tai ryhdytään osakkaaksi paikalliseen liiketoimintaan. (Pasanen 2005, 40.)

”Myyntikonttorin perustaminen tarkoittaa pysyvän juridisen ja fyysisen läsnäolon aloittamista ulkomaisilla markkinoilla. Tässä mielessä se kuuluu kansainväliseen liiketoimintaan eli suorien ulkomaisten investointien joukkoon, vaikka se ei merkitsekään vielä ulkomaisen tuotantotoiminnan aloittamista.” (Äijö 2001, 99.)

Ulkomaisen myyntikonttorin perustamiseen päädytään usein viennin kautta. Eli yritys hankkii ensin kokemusta ja vakaan asiakaskunnan ulkomaisilta markkinoilta viemällä tuotetta tai palvelua kotimaasta käsin, ja perustaa oman myyntikonttorin saavutettuaan tarpeeksi suuren volyymin. Etuina omassa ulkomaisessa myyntikonttorissa ovat suuremmat potentiaaliset voitot sekä mahdollisuus reagoida nopeammin kysynnän ja markkinoiden muutoksiin. Myyntikonttorin perustaminen aiheuttaa luonnollisesti perustamiskustannuksien lisäksi jatkuvia kiinteitä kustannuksia ja liiketoiminnan riskien lisääntymisen. (Äijö 2008, 197–198; Pasanen 2005, 40.)

Yritys perustaa oman ulkomaisen valmistusyksikön usein menestyksekkään vientitoiminnan jatkotoimenpiteenä, ja se onkin monille yrityksille kansainvälistymisen viimeinen vaihe. Kokemusta ja tietoja markkinoista on jo kertynyt, joten riski on siinä tilanteessa pienempi kuin jos aloittaisi kansainvälisen toiminnan suoraan perustamalla oman tuotantolaitoksen ulkomaille. Aikaisemmasta kokemuksesta ja menestyksestä huolimatta ulkomainen tuotantoyksikkö on kuitenkin etabloitumisvaihtoehdoista vaativin, riskipitoisin sekä kallein. Toisaalta taas potentiaaliset voitot ja edut ovat myös suuret, ja paikallisella tuotannolla voidaan saavuttaa merkit-

täviä kustannussäästöjä sekä tehostaa ja nopeuttaa kysyntään vastaamista. Oman ulkomaisen valmistus- tai tuotantoyksikön avulla yritys voi myös kiertää kaupan esteet sekä hyödyntää paremmin paikallisia tuotannontekijöitä. Laadun, tuotannon ja markkinoiden kontrolloiminen myös helpottuu, ja asiakkaiden luottamus on helpompi saavuttaa, kun yrityksellä on paikallinen imago. (Äijö 2001, 114–117; Äijö 2008, 209–211.)

Ulkomainen yhteisyritys (joint venture) on operaatiomuoto, joka muodostuu, kun kaksi tai useampaa yhteistyökumppania omistavat ja osallistuvat erillisen yrityksen johtamiseen sekä sen strategiseen suunnitteluun. Yhteisyrittäjien eri osapuolet ja kumppanit voivat sijoittaa yritykseen rahan lisäksi esimerkiksi teknologiaa, henkilökuntaa, raaka-aineita, laitteita sekä erilaisia taitoja. Kaikki panokset ja sijoitukset tulee mitata sopimuksessa rahamäärinä, jotta eri osapuolien omistussuudet voidaan määrittää. (Äijö 2008, 201–203.)

Ulkomaisen yhteisyrittäjien etuja ovat muun muassa riskien jakaantuminen osapuolien kesken sekä kumppanien eri sijoitukset, jotka täydentävät toisiaan. Myös kustannukset saattavat olla pienempiä, kun resurssit jaetaan ja myös pääoman tarve on tällöin pienempi. Haitoiksi tässä operaatiomuodossa voidaan lukea esimerkiksi voittojen jakaminen, mahdolliset ristiriidat näkemyksissä sekä mahdolliset kommunikaatiovaikeudet osapuolien kesken. (Äijö 2001, 108–109; Pasanen 2005, 41.)

3.4 Ulkomaiset sopimusoperaatiot

Ulkomaiset yhteistyösopimukset koskevat useimmiten esimerkiksi tietojen vaihtoa, toiminnan koordinoitua tai toiminnallista avunantoa. Yhteistyösopimukset eivät ole varsinaisia ulkomaisia operaatiomuotoja, eli niillä ei varsinaisesti valloiteta uusia ulkomaisia markkina-alueita. Ulkomaista yhteistyötä harjoitetaan siis varsinaisen etabloitumismuodon, kuten viennin, tukena. (Äijö 2001, 103–105.)

Ulkomainen *sopimusvalmistus* muistuttaa paljon ulkomaista lisensointia. Erona näillä kahdella toimintamuodolla on se, että sopimusvalmistuksessa yritys itse

vastaa tuotteensa markkinoinnista ulkomailla, ja yhteistyöyritys ainoastaan valmistaa tuotteen sovittua korvausta vastaan. Usein ulkomaisen sopimusvalmistuksen jälkeen yritys alkaa itse valmistaa tuotettaan ulkomailla. (Äijö 2008, 200–201.)

Kansainvälistä *liikkeenjohtosopimusta* käytetään useimmiten joko yhteisyrityksen tai projektiviennin yhteydessä. Mikäli esimerkiksi yhteisyrityksessä sopimusosapuolen johtamiskokemus ja -osaaminen eivät ole riittävää, voidaan tehdä pysyvä liikkeenjohtosopimus, jolloin toinen sopimuskumppani johtaa yritystä korvausta vastaan. Projektiviennin yhteydessä projektin tilaaja taas maksaa korvausta esimerkiksi tuotantolaitoksen johtajalle, jotta hän johtaisi liiketoimintaa väliaikaisesti. (Äijö 2001, 112–113.)

4 KANSAINVÄLISTYMISSUUNNITELMAN LAATIMINEN

4.1 Suunnittelun pääkohdat

Perinpohjainen suunnittelu on avainasemassa, kun tavoitteena on menestyksenkäs kansainvälistyminen. Oli kyseessä sitten pk-yritys tai jo ennestään kansainvälinen organisaatio, on laadittava kansainvälistymissuunnitelma. Johdon aikaisemmat kokemukset kansainvälisestä toiminnasta ja globaalit kontaktit ovat etuja, joita usein käytetään hyväksi kansainvälisen vision rakentamisessa. (Pasanen 2005, 26–27.)

Operaatiomuodon valintaan vaikuttaa keskeisesti yrityksen tuote. On selvitettävä, mikä operaatiomuoto tukee parhaiten yrityksen tavoitetta kansainvälisillä markkinoilla. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä on jo kansainvälisessä asemassa oleva vaateketju, joten luonnollisesti paras etabloitumismuoto on uuden myymälän perustaminen uusille kansainvälisille markkinoille, eli tässä tapauksessa Viroon. (Äijö 2008, 185–186.)

Tuote on kansainvälistymisidean ydin ja tärkein kilpailukeino ja siksi suunnittelu- vaiheessa keskeisessä asemassa. On selvitettävä, soveltuvatko yrityksen tuotteet nykyisellään uusille markkinoille, vai täytyykö tuotevalikoimaa muokata. Esimerkiksi tekstiilejä viedessä on tärkeää ajatella maantieteellisiä ja ilmastollisia tekijöitä, sillä kotimaassa olosuhteet voivat usein olla erilaiset, ja täten myös kysyntä voi olla poikkeavaa eri vuoden aikoina. Muita valikoimaan vaikuttavia maakohtaisia tekijöitä voivat olla erot kulttuurissa, uskonnossa tai kulutustottumuksissa. (Lehtinen 2009, 30–31.)

Kohdemaan valinta on toinen merkittävä asia kansainvälistymissuunnitelmaa laadittaessa. Etabloituminen voi tapahtua naapurimaahan, jossa kulttuurierot ovat huomaamattomampia, tai kaukaisille markkinoille, joilla kulttuuri saattaa poiketa täysin kotimaasta. Erilaiset markkinat vaativat kansainvälistymiseltä hyvinkin erilaisia toiminta- ja lähestymistapoja. Usein yritykset aloittavat kansainvälistymisen

läheisistä maista, kuten tässäkin tapauksessa norjalainen esimerkkiyritys on Pohjoismaiden ja Saksan lisäksi etabloitunut jo yhteen Baltian maista, Latviaan. Kuten pohjoismaiden, myös Baltian maiden väliset kulttuurierot ovat pieniä, ja siksi Viron markkinoille etabloituminen on suhteellisen helppoa, kun kulttuurillisesti ja maantieteellisesti samankaltaisista markkinoista on jo aiempaa kokemusta. Etabloituminen tapahtuu kuitenkin täysin uuteen maahan, joten paikallisten markkinoiden todellinen tunteminen on avain menestykseen, sillä tarkan perehtymisen avulla voidaan päättää tehokkaimmista ja yrityksen tavoitteisiin parhaiten vastaavista myynti- ja markkinointikanavista sekä sopivasta hinnoittelupolitiikasta. Jokaisessa maassa ja jokaisilla markkinoilla on myös omat kilpailijansa, joista täytyy olla tietoisia. On tärkeää tietää, mitkä ovat yrityksen omat kilpailukeinot ja edut, joilla tavoitteet uusilla markkinoilla saavutetaan. Menestyäkseen kansainvälisesti ei riitä, että tuote on yhtä hyvä kuin kilpailijoiden, vaan sen täytyy olla parempi ja kehityksessä aina yhden askeleen edellä muita. Kilpailusuunnitelma on osa kattavaa etabloitumissuunnitelmaa, ja se toteutetaan yleensä kilpailija-analyysin avulla. (Karhu 2001, 12–17; Pasanen 2005, 27–30; Äijö 2008, 100–105.)

Nykypäivänä erilaiset yhdistykset ja organisaatiot auttavat yrityksiä kansainvälistymisprosessissa. Tällainen apu on ainutlaatuisen tärkeää varsinkin pk-yrityksille, joilla ei ole aikaisempaa toimintaa ulkomailla. Suomessa merkittävimpiä kansainvälistymispalveluita tarjoavat muun muassa Suomen yrittäjät, Finnvera, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus sekä Finpro. Palvelut kattavat yleensä asiantuntijaneuvontaa, suunnittelua, rahoitusta, riskeihin varautumista sekä yrityksen toiminnan kehittämistä ja henkilöstön kouluttamista kansainvälisille markkinoille. (YritysSuomi 2013; Lehtinen 2009.)

4.2 Viro kohdemaana

Viro on 1,3 miljoonan asukkaan maa, jonka hallitusmuotona on parlamentaarinen demokratia. Maa on ollut Euroopan unionin jäsen vuodesta 2004 lähtien. Pääkaupunki on Tallinna, jossa asukkaita on noin 420 000. Viron rahayksikkönä on toi-

minut aikaisemmin Viron kruunu (Eesti kroon, EEK), mutta 1.tammikuuta 2011 maa liittyi euroalueeseen, ja kruunu vaihtui euroihin. Arvonlisäverokanta on 20 prosenttiyksikköä, ja alennettua yhdeksän prosentin verokantaa käytetään lehdisissä, kirjallisuudessa ja lääkkeissä. Sekä henkilökohtainen tulovero että yhtiövero ovat molemmat 21 prosenttia. (Suomen suurlähetystö, 2013.)

Virossa 2000-luvun alusta alkanut voimakas talouden kasvu ja kehitys jatkui vuoteen 2008 asti, kunnes kansainvälinen talouskriisi iski muiden Baltian maiden lisäksi myös Viroon. Kriisi ei vaikuttanut Viron kansantalouteen ajallisesti kovin pitkään, mutta sen vaikutukset talouteen olivat silti suuret. Vuonna 2010 alkoi maan talous jo kääntyä kasvuun, ja viimeisen kolmen vuoden aikana vuotuinen bruttokansantuote on ollut hyvässä nousussa. Laman jälkeen Viron yleinen kustannustaso on laskenut ja työvoimakustannuksetkin tietyillä aloilla ovat jopa kolme kertaa pienemmät Suomeen verrattuna. Vuonna 2012 työntekijän keskipalkka oli noin 860€ kuussa. (Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012.)

Ulkomaankaupan saralla Viron tärkeimmät vientituotteet ovat koneet ja laitteet, elintarvikkeet, tekstiilit, puutavarat sekä mineraalit. Saksa, Suomi sekä Ruotsi ovat merkittävimmät ulkomaankauppakumppanit sekä viennissä että tuonnissa. Suomen osuus koko maan tuonnista vuonna 2012 oli 14 prosenttiyksikköä. (Suomen suurlähetystö 4.3.2013)

Virolainen pukeutumiskulttuuri on saanut paljon vaikutteita Venäjältä. Tallinnan katukuvassa useimmat miehet sekä naiset, etenkin keski-ikäiset, pukeutuvat huolitellusti ja näyttävästi, ja nuoret naiset käyttävät lähes poikkeuksetta huikeita korkokenkiä. Etenkin juhlapukeutumiseen kiinnitetään erityistä huomiota, ja pukeutumiskoodit juhlissa ovat tärkeitä ja niitä tulee kunnioittaa. Yleisesti ottaen pukeutumistyyli on lähellä pohjoismaalaista tyyliä – halutaan ostaa edullista ja hyvälaatuista. Kansainvälisten ketjujen ja brändien suosio näkyy selkeästi virolaisessa katukuvassa, joten etenkin nuorten pukeutuminen ei poikkea suuresti suomalaisesta tai eurooppalaisesta tyylistä. Viron kauppakesuksista löytyy suurimpien kansainvälisten ketjujen ja brändien liikkeet, ja useimpia Suomessakin suosittuja laa-

dukkaita jalkine- ja vaatemerkkejä, kuten Vagabond, Tommy Hilfiger, Zara ja Guess, on myynnissä suurimmissa tavarataloissa ja ostoskeskitymissä. (Baltic Guide 2012.)

4.3 Miestenvaateketjut Virossa

Virolainen Baltika Group on 1920-luvulla perustettu vaatekonserni, joka toimii tätä nykyä Itä- ja Keski-Euroopassa. Konsernin brändejä ovat Monton, Ivo Nikkolo, Bastion, Mosaic sekä Baltman. Näistä Montonin ja Mosaicin valikoimiin kuuluu tuotteita sekä miehille että naisille, ja Ivo Nikkolo sekä Bastion ovat suunnattu ainoastaan naisille. (Baltika Group 2013.)

Montonin ja Mosaicin miestenvalikoimiin kuuluu asusteiden lisäksi vaatteita sekä vapaa-aikaan että juhlaan. Monton-brändin tuotteet ovat suunnattu noin 20–35-vuotiaille, jotka seuraavat viimeisimpiä trendejä ja haluavat ilmaista itseään vaateuksellaan. Mosaic puolestaan tarjoaa tuotteita aikuisille, eleganteille ja tyylikkääille henkilöille, jotka arvostavat vaatteessa yksinkertaisuutta, yhdisteltävyyttä ja ajattomuutta. (Baltika Group 2013.)

Baltman on Virossa, Latviassa ja Liettuassa toimiva miestenvaatebrändi, jonka tuotteet on suunniteltu laatua, tyyliä ja klassisuutta arvostaville miehille. Valikoima keskittyy työ-, liikematk- ja edustuspukeutumiseen. Ketju tarjoaa asiakkailleen myös erikoispalveluja, sillä normaalin valikoiman lisäksi asiakkaan on mahdollista tilata ja suunnitella oma pukunsa. Tällöin asiakas saa itse valita puvussa käytettävän materiaalin, mallin, pituuden ja muut yksityiskohdat. Baltmanin tuotteita myydään ketjun omissa liikkeissä, jotka useimmiten sijaitsevat kaupunkien suurimmissa ostoskeskuksissa. (Baltika Group 2013.)

Baltika Groupin brändien lisäksi suosittuja Virossa toimivia miestenvaateketjuja ovat esimerkiksi edullisia ja trendikkäitä vaatteita ja asusteita valmistava Oodji sekä laadukkaista kauluspaidoistaan ja solmioistaan tunnettu Sangar. Sangar kuuluu Viron suurimpiin vaatevalmistajiin, ja yritys valmistaa kauluspaitoja myös muille kansainvälisille brändeille. (Baltic Guide 2012.)

4.4 Kohdeyritys – Vaateketju

Tämän tutkimuksen kohteena on norjalaislähtöinen vaateketju, joka kuuluu yhteen Pohjoismaiden suurimmista ja menestyneimmistä muotiketjujen konserneista. Koko konserni käsittää kaksitoista eri ketjua, joista viisi toimii myös Suomessa. Konsernin toiminta on alkanut vuonna 1962, jolloin ensimmäinen myymälä on perustettu. Kaikki ketjut ovat konsernin omistuksessa, ja kaikki yrityksen tärkeimmät toiminnot ovat keskitetty Norjaan, jossa konsernin pääkonttori sijaitsee. Tämä työ on rajattu käsittelemään yhtä ketjua, jonka toiminta on virallisesti alkanut vuonna 1967 Oslossa. Tällä hetkellä kyseisen ketjun liikkeitä on seitsemässä eri maassa – Norjassa, Ruotsissa, Tanskassa, Suomessa, Islannissa, Latviassa sekä Saksassa. Jokaisessa maassa toimii maajohtaja, joka raportoi suoraan konsernin johdolle. Maat ovat jaettu maantieteellisesti pienempiin alueisiin, joita johtavat aluepäälliköt. Jokaisessa alueen myymälässä on myymäläpäällikkö, joka vastaa oman myymälänsä tuloksesta ja työntekijöistä, ja raportoi aluepäällikölle. Suomeen avattiin ketjun ensimmäinen liike vuonna 2000, ja tähän päivään mennessä liikkeitä on jo yli 70. Ketjulla on yhteensä yli 400 myymälää, jotka työllistävät noin 3200 henkilöä. Koko konsernilla oli vuonna 2011 jo yli 1200 liikettä, ja noin 10 000 työntekijää. (Konsernin ja ketjun verkkosivut, 2013.)

Toimeksiantajaketjun tuotevalikoimaan kuuluvat miesten vaatteet ja asusteet. Valikoima on monipuolinen, ja se kattaa kaiken alus- ja vapaa-ajanvaatteista pukuihin ja päällystakkeihin. Vaatteita löytyy siis useaan eri tyyliin ja tarkoitukseen, ja tuotteet soveltuvat monelle eri ikäluokalle. Varsinaiseen kohderyhmään voidaan siis lukea noin 20-vuotiaat ja sitä vanhemmat miehet. Tuotteissa käytetään sekä viimeisten trendien värejä ja materiaaleja että tuttuja ja turvallisia perussävyjä, jotka sopivat etenkin skandinaaviseen tyyliin. Valikoimassa on useita pysyviä bestseller-tuotteita, kuten neuleita ja farkkuja, joista ketjun liikevaihto suureksi osaksi usein koostuu. (Konsernin ja ketjun verkkosivut, 2013.)

Tuotteiden hinta-laatusuhde on hyvä, ja useimmista tuoteryhmistä löytyy sekä hinnaltaan edullisempi vaihtoehto että laadultaan parempi ja siten myös arvok-

kaampi vastaavanlainen tuote. Esimerkiksi puvut ovat hinnoiltaan n. 130–400 euroa. Hinta määräytyy lähinnä materiaalin mukaan; edullisin vaihtoehto on useimmiten keinokuitua ja arvokkain todella laadukasta villaa. Kauluspaidat ovat n. 30–70 euron hintaisia, ja samoin kuin puvuissa, hinta määräytyy kankaan laadun ja ominaisuuksien mukaan. (Konsernin ja ketjun verkkosivut, 2013.)

Vuonna 2012 toimeksiantajaketjun myynti Suomessa oli lähes 58 miljoonaa euroa, mikä oli 4,1 prosenttia enemmän edelliseen vuoteen verrattuna. Ketjun kaikkien seitsemässä eri maassa sijaitsevien liikkeiden myynti oli viime vuonna noin 390 miljoonaa euroa, ja myynninkasvua oli tapahtunut vuodessa yhteensä 3,7 prosenttiyksikköä. Ketjulla on Latviassa, Riiassa, kolme liikettä, joiden myynti oli 1,5 miljoonaa euroa vuonna 2012. Myynti oli 9,4 prosenttia parempi kuin edeltävänä vuonna, ja vuonna 2013 odotetaan Baltiassa kasvua tapahtuvan edelleen. (Toimeksiantajan sisäiset raportit ja tilastot, 2013.)

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta ja sen tuloksia. Koska toimeksiantajayritys pysyy työssä anonyyminä, käytetään siitä tekstissä muun muassa nimityksiä toimeksiantajayritys ja ketju. Empiirinen osuus on rajattu siten, että siinä keskitytään nimenomaan selvittämään, mitkä ovat toimeksiantajayrityksen merkittävimmät kilpailijat kohdemarkkinoilla ja mitkä ovat yrityksen mahdolliset vahvuudet ja heikkoudet erityisesti, kun etabloitumisen kohteena on Viro. Tuloksien perusteella voidaan siis arvioida, soveltuuko ketjun toimintakonsepti Viron markkinoille. Empiirinen osuus toteutetaan kilpailija-analyysin, SWOT-analyysin sekä ketjun edustajan haastattelun vastauksien pohjalta.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tässä työssä käytettävät tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät on valittu siten, että ne parhaalla mahdollisella tavalla täydentäisivät toisiaan. Tavoitteena on, että haastattelusta ja analyyseista saatavien aineistojen ja tulosten perusteella pystyttäisiin antamaan perusteltuja vastauksia kysymyksiin, jotka tutkimuksen aluksi määriteltiin selvitettäviksi. Empiirisen tutkimuksen tuloksilla voidaan siis tehdä lopulliset päätelmät siitä, onko toimeksiantajayrityksellä mahdollisuuksia menestyä Viron markkinoilla.

Yksi tässä tutkimuksessa käytettävistä tutkimusmenetelmistä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jonka päämenetelmänä käytetään yleensä haastattelua. Tässä tapauksessakin tietoa siis kerätään yksittäistä, tarkoin valikoitua henkilöä haastatteleamalla. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä myös haastateltavan henkilökohtaiset mielipiteet ja näkökulmat tulevat paremmin esille. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 164) ovat määritelleet kvalitatiivisen tutkimuksen tyypilliset pääpiirteet seuraavasti:

1. Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.

2. Suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon.
3. Käytetään induktiivista analyysia. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohdainen tarkastelu. Sitä, mikä on tärkeää, ei määrää tutkija.
4. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa. Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille.
5. Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.
6. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.
7. Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

Kvalitatiivista menetelmää käyttämällä pystytään siis valitsemaan haastateltava henkilö siten, että tutkimuksen kannalta olennaisimpiin ja tärkeimpiin kysymyksiin saadaan vastaukset asiantuntevalta taholta. Samalla tutkimukseen saadaan myös lisää validiutta, eli luotettavuutta ja pätevyyttä. Haastattelun yksi suurimmista eduista tiedonkeruumenetelmänä on sen joustavuus, sillä kun tiedonkeruu tapahtuu useimmiten suorassa vuorovaikutuksessa, pystytään tiedonkeruuta ja sen edistymistä myötäillä ja säädellä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–205.)

Tämän tutkimuksen tekijänä halusin käyttää haastattelua yhtenä tiedonkeruumenetelmänä siksi, että haastatteleamalla tarkoin valittua henkilöä saan ainutlaatuista tietoa ja uusia näkökulmia taholta, joka on tutkimuksen aiheen kannalta tärkeä ja varsin luotettava tiedonlähde. Haastattelutyypinä käytetään strukturoitua haastattelua eli lomakehaastattelua, jossa kysymykset ovat ennalta suunniteltuja ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä. Koska haastateltavia henkilöitä on ainoastaan yksi, haastattelu toteutetaan luonnollisesti yksilöhaastatteluna. Haastattelukysymysten laatiminen ja muotoilu on tutkimuksen ja sen loppupäätelmien kannalta ensisijaisen tärkeää. Kysymykset ovat laadittu tutkimuksen ja tutkimuskysymysten pohjalta siten, että niillä saataisiin ensisijaisesti mahdollisimman paljon aineistoa ja uusia näkökulmia tutkimuksen kannalta avainasemassa oleviin kysymyksiin ja ongelmiin.

Kilpailija- ja SWOT-analyysissa tiedonkeruumenetelmänä käytetään kirjoituspöytä tutkimusta, jossa käytettävä aineisto on jo olemassa olevaa tietoa eli sekundaariaineistoa. Koska analyysien kohteena ovat kansainväliset yritykset ja resurssit ovat rajalliset, on yksinkertaisempaa hankkia aineistoa kirjoituspöytä tutkimusta käyttäen, kuin että tuottaisi omaa primaariaineistoa kohdemaassa tapahtuvaa kenttätutkimusta tehden. Kirjoituspöytä tutkimuksella luodaan kuitenkin hyvä pohja kenttätutkimukselle, mikäli sellainen haluttaisiin tulevaisuudessa tehdä. (Lehtinen 2009, 55) Tietolähteinä SWOT-analyysissa käytetään ensisijaisesti toimeksiantajayrityksen sisäisiä lähteitä, joita ovat esim. kirjanpitoraportit ja vuositilastot. Aineistoa on lisäksi saatu ulkoisilta lähteiltä, joita ovat mm. aihetta käsittelevät Internet-sivut, tutkimukset ja tilastot. Kilpailija-analyysissa käytettävät aineistot ovat ulkoisista lähteistä, pääosin konsernien tai yritysten omilta kotisivuilta. Ulkoiset lähteet voivat olla myös julkisia tai kaupallisia tietopalveluita, jotka ovat erikoistuneet esim. kansainvälisten markkinatietojen ja -tilastojen tuottamiseen.

5.2 Haastattelun toteutus

Kuten aiemmassa osiossa kerrottiin, haastattelua käytettiin työssä yhtenä tärkeänä tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelun kohteeksi valittiin toimeksiantajaketjun edustaja, jolla on pitkä työhistoria yrityksessä. Haastattelun kohde toimii tällä hetkellä maajohtajana sekä Latviassa että Islannissa. Haastateltavan valinta perustui täysin siihen, että kyseisellä henkilöllä uskottiin olevan pätevintä ja ajankohtaista tietoa kysymyksiin, joiden vastaukset olisivat tutkimuksen tulosten kannalta tärkeimpiä. Haastattelun avulla pyrittiin ensisijaisesti saamaan uusia mielipiteitä ja näkökulmia tutkimukseen Latviassa tapahtuvan liiketoiminnan perusteella.

Haastattelu tapahtui huhtikuussa 2013. Kysymykset toimitettiin haastateltavalle etukäteen sähköpostitse, jotta hän saisi mahdollisuuden perehtyä aiheeseen ja valmistella vastauksiaan. Varsinainen haastattelu käytiin puhelimitse, sillä haastateltavan työpiste sijaitsee Ruotsissa, eikä henkilökohtaiseen tapaamiseen ollut tarvittavia resursseja. Toteutus oli onnistunut, sillä molemmat osapuolet olivat va-

ranneet haastattelulle tarpeeksi aikaa, eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä ilmennyt haastattelun aikana.

Haastattelu toteutettiin strukturoituna, eli lomakehaastatteluna, jossa kysymykset olivat ennalta laadittuja, ja ne esitettiin tietyssä järjestyksessä. Kysymykset haluttiin pitää yksinkertaisina, ja niistä valikoitiin tarkasti vain merkityksellisimmät ja olennaisimmat. Haastattelukysymykset muotoiltiin luonnollisesti tutkimuksen ja varsinaisten tutkimuskysymysten pohjalta, jotta niiden vastauksista olisi mahdollisimman paljon hyötyä. Kysymykset ja vastaukset haluttiin kuitenkin pitää mahdollisimman vapaamuotoisina, jotta vastauksien henkilökohtainen näkökulma ja ulottuvuus säilyisivät.

5.3 Haastattelun keskeiset tulokset

Haastattelussa tuli ilmi paljon Baltian maiden yleisestä liiketoimintakulttuurista ja siitä, mitkä ovat toimeksiantajaketjun selkeimmät vahvuudet Latvian markkinoilla. Merkittävimiksi vahvuuksiksi nousi hyvä tunnettuus: ketju on toiminut Latviassa vuodesta 1995 lähtien, ja se on tunnettu erityisesti hyvästä palvelustaan, laajasta valikoimastaan ja kilpailukykyisistä hinnoistaan. Latvian markkinoiden haitaksi haastateltava näki maassa vallitsevan heikon taloustilanteen, minkä vuoksi asiakkaat joutuvat suunnittelemaan ostoksensa tarkkaan ja tekemään ne vain todellisen tarpeen mukaan. Haastateltavan mukaan tuotteiden hinnat lasketaan jokaisessa maassa samoilla kaavoilla ostohintojen ja muunnetaan paikalliseen valuuttaan. Pohjoismaissa toimeksiantajaketju kuuluu alhaiseen hintaluokkaan, kun taas Latviassa tuotteet kuuluvat korkeampaan keskihintaluokkaan, mikä johtuu maiden välisistä taloudellisista elintasoeroista. Haastateltava piti vallitsevia elintasoeroja myös yhtenä suurena syynä siihen, ettei ketjulla ole vielä toimintaa muissa Baltian maissa.

Toimeksiantajan edustaja uskoo, että ketjulla voisi olla Virossa kysyntää, ja että menestyvät myymälät sijaitsisivat esim. Tallinnassa ja Tartossa. Ketjulla on jokaisessa maassa sama valikoima, eikä sitä tarvitsisi muokata Vironkaan markkinoille,

koska kulttuuriset ja ilmastolliset olosuhteet ovat niin samankaltaiset kuin esim. Pohjoismaissa. Viro on huomattavan pieni maa niin pinta-alaltaan kuin väestöltäänkin, ja ketjun tavoitteena ovat kuitenkin lähinnä suuremman mittakaavan markkinat. Haastateltava arvioi, että ainoastaan muutaman liikkeen pitäminen Virossa ei olisi kannattavaa, sillä korkeat kiinteät kustannukset kasvaisivat nopeasti suuremmiksi kuin liiketoiminnasta saadut voitot.

Toimeksiantajayrityksen yksi näkyvimmistä toimintatavoista ja vahvuuksista on suuren mittakaavan mainonta. Haastateltavan mukaan Latviassa markkinointi on kuitenkin pienimuotoisempaa, ja sitä toteutetaan ainoastaan myymälöiden kampanjoiden sekä satunnaisten kanta-asiakasklubin ilmoitusten muodossa. Syynä tähän ovat televisiomainonnan suuret kustannukset, joita liikkeiden tuotoilla ei pystytä kattamaan. Ketjun edustaja uskoo, että mikäli toimintaa laajennettaisiin joskus Viroon, mahdollisuudet julkisten markkinointikanavien, kuten lehtien, television ja radion käyttöön, olisivat hyvin vähäiset.

Haastattelussa vertailtiin myös hieman Pohjoismaiden ja Baltian maiden pukeutumiskulttuuria keskenään. Siitä kävi mm. ilmi että Baltian maissa pukeutumistyylillä on hyvin samankaltaista kuin Suomessa, mutta ruotsalaiset taasen erottuvat joukosta hieman modernimmalla tyylillään. Kuten edellä mainittiin, ketjulla on kuitenkin kaikissa maissa samat mallistot, eli tuotevalikoimia ei muokata erikseen kunkin maan mukaan.

Haastattelun tulosten perusteella voitaisiin siis sanoa, että toimeksiantajaketjun edustaja pitää melko epätodennäköisenä sitä, että ketju laajentaisi toimintaansa Viroon lähitulevaisuudessa. Vaikka ketjulla on hyvät edellytykset ja tarvittavat resurssit etabloitumiseen, ei se välttämättä olisi pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa.

6 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen tärkeimmät kilpailijat kohdemarkkinoilla sekä muodostaa selkeä käsitys kilpailun määrästä, rakenteesta ja tasosta. Analyysin perusteella pyritään myös selvittämään, onko merkittävimmillä kilpailijoilla joitain vahvuuksia ja osa-alueita, jotka he osaavat toimeksiantajaketjuamme paremmin, ja joista voisimme ottaa mallia ja oppia. Kun tiedetään ja osataan ennakoida, miten kilpailijat toimivat kohdemarkkinoilla, voidaan paremmin suunnitella ja kohdistaa myös omaa toimintaa uusilla markkinoilla. (Äijö 2008, 109–110.)

Kilpailija-analyysin voi tehdä usealla eri tavalla, tavoitteesta riippuen. Tässä kilpailija-analyysissä keskitytään ensisijaisesti ainoastaan suurimpiin baltialaisiin vaateyrityksiin ja -ketjuihin, jotka voidaan selkeästi nähdä toimeksiantajayrityksen merkittävimpinä kilpailijoina Viron markkinoilla. Analyysissä pyrin selvittämään, mitkä ovat kilpailijoiden vahvuudet, eli millä keinoilla he kilpailevat asiakkaista. Kilpailijaketjujen kohderyhmien, tuotevalikoimien laajuuden sekä liikkeiden lukumäärien selvittäminen on myös osa kilpailija-analyysiä. (Äijö 2008, 109–110.)

Kilpailijoiden analysoinnin ja toimintatapojen listaamisen ja erottelemisen jälkeen kilpailijoita verrataan toimeksiantajayritykseen. Vertailun perusteella voidaan päätellä, ovatko toimeksiantajayrityksen resurssit ja kilpailukeinot tarpeeksi vahvat uusille markkinoille, ja pohditaan, miten yrityksen omia vahvuuksia voitaisiin edelleen parantaa, jotta yrityksellä olisi ylivoimainen kilpailuetu muihin ketjuihin nähden. (Äijö 2008, 109–110.)

Taulukossa 1 on havainnollistettu kilpailija-analyysissä käsiteltävien yritysten kohderyhmät, valikoimat, liikkeiden lukumäärät sekä merkittävimmät vahvuudet lyhyesti. Seuraavissa osioissa jokaiseen kilpailijabrändiin perehdytään kuitenkin tarkemmin, ja loppuun on laadittu yhteenveto analyysistä.

Taulukko 1. Kilpailijataulukko.

KETJU	KOHDERYHMÄ	VALIKOIMA	LIIKKEITÄ	VAHVUUDET
MONTON	Miehet & Naiset: n. 20-35-vuotiaat	Juhlapukeutuminen, vapaa-ajanvaatteet, asusteet	Viro 9, Latvia 7, Liettua 10, Ukraina 9, Venäjä 13	Rohkeus, trendikkyys Verkkokauppa Uusi visuaalinen imago
BALTMAN	Miehet: n. 30-vuotiaasta ylöspäin	Työ- ja edustus- pukeutuminen	Viro 5, Latvia 4, Liettua 7	Klassisuus, laatu, brändin imago Lisäarvoa tuo mahdollisuus suunnitella oma, uniikki puku
MOSAIC	Miehet & Naiset: 35-vuotiaasta ylöspäin	Juhlapukeutuminen, vapaa-ajanvaatteet, asusteet	Viro 13, Venäjä 10, Latvia 6, Liettua 12, Ukraina 8, lisäksi tukkuliikkeiden kautta n. 20 muussa maassa.	Käytännöllisyys, ajattomuus, yhdisteltävyys Useat jälleenmyyjät, laajalti tunnettu
OODJI	Miehet, naiset & lapset: n. 17-30- vuotiaat, ja 3-12- vuotiaat	Vapaa-ajan pukeutuminen, asusteet, miesten ja naisten jalkineet	Viro 2, Moldova 3, Romania 1, Puola 14, Tsekki 4, Slovakia 2	Monipuolisuus Viimeisimpiä trendejä edullisesti Mallistojen vaihtuvuus
SANGAR	Miehet & Pojat: 8-vuotiaasta ylöspäin	Solmiot ja kauluspaidat	Viro 6	Maailmanlaajuinen verkkokauppa Laatustandardit ja - politiikka Monipuolisuus Made-To-Measure- tuotteet

6.1 Baltika Group

Analyysin kohteina olleista myymäläkonsepteista Monton, Baltman sekä Mosaic kuuluvat virolaiseen Baltika Group-konserniin. Konsernin toiminta alkoi vuonna 1928, kun Tallinnassa alettiin valmistaa sadetakkeja Gentleman-tuotemerkillä. Tänä päivänä nopeasti kasvavaan konserniin kuuluu viisi ketjua: kolmen aikaisemmin esitellyn lisäksi laadukkaita designtuotteita naisille valmistava Ivo Nikko-

lo sekä naisten juhla- ja bisnespukeutumiseen erikoistunut Bastion. Baltika Group on asettanut missiökseen luoda laadukasta muotia, jonka avulla ihmiset voivat ilmaista itseään ja tuntea olonsa hyväksi. Konsernin tavoitteena on saavuttaa johtava markkina-asema Keski- ja Itä-Euroopan muodin jälleenmyyjänä. Strategisiksi vahvuuksikseen konserni on kotisivuillaan maininnut muun muassa vertikaalisesti integroidun liiketoimintamallin, joka mahdollistaa nopean reagoinnin asiakkaiden tarpeisiin, merkittävät tavoitteet sekä monipuoliset brändit, joiden laajat valikoimat kattavat suuren asiakasryhmän. (Baltika Group 2013.)

Mitä sosiaaliseen vastuullisuuteen tulee, on konserni näkyvästi mukana hyväntekeväisyydessä sekä useiden eri urheilujoukkueiden, tapahtumien ja ryhmien sponsoroinnissa. Esimerkiksi Viron jalkapallomaajoukkueen pelaajille räätälöidyt edustuspuvut ovat Baltmanin tuotantoa. Olympialaisissa ja muissa suurissa kansainvälisissä urheilukisoissa osallistujat ovat useimmiten pukeutuneet Monton brändin vaatteisiin. (Baltika Group 2013.)

Eettisestä vastuullisuudesta konsernin kotisivuilla mainitaan ainoastaan lyhyesti. Sivustojen mukaan ympäristönäkökohdat ovat otettu huomioon konsernin rakenteessa, ja konserni pyrkii varmistamaan, että kaikki yksiköt toimivat ympäristön kannalta kestäväällä tavalla. Tuotteiden valmistusmaasta tai -maanosasta ei ole mainintaa kotisivuilla. (Baltika Group 2013.)

6.1.1 **Baltman**

Baltman-merkin ensimmäinen miestenvaatekokoelma julkaistiin 90-luvun alussa. Siitä lähtien merkki on ollut hallitsevassa asemassa Baltian pukumarkkinoilla, ja kasvu jatkuu edelleen nopeasti. Brändiä kuvaillaan konsernin kotisivuilla sanoilla maineikas, tyylikäs, klassinen, korkealaatuinen sekä persoonallinen. Ostoskokemuksesta pyritään luomaan asiakkaalle mahdollisimman miellyttävä tarjoamalla yksilöllistä palvelua rauhallisessa ja tyylikkäässä ympäristössä. Voitaisiin siis sanoa, että Baltman keskittyy ennemminkin hienoihin yksityiskohtiin ja arvokkai-

siin toimintatapoihin kuin tarjoamaan asiakkaalle nopean, sujuvan ja vaivattoman ratkaisun puvun ostoon. (Baltman 2013.)

Vuoden 2013 kevään ja kesän pukumallisto sisältää 14 erilaista valmista pukuvaihtoehtoa, joista yhdeksän on Slim fit -istuvuudella, ja viisi Regular fit -mallia. Pukujen hinnat olivat n. 289 ja 429 euron välillä. Pukujen materiaaleja ei lyhyissä esittelyissä mainittu, mutta hakukoneen kautta löydettyjen asiakkaiden kommenttien mukaan materiaaleina olisi osassa puvuista käytetty polyesterin, villan ja pellavan sekoitetta ja osassa täyttä villaa ja sen eri laatuja. Internet-sivuilla esitelty kauluspaitavalikoima oli melko suppea, eikä materiaaleista ollut tuotetiedoissa mainintaa. Suurin osa paidoista oli n. 60 euron hintaluokkaa, mikä saattaisi kuitenkin viitata siihen, että käytetty materiaali olisi täyspuuvillaa. (Baltman 2013.)

Perusvalikoiman lisäksi Baltman on luonut käytännöllisyyteen ja helppohoitoisuuteen erikoistuneen Baltman Travel -malliston. Malliston takkien ja housujen materiaalit ovat käsitelty niin, että ne hylkivät likaa ja vettä sekä pysyvät siisteinä ja sileinä erityisesti matkustaessa. Lisäksi takkien ominaisuuksiin kuuluvat lisätaskut, jotka ovat mitoitettu mm. passille, lentolipuille ja pienille arvotavaroille. (Baltman 2013.)

Baltman tarjoaa asiakkailleen myös mahdollisuuden mittatilauspuvun tai -takin teettämiseen. Asiakas voi valita mm. haluamansa kankaan noin 200 erilaisen joukosta sekä suunnitella oman pukunsa kaikki pienimmätkin yksityiskohdat. Mittatilauspuvut valmistetaan Tallinnassa ja työn laatua valvotaan tarkasti. (Baltman 2013.)

6.1.2 Monton

Vuonna 2002 lanseerattua Monton-konseptia, joka on yksi Baltika Groupin kolmesta vahvasta miestenvaatteita tarjoavasta ketjusta, voidaan pitää toimeksiantajaketjun toisena merkittävänä kilpailijana Baltmanin ohella. Monton-konsepti on Baltika Groupin ketjuista suurin. Ketjun valikoima kattaa toimeksiantajaketjun tavoin juhla- ja vapaa-ajanvaatteet sekä asusteet ja alusvaatteet. Valikoima on kui-

tenkin suunnattu selkeästi nuoremmalle kohderyhmälle, noin 20–35-vuotiaille. Hinnoittelussa ketjut ovat samalla linjalla. (Monton 2013.)

Baltika Groupin kotisivujen mukaan Monton-brändi on suunnattu erityisesti muotitietoisille ja itsenäisille ihmisille, jotka ilmaisevat itseään vaatetuksen avulla. Tuotteissa käytetään rohkeita värejä, hyviä materiaaleja ja ne ovat malliltaan hyvin istuvia. Liikkeissä valikoiman vaihtuvuus on tiheää, sillä myymälöiden mallistot uusiutuvat noin kuukauden välein. (Monton 2013.)

Vuonna 2011 Monton-brändin visuaalinen imago ja myymäläkonsepti uudistettiin täysin. Uusi visuaalinen imago kuvastaa paremmin brändin rohkeaa tyyliä ja on helposti tunnistettavissa. Uuden konseptin mukaiset liikkeet avataan kuluvan vuoden aikana. (Monton 2013.)

Yksi Montonin merkittävimmistä vahvuuksista on verkkokauppa, joka toimittaa tuotteet kaikkien Euroopan unionin jäsenmaiden lisäksi Venäjälle ja Ukrainaan. Kansainvälisen verkkokaupan avulla brändi tavoittaa huomattavasti suuremman asiakaskunnan kuin ainoastaan kivijalkamyymälöiden kautta. Verkkokauppa lupaa toimittaa tuotteet Eurooppaan noin viikossa kymmenen euron toimituskuluja vastaan. (Monton 2013.)

6.1.3 Mosaic

Mosaic on Baltika Groupin toiseksi suurin konsepti, joka sai alkunsa, kun kaksi brändiä, CHR ja Evermen, yhdistettiin vuonna 2006. Nykyään Mosaicin valikoimiin kuuluvat sekä naisten että miesten juhla- ja vapaa-ajanvaatteet sekä asusteet. Vuonna 2007 brändi lanseerasi myös lastenmalliston, mutta se lakkautettiin vuonna 2011. Mosaicin pääkohderyhmään kuuluvat käytännöllistä ja ajatonta puukeutumista arvostavat henkilöt, jotka ovat iältään n. 35-vuotiaita tai vanhempia. Brändin mallisto on keskittynyt tyyliltään neutraaleihin, elegantteihin ja yksinkertaisiin perustuotteisiin, joita on helppo yhdistellä keskenään. (Mosaic 2013.)

Brändi on neutraalin ja yksinkertaisen tyyliensä vuoksi saavuttanut suosiota useissa Euroopan maissa, mm. Suomessa ja Saksassa. Mosaicin liikkeitä on Baltiassa ja Itä-Euroopassa yli viisikymmentä, ja niiden lisäksi brändin tuotteita myydään tukuliikkeiden kautta noin 20 maassa. Brändi on oman kohderyhmänsä keskuudessa hyvin laajalti tunnettu, ja Suomessa esim. Stockmann-tavaratalon valikoimista löytyy Mosaicin tuotteita. (Mosaic 2013.)

6.2 Oodji

Oodji-brändi sai alkunsa vuonna 1998, kun ensimmäinen naisten vaate- ja asustekokoelma julkaistiin. Alunperin brändi tunnettiin nimellä OGGI, mutta kun vähittäiskauppaa laajennettiin Eurooppaan vuonna 2010, se muutettiin nykyiseen muotoonsa, jotta se sopisi kieliasultaan paremmin myös kansainvälisille markkinoille. Samaan aikaan kun Oodjin toiminta laajeni, lanseerattiin ensimmäinen miesten vaate- ja asustemallisto. Nykyään liikkeitä on 26, ja ne sijaitsevat kuudessa eri maassa: Puolassa, Virossa, Moldovassa, Slovakiassa, Romaniassa ja Tshekeissä. Vuonna 2012 brändin tuotevalikoima ja samalla myös kohderyhmä laajeni, kun myyntiin tulivat kaksi uutta tuotelinjaa: lasten vaatteita ja asusteita tarjoava Oodji Kids, sekä Oodji Shoes, jonka tuotteisiin kuuluvat miesten ja naisten trendikkäät jalkineet. (Oodji 2013.)

Oodjin kohderyhmään kuuluvat n. 17–30-vuotiaat naiset ja miehet sekä 3–12-vuotiaat lapset. Tunnuslausetta ”World Today” käytetään kuvastamaan brändin ajatusmaailmaa. Käytännössä tämä näkyy uusimpien kansainvälisten trendien ja tyyliuuntauksien mukaisina mallistoina. Etusijalla yrityksen toimintaperiaatteissa ovat houkuttelevat ja kilpailukykyiset hinnat, eurooppalaisten laatustandardien mukaiset tuotteet sekä uusimpia trendejä heijastavat, tiheästi päivitetyt mallistot. Nämä edellä mainitut tekijät voidaan myös lukea Oodji-brändin merkittävimpiin vahvuuksiin. (Oodji 2013.)

6.3 Sangar

Sangar-brändin historia alkoi Virossa vuonna 1956, kun 28-vuotias Jüri Kraft nimettiin suuren ompelimon johtajaksi. Kraft onnistui pitämään tehtaan pystyssä vaikeidenkin aikojen läpi vaalimalla pitkäaikaisia perinteitä ja taitoja. Kun kilpailevat yritykset hakivat nopeaa tuottoa, Kraft keskittyi ammattitaidon ja ensiluokkaisen laadun säilyttämiseen tuotteidensa tuotannossa. (Sangar 2013.)

Sangar tunnetaan laadukkaista pukupaidoistaan ja solmioistaan, jotka ovat taidokkaasti suunniteltu ja valmistettu viimeisintäkin yksityiskohtaa myöten. Yrityksen kotisivujen mukaan tuotteet ovat suunnattu erityisesti kunnianhimoisille, menestysorientoituneille henkilöille. Mitoituksia löytyy sekä aikuisille että lapsille. Sangarin ajatusmaailman mukaan vaikuttava ulkoinen olemus voidaan käsittää eräänlaisena valuuttana, joka on yksi menestyksen avaintekijöistä sekä ammatillisessa että yksityiselämässä. (Sangar 2013.)

Brändin tuotteiden laatua valvotaan tarkasti. Yrityksen laatujärjestelmä on sertifioitu ISO 9001:2008 standardien mukaisesti. Paidat ovat korkealaatuisia, kestäviä, helppohoitoisia ja hyvin istuvia. Jokainen yksityiskohta on tarkasti suunniteltu ja tehty, ja ne antavat paidalle uniikin vivahteen. Eri vartalotyypeille on omat mallit ja istuvuudet, kaulusvaihtoehtoja on useita eri käyttötarkoituksiin, ja nappien ja saumojen ompelussa on käytetty erityistä teknikkaa, jotta niiden kestävyys olisi parempi. Valmiiden kauluspaitamallien lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus teettää paita omien mittojensa ja mieltymystensä mukaan. Made-To-Measure-paidoissa on kymmeniä eri kangasvaihtoehtoja ja paljon yksityiskohtia, joista asiakas voi siten valita ja suunnitella juuri omanlaisensa paidan. (Sangar 2013.)

Tuotteiden hintataso on suurin piirtein samaa luokkaa kuin edellä esitellyillä konsepteilla sekä toimeksiantajaketjulla. Paitojen hinnat määräytyvät pitkälti niissä käytetyn materiaalin ja yksityiskohtien mukaan. Täyspuuvillaiset kauluspaidat ovat noin 45–70 euron hintaisia, ja puuvilla-polyester-paidan hinta on noin 30–40

euroa. Made-To-Measure-mittatilauspaitojen hinnat ovat 99 eurosta ylöspäin. (Sangar 2013.)

Sangarilla on kuuden Virossa sijaitsevan myymälän lisäksi verkkokauppa, joka toimittaa tuotteita maailmanlaajuisesti. Verkkokauppa on mahdollistanut Sangar-tuotemerkin laajan levinneisyyden ja tunnettuuden. Etenkin ympäri Eurooppaa Sangar on hyvin tunnettu laadukkaista tuotteistaan. Verkkokauppa toimittaa tuotteet 2-14 vuorokauden kuluessa tilauksesta ja myöntää tuotteilleen 30 päivän palautusoikeuden, mikäli asiakas ei ole tyytyväinen tuotteeseensa. (Sangar 2013.)

6.4 Yhteenveto kilpailijoista

Kaikki edellä mainitut miestenvaateketjut ja -brändit voidaan nähdä toimeksiantajaketjun merkittävänä kilpailijoina Viron ja koko Baltian markkinoilla. Jokaisella brändillä on omat vahvuutensa ja vakiintunut asema markkinoilla. Kilpailija-analyysin brändeillä on myös vahvasti paikallinen imago, mikä on heille todella selkeä kilpailuetu. Kaikkien analysoitavien miestenvaateketjujen hintatasot ovat hyvin samaa luokkaa: suhteellisen hyvälaatuisen puvun asiakas voi ostaa noin 200 eurolla ja kauluspaidan 50 eurolla. Iän mukaan segmentoiduissa kohderyhmissä ja tuotevalikoimien laajuudessa on jonkin verran eroavaisuuksia, mutta jokaisen brändin kohdeasiakkaisiin kuitenkin kuuluvat jossain määrin n. 30-vuotiaat miehet.

Toimeksiantajaketjun suurimmat kilpailijat ovat selkeästi Baltika Group -konsernin kolme konseptia: Baltman, Monton sekä Mosaic. Baltmanin ja toimeksiantajaketjun välinen kilpailu koskee lähinnä juhlapukeutumista, sillä Baltmanin valikoima ei kata vapaa-ajanpukeutumisen sektoria. Toimeksiantajaketjun myyntivalttina on kuitenkin aina pidetty laajaa puku- ja kauluspaitavalikoimaa, joten Baltmania voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä kilpailijoista Viron markkinoilla. Myös Monton, joka on uudistanut imagoaan onnistuneesti nuorekkaampaan suuntaan viime vuosien aikana, voidaan nähdä uhkana toimeksiantajaketjun menestykselle. Verrattuna toimeksiantajaketjuun, Monton-brändin tuotteet ovat ny-

kyään suunnattu hieman nuoremmalle ikäryhmälle. Kilpailua syntyy siis nimenomaan nuoremmista asiakkaista, sillä myös toimeksiantajaketju on yrittänyt selkeästi luoda itselleen nuorekkaamman ja trendikkäämmän imagon uudistamalla visuaalista ilmettään ja lisäämällä vaatemallistoihin monipuolisuutta ja valinnanvaraa. Mosaic-brändi taas kilpailee täysin samoilla tuotesektoreilla toimeksiantajaketjun kanssa, sillä valikoimat kattavat samat pukeutumisen osa-alueet. Mosaicin valikoima on kuitenkin suunnattu hieman vanhemmalle kohderyhmälle, noin 35-vuotiaista ylöspäin, kun taas toimeksiantajaketjun kohderyhmään kuuluvat n. 20-vuotiaat ja sitä vanhemmat miehet. Useat jälleenmyyjät ympäri Eurooppaa ovat mahdollistaneet Mosaic-brändin laajan tunnettuuden, mikä myös tekee siitä vahvan kilpailijan.

Vaikka Oodji on konseptina erittäin vahva Baltian ja Itä-Euroopan maissa, brändi ei kuitenkaan lukeudu toimeksiantajan merkittävimpiin kilpailijoihin. Vaikka kohderyhmään kuuluvat myös aikuiset (17–30-vuotiaat), brändin imago on kuitenkin selkeästi nuorekkaampi. Valikoimista puuttuvat ajattomat ja neutraalit tuotteet, jotka taas ovat toimeksiantajan valikoimien myyntivaltteja ja selkeitä vahvuuksia. Oodji päivittää mallistoaan viimeisimpien trendien mukaan nopealla temmolla ja mahdollisimman pienillä kustannuksilla, kun taas toimeksiantajaketju keskittyy korkean laadun säilyttämiseen ja omien vahvuksiensa ja bestsellereiden kehittämiseen.

Sangar on selkeä kilpailija kauluspaitojen ja juhla-asusteiden sektorilla. Vahvan imagon omaava brändi tarjoaa asiakkailleen lähes rajattomasti vaihtoehtoja, korkeaa laatua ja kilpailukykyisiä hintoja. Sangar on kuitenkin ns. erikoisliike, eli valikoima on suhteellisen suppea, kun ajatellaan juhlapukeutumista kokonaisuutena. Useimmiten asiakkaat arvostavat sitä, että he voivat pukua hankkiessa ostaa täyden kokonaisuuden samasta paikasta paitoineen, solmioineen ja muine asusteineen.

Kilpailija-analyysin perusteella voidaan päätellä, että yksikään analysoitavista konsepteista ei varsinaisesti ole ylivoimainen toimeksiantajaketjuun nähden. Jo-

kaisella analyysin kohteena olleella brändillä on omat vahvuutensa ja niin myös toimeksiantajalla. Analyysistä nousee kuitenkin esiin muutama seikka, joista esimerkkiä ottamalla toimeksiantajaketju voisi kehittää ja vahvistaa edelleen omaa kilpailukykyään kansainvälisillä markkinoilla. Nykyaikana voidaan internetin välityksellä tavoittaa todella suuret markkinat, ja vaatteiden osuus kaikista verkkokaupoista kasvaa huimaa vauhtia. Verkkokaupan luominen olisi siksi toimeksiantajaketjulle todella kannattavaa. Useimmilla suurimmilla kilpailijoilla on jo toiminnassa koko valikoiman kattava verkkokauppa, ja uskon että verkkokaupan perustaminen olisi joka tapauksessa toimeksiantajaketjulle lähitulevaisuudessa edellytys sekä toiminnan ylläpitämiselle että sen laajentamiselle. Uskon, että verkkokaupan myötä myös brändin imagon uudistaminen ja varsinkin nuorempien asiakkaiden mielikuvien muuttaminen olisi helpompaa. Nykyään teknologia ja yrityksen monikanavaisuus on lähestulkoon edellytys modernille ja trendikkäälle imagoille, jota asiakkaat arvostavat.

7 KOHDEYRITYKSEN SWOT-ANALYYSI

7.1 Analyysin laatiminen

SWOT-lyhenne tulee englanninkielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) sekä Threats (uhat). Analyysissa yritystä tarkastellaan suhteessa ympäristöön, ja sen avulla saadaan selkeämpi käsitys yrityksen mahdollisuuksista onnistua. Analyysin tulokset helpottavat myös päätöksenteossa ennen mahdolliseen kehittämissuunnitelmaan ryhtymistä. (Pasanen 2005, 31.)

Tässä työssä toimeksiantajayrityksen SWOT-analyysi on toteutettu yksinkertaisesti versiona, eli on laadittu lista vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhista, jotka ovat sitten täytetty SWOT-työkaluun. Normaaleissa olosuhteissa, joissa analyysin tekoon osallistuu useampi yrityksen edustaja, analyysi aloitetaan useasta eri näkökulmasta katsotuilla yksityiskohtaisilla selvityksillä, jonka jälkeen aletaan täyttää SWOT-työkalua. Työkalun tiedot saattavat usein perustua aiemmin tehtyihin analyysiin, kuten markkina- tai trendianalyysiin. (Äijö 2008, 123–124.)

Analyysissä tarkastellaan sekä toimeksiantajayrityksen sisäisiä että ulkoisia tekijöitä. Vahvuudet ja heikkoudet ovat tällöin sisäisiä tekijöitä, joihin yritys pystyy toiminnallaan vaikuttamaan, kun taas mahdollisuudet ja uhat luetaan ulkoisiin tekijöihin, jotka ovat yrityksen toimintaympäristössä, ja joihin ei pystytä suoraan vaikuttamaan. Kun yrityksen tiedot on siirretty SWOT-työkaluun, laaditaan yhteenveto, jossa perehdytään siihen, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää ja parantaa edelleen, miten heikkoudet voidaan korjata, miten mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja toteuttaa, sekä miten uhkia voidaan ehkäistä tai miten niihin voidaan varautua. (Äijö 2008, 123–124.)

Työkalussa 2 on esitetty toimeksiantajayrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat nelikenttätyökalun muodossa. Analyysin eri osa-alueisiin pereh-

dytään seuraavissa osioissa tarkemmin, ja lopuksi tehdään yhteenveto SWOT-analyysistä. Taulukossa ja analyysissä määritellyt tiedot perustuvat toimeksiantajayrityksen julkisiin tietoihin sekä analyysin tekijän ja yrityksen työntekijöiden yhteisiin mielipiteisiin ja näkökulmiin. Yhteiset mielipiteet toimeksiantajayritykset vahvuuksista, heikkouksista ym. syntyivät keskustelujen pohjalta, jotka käytiin työntekijöiden kesken.

Taulukko 2. SWOT-taulukko.

Vahvuudet	Heikkoudet
Palvelun laatu - osaava henkilöstö	Imago, etenkin nuorten keskuudessa
Näyttävä mainonta	"Ei niin trendikkäitä perusvaatteita varttuneille"
Eettinen vastuu	Ns."turhat tuotteet" mallistossa, joille ei kysyntää
Tuotteiden materiaalit	
Vaihtuvat tarjouskampanjat	
Laaja valikoima	
Mahdollisuudet	Uhat
Verkkokauppa	Materiaalien hintojen nouseminen
Ekologisuuteen panostaminen	Kilpailun koveneminen ja kilpailijoiden lisääntyminen
Kansainvälistyminen esim. Venäjälle ja Eurooppaan	Ongelmat tuotantoprosesseissa, esim. tehtaan sulkeutuminen

7.1.1 Vahvuudet

Palvelun laatu on yksi toimeksiantajaketjun suurimmista vahvuuksista verrattuna kilpailijoihin. Henkilöstön valintaan ja osaamiseen kiinnitetään paljon huomiota ja pyritään luomaan vahva tiimihenki sekä motivoiva työilmapiiri. Jokainen asiakas huomioidaan yksilönä, ja palvelutapahtumasta pyritään luomaan vaivaton, helppo

ja yksinkertainen. Tavoitteena on, että jokainen asiakas lähtee myymälästä hymyssä suin, tyytyväisenä saamaansa palveluun ja tuotteisiin ja haluaa asioida liikkeessä uudelleen.

Yrityksen mainonta tapahtuu suurimmaksi osaksi television kautta. Parhaan esityksajan, mukaansatempaavan tunnusmusiikin ja piristävien mainoksien avulla tataan, että tuotteet jäävät ihmisten mieliin. Yritys onkin saanut mediassa paljon positiivista huomiota osakseen uudenlaisen mainonnan ansiosta.

Yritysten panostus eettiseen vastuuseen on nykyaikana paljon esillä. Toimeksiantajayritys on laatinut muun muassa eettisen ohjeistuksen, joka asettaa yhteistyökumppaneille ja vähittäiskauppiaille vaatimukset, joissa määrätään, että kaikilla yrityksen tuotantoon osallistuvilla on oltava oikeus turvallisiin ja hyviin työoloihin yleisesti hyväksytyjen ihmisoikeuksien, lakien ja säädösten mukaisesti (YK:n ihmisoikeudet ja kansainvälisen työjärjestön ILO:n ydinsopimukset). Tuotantoa valvotaan säännöllisesti, jotta yritys voi tarjota asiakkailleen tuotteita, jotka eivät vahingoita ympäristöä tai terveyttä.

Useimmat yrityksen bestseller-tuotteet ovat valmistettu ensiluokkaisista materiaaleista. Suurin osa neuleista ja paidoista on 100 prosentista puuvillaa, joka on erittäin kestävä sekä käytön että pesun kannalta. Useat kauluspaidat ovat korkealaatuisia egyptiläistä puuvillaa, ja pukuvalikoimasta löytyy useita laadukkaita täysvillaisia vaihtoehtoja.

Muutaman viikon välein vaihtuvilla kampanjoilla tarjotaan asiakkaille kauden parhaita tuotteita edullisin tarjoushinnoin. Kampanjat suunnitellaan ajankohdan ja kysynnän mukaan, ja niiden mainonta tapahtuu pääasiassa television kautta. Myymälöissä on pääkampanjoiden lisäksi pienempiä tarjouksia, esimerkiksi housuparin ostajalle tarjotaan toinen pari edullisemmin.

Toimeksiantajaketjun valikoima on todella laaja. Myymälästä löytyy käytännössä lähes kaikki, mitä mies pukeutumiseen tarvitsee. Tuotevalikoima kattaa alusvaatteet, vapaa-ajanvaatteet, asusteet, juhlapukeutumisen ja päällysvaatteet. Miesasi-

akkaat ovat usein tyytyväisiä siihen, että koko vaatekaapin voi uusia samalla kertaa ja samassa paikassa – yksinkertaista, nopeaa ja helppoa.

7.1.2 Heikkoudet

Vaateketjun imagoa on uudistettu viime vuosien aikana huomattavasti nuorekkaammaksi ja trendikkäämmäksi. Mallistoista löytyy tuotteita sekä trenditietoisille nuorille että ajattomia perusvaatteita suosiville aikuisemmille miehille. Etenkin useimmilla nuorilla on uudistuksista huolimatta säilynyt ketjusta se mielikuva, että tuotevalikoima on suunnattu selkeästi varttuneemmalle väelle, ja että tuotteissa ei ole niinkään panostettu laatuun vaan edulliseen hintaan.

Heikkous, joka on tyypillinen useammalle vaateketjulle, on mallistoissa ja tuotevalikoimassa olevat tuotteet, jotka eivät mene kaupaksi ja jäävät niin sanotusti hyllyyn. Tuotteiden huono menekki voi johtua esim. sen laadusta, istuvuudesta, materiaalista, väristä tai mallista. Kun tuote ei mene kaupaksi, se joudutaan usein varastoimaan tai myymään pois huonolla katteella.

7.1.3 Mahdollisuudet

Verkkokaupan suosio varsinkin vaatealalla on nykyaikana huimassa kasvussa, ja lähestulkoon jokaisella vaateketjulla on verkkokauppa. Verkosta tilaaminen on ratkaisu monen ongelmiin, kun ihmisten on lähes mahdotonta löytää aikaa vaateostosten tekoon – se on helppoa, nopeaa ja luotettavaa. Verkkokaupan kasvun jatkuessa on hyvin yleistä, että lähes kaikkien alojen yritysten kasvupotentiaalia aletaan määritellä sen monikanavaisuuden mukaan. Toimeksiantajayrityksen tapauksessa kysymyksenä tulee olemaan, onko asiakkaalla mahdollisuus ostaa tuotteita sekä kivijalkamyymälästä että verkkokaupasta.

Kuluttajat arvostavat nykypäivänä todella paljon tuotteen ekologisia ominaisuuksia, ja ekologisuudesta on tullut eräänlainen trendi myös vaateteollisuudessa. Ympäristön ja ihmisen kannalta puhtaampi ja eettisempi vaatetuotanto kiinnostaa trenditietoisia ihmisiä suuresti, ja brändiä ja tuotetta valitessa kiinnitetään erityistä

huomiota siihen, että se kuormittaisi ympäristöä mahdollisimman vähän elinkaarensa aikana, ja että sen valmistukseen olisi käytetty mahdollisimman vähän haitallisia kemikaaleja, energiaa ja luonnonvaroja. Lisäksi tuotteen hyvä laatu ja ajaton design tekevät siitä pitkäikäisen. Kuluttajat, jotka suosivat ekologisia vaatteita, arvostavat usein yrityksiä, jotka kertovat avoimesti esim. kotisivuillaan tuotantoketjun eri osa-alueista ja vaiheista.

Kansainvälistyminen on useimmalle yritykselle tehokkain mahdollisuus kasvattaa liiketoiminnan laajuutta. Toimeksiantajaketjun liikkeitä löytyy tällä hetkellä Pohjoismaiden lisäksi Saksasta ja Latviasta. Ketjun konsepti on toimiva ja tuotevalikoima monipuolinen ja pienillä mukautuksilla helposti sovellettavissa esim. muihin Baltian ja Itä-Euroopan maihin sekä Länsi-Eurooppaan.

7.1.4 Uhat

Yksi mahdollinen uhka sekä toimeksiantajaketjulle että muulle tekstiili- ja vaateollisuudelle on raaka-aineiden ja materiaalien saatavuuden heikentyminen ja sen seurauksena hintojen nousu. Materiaalien, kuten esimerkiksi puuvillan, hintojen nousua joudutaan luonnollisesti kompensoimaan nostamalla myyntihintoja, mikä taas voi aiheuttaa asiakkaissa ostohalukkuuden laskua. Kun tuotteita ei pidetä enää edullisina, niiden ostamista harkitaan entistä tarkemmin ja heräteostokset jäävät tekemättä.

Vaateketjujen välinen kilpailu on todella kovaa ja markkinoille tulee jatkuvasti uusia kansainvälisiä kilpailijoita, jotka tavoittelevat markkinajohtajan titteliiä. Kilpailukyky määräytyy entistä enemmän yrityksen innovaation, laadun, luovuuden, teknologian ja ammattitaidon perusteella. Brändin imago on avainasemassa: jokaisella brändillä tulee olla jokin erityinen tekijä, mikä erottaa sen muista kilpailijoista.

Nykyään suurin osa vaateollisuuden tuotannosta on siirretty alhaisten työvoimakustannusten maihin, useimmiten Aasiaan. Tehtaat saattavat sijaita maissa, joiden poliittinen tilanne on epävakaa, ja on olemassa riski, että tuotantolaitoksia joudut-

taisiin sulkemaan pysyvästi tai väliaikaisesti. Tehtaan sulkeutumisen seurauksena tuotanto keskeytyisi, mikä taas saattaisi aiheuttaa tuotteiden loppumisen ja siten myös myyntikyvyn heikentymisen.

7.2 Yhteenveto analyysista

Toimeksiantajaketjulla on useita merkittäviä vahvuuksia, mitkä ovat ratkaisevassa asemassa kilpailukyvyn määrittelyssä. Näitä vahvuuksia tulee edelleen hyödyntää ja vahvistaa. Palvelun laatua voidaan esimerkiksi vahvistaa tarjoamalla henkilökunnalle lisäkoulutusta, mikä taas motivoi heitä antamaan itsestään enemmän työssä. Toiminnan eettisestä vastuullisuudesta ei jousteta, vaan sen tärkeyttä painotetaan entistä enemmän. Asiakkaille tarjotaan jatkossakin ajankohtaisia tarjouskampanjoita, ja pidetään huolta siitä, että materiaalien laadusta ei tingitä. Valikoima pysyy laajana, ja kehitetään jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaan. Käytetään markkinointikanavana edelleen vahvasti televisiota, ja pysytään brändille ominaisessa tyyliuunnassa – näyttävää, inspiroivaa ja mieleenpainuvaa.

Yrityksen heikkouksina voidaan pitää sen osittain negatiivista imagoa nuorten aikuisten keskuudessa sekä mallistojen epäonnistuneita, heikosti myyviä tuotteita. Nämä kaksi heikkoutta kulkevat hyvin pitkälti käsi kädessä, sillä tuotteiden suunnitteluun ja designiin panostamalla myös brändin yleisilme muuttuu positiivisemmaksi kuluttajien keskuudessa. Tuotteiden suunnitteluvaiheessa on testattava, että tuote on toimiva: sen tulee istua hyvin, tuntua mukavalta, kestää käyttöä sekä olla tyylikäs ja vastata asiakkaan tarpeita. Tuotekehityksen myötä heikkoudet korjaantuvat, ja samalla tuotteiden laatu paranee.

Vaateteollisuuden yrityksillä on valtavat määrät mahdollisuuksia, jotka on osattava hyödyntää omaksi edukseen. Toimeksiantajaketjun yksi ajankohtaisimmista mahdollisuuksista on verkkokauppa, jonka avulla liiketoiminnan volyyymiä voitaisiin helposti kasvattaa. Potentiaalia menestyksekkäälle verkkokaupalle löytyy, ja verkosta ostamisen mahdollisuus on nykyään vaate- ja tekstiiliteollisuudessa ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Toinen mahdollinen keino liiketoiminnan laa-

jentamiselle on luonnollisesti kansainvälistyminen. Toimeksiantajaketjulla on jo valmiiksi hyvät valmiudet ja resurssit etabloitumiseen, ja kilpailun kovetessa uusien markkina-alueiden valloittaminen tulee luultavasti väistämättäkin eteen, mikäli toiminta jatkuu kunnianhimoisena ja markkinajohtajuutta tavoitellen.

Tuotteiden ekologisuuteen panostaminen on vaateketjulle hyvä mahdollisuus saavuttaa uusia asiakkaita ja vahvistaa omaa asemaansa markkinoilla. Toimeksiantajaketju valvookin jo tuotantoketjuaan tarkasti ja pitää huolta siitä, että tuotteet eivät missään tuotantoketjun vaiheessa vahingoittaisi ympäristöä tai kenenkään terveyttä. Ekologisuuteen voitaisiin kuitenkin edelleen panostaa enemmän ja tuoda eettinen vastuullisuus näkyvämmäksi osaksi brändin imagoa, esimerkiksi kehittämällä perusvalikoiman rinnalle tuotesarja, jonka raaka-aineena on käytetty ainoastaan luomupuuvillaa tai muuta täysin ekologista materiaalia.

Yksi selkeä uhka vaateketjulle on päivä päivältä koveneva kilpailu. Kilpailukykyä vahvistamalla ja omia vahvuuksiaan hyödyntämällä pystytään parhaiten varautumaan markkinoilla vallitsevaan kilpailuun. Niin kotimaassa kuin kansainvälisilläkin markkinoilla kilpailuun voidaan varautua olemalla aina askeleen edellä muita. Tämä taas vaatii yritykseltä ennen kaikkea innovatiivisuutta, luovuutta ja motivaatiota. Myös raaka-aineiden hintojen nousu on uhka, joka vaikuttaa suoraan kilpailuun. Materiaalikustannusten kasvun myötä myös myytävien vaatteiden hintoja joudutaan nostamaan, jotta tuotteille jäisi katetta. Suurimmat ketjut pystyvät pitämään hinnat edelleen suhteellisen alhaisina, mutta heikommat ketjut joutuvat nostamaan hintojaan, mikä taas huonontaa yrityksen asemaa kilpailutilanteessa. Tällaisiin uhkiin on melko vaikea varautua, sillä kilpailutilanne määräytyy vastaavassa tilanteessa oikeastaan yrityksen silloisen markkina-aseman mukaan.

Niin kuin lähestulkoon kaikkien suurten vaateketjujen, myös toimeksiantajayrityksen tuotteista suurin osa valmistetaan Aasiassa, jossa on alhaiset työvoimakustannukset. Kuten analyysissa aiemmin mainittiin, maissa joissa tuotantolaitokset sijaitsevat, saattaa olla huono taloudellinen tai epävakaa poliittinen tilanne. Mikäli maassa ajaudutaan kriisiin, tehtaot saatetaan sulkea ja tällöin tuotanto keskeytyy

määrittelemättömäksi ajaksi. Vaateketjulle tämä saattaa aiheuttaa äkillistä laskua myyntiluvuissa, jos tuotteet pääsevät loppumaan varastoista. Suurilla vaateketjuilla uhka ei ole kovin suuri, sillä samaa tuotetta valmistetaan ja ostetaan varastoihin usein niin suuria erinä kerralla, että niiden loppuminen on epätodennäköistä. Tuotantolaitosten sulkeutumisen uhka on kuitenkin hyvä tiedostaa, ja on tärkeää pysyä ajan tasalla tuotantomaiden taloudellisesta tilanteesta.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, ovatko toimeksiantajayrityksen resurssit riittävät Viron markkinoille etabloitumiseen, ja mikä on miestenvaateketjujen kilpailutilanne kohdemaan markkinoilla. Varsinaisia tutkimuskysymyksiä oli kolme:

- Onko yrityksellä edellytyksiä menestymiseen Viron markkinoilla?
- Mitkä ovat merkittävimmät kilpailijat uusilla markkinoilla?
- Mitkä ovat toimeksiantajayrityksen vahvuudet ja heikkoudet?

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantajayrityksen toimeksiantajalle, mutta idea tutkimuksen varsinaiseen otsikkoon ja tutkimuskysymyksiin syntyi tekijän henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aiheeseen. Aihe esiteltiin toimeksiantajayrityksen edustajalle, ja se hyväksyttiin, sillä aihetta pidettiin ajankohtaisena ja tarpeellisena yritykselle. Toimeksiantajalla ei siis ollut aikomuksia toiminnan kansainväliseen laajentamiseen työtä aloitettaessa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin tarkemmin kansainvälistymistä ja sitä, miksi yritykset ylipäättään laajentavat toimintaansa ulkomaille. Osiossa tarkasteltiin, millä eri operaatiomuodoilla yritys voi kansainvälistyä, ja mitä edellytyksiä onnistuneelle kansainvälistymisoperaatiolle on. Teoriaosuudessa käytiin myös läpi kansainvälistymissuunnitelman perusteita ja ohjeita suunnitelman laatimisesta, perehdyttiin pintapuolisesti Viroon etabloitumisen kohdemaana sekä pohjustettiin tietoja markkinoiden kilpailijoista ja kerrottiin tarkemmin toimeksiantajayrityksestä.

Valmiin tutkimuksen perusteella mielestäni tutkimus on onnistunut ja tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia. Empiirisessä osiossa toteutetun kilpailija-analyysin avulla saatiin selville Viron markkinoiden suurimmat kilpailijat ja heidän vahvuutensa. SWOT-analyysissä keskityttiin toimeksiantajayrityksen omiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiin. Yhtenä tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua henkilöhaastattelua, jossa saatiin selville toimeksiantajaketjun Latvian maajohtajan henkilökohtainen näkemys ketjun

mahdollisesta tulevaisuudesta Viron markkinoilla. Haastattelussa tuli ilmi myös paljon hyödyllistä tietoa ketjun kansainvälisestä toiminnasta. Erityisesti tarkemmat tiedot liiketoiminnasta Latviassa olivat tutkimuksen kannalta olennaisia, sillä niitä voitiin rinnastaa mahdolliseen toimintaan Virossa.

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin empiirisessä osuudessa käytännössä kolmella eri menetelmällä: SWOT-analyysillä, kilpailija-analyysillä sekä henkilöhaastattelulla. Mielestäni yksikään menetelmä ei ollut ylitse muiden, vaan jokaisen menetelmän perusteella saadut tulokset ja johtopäätelmät olivat yhtä tärkeitä ja täydensivät toisiaan ainutlaatuisella tavalla. Tulosten perusteella pystyttiin luomaan kokonaiskuva tilanteesta ja yrityksen mahdollisuuksista Viron markkinoilla. Henkilöhaastattelu ikään kuin sinetöi tutkimuksen, sillä ensisijaisesti operaation taloudellisen kannattavuuden kannalta ajattelevan asiantuntijan näkemys tässäkin asiassa oli melko ratkaiseva.

Johtopäätelmänä voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksellä on tarvittavat resurssit ja edellytykset Viron markkinoille etabloitumiseen, mutta Viro ei ehkä kohdemaana pysty antamaan yritykselle sen tavoittelemaa mahdollisuutta suuren mittakaavan liiketoimintaan. Kilpailijoita Viron markkinoilla on useita, ja paikallisen imagon omaavat itä-eurooppalaiset ketjut ovat vahvassa markkina-asemassa, mutta yksikään niistä ei ole ylivoimainen. Potentiaalia siis löytyy, mutta kansainvälistymistä suunniteltaessa on ensisijaisen tärkeää perustaa päätökset operaatioon ryhtymisestä myös taloudellisen kannattavuuden pohjalta.

SWOT-analyysin tulosten perusteella syntyi muutamia potentiaalisia kehittämisideoita toimeksiantajaketjulle. Useat yritykset ovatkin ottaneet analyysin osaksi säännöllistä liiketoiminnan arviointi- ja kehitystyötä, ja uskoisin että se olisi myös toimeksiantajayritykselle eduksi. Tässä tutkimuksessa toteutetun SWOT-analyysin yhteydessä syntyi toimenpide-ehdotus verkkokaupan perustamisesta. Verkosta ostaminen on nykyaikaa, ja henkilökohtainen mielipiteeni on, että jokaisella kansainvälisellä vaateketjulla tulisi nykypäivänä olla kivijalkamyymälöiden

lisäksi myös ajan tasalla oleva verkkokauppa. Verkkokauppa olisi ennen kaikkea loistava tilaisuus liiketoiminnan nopeaan ja tehokkaaseen kasvuun.

Yksi syntyneistä kehittämisideoista koski vaatevalikoiman suunnitteluun panostamista. Tällä hetkellä mallistoissa on useampia tuotteita, joille ei ole kysyntää. Syy tuotteiden heikkoon menekkiin on usein materiaalin laadun heikkous tai mallin huono istuvuus. Tuotteet joudutaan useimmiten varastoimaan tai myymään olemattomalla katteella. Jotta vastaavanlaiset tilanteet voitaisiin tulevaisuudessa estää, tulisi tuotteiden suunnitteluun panostaa enemmän. Kun tuotteessa yhdistyvät hyvä hintalaatusuhde, istuva malli ja silmää miellyttävä ulkonäkö, voidaan puhua myyvästä tuotteesta. Toimeksiantajaketjun selkeimpiin vahvuuksiin kuuluvat mallistojen pysyvät bestseller-tuotteet, joissa edellä mainitut vaatimukset täyttyvät, joten keskittymällä niihin ja poistamalla mallistojen heikommat tuotteet pystyttäisiin heikkous eliminoimaan.

8.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Jotta tutkimuksissa ja niistä saaduissa tuloksissa pystyttäisiin välttymään virheiltä, tulee jokaisen tutkimuksen luotettavuutta arvioida. Luotettava tutkimus on reliaabeli, eli se voidaan tarvittaessa toistaa samoin tuloksin. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi siten, että samaa henkilöä tutkitaan kahdesti, ja lopputulos on molemmilla tutkimuskerroilla sama. Yleisesti ottaen reliaabeli tutkimus on toteutettu äärimmäistä huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 216–217.)

Mielestäni tutkimukseni on reliaabeli, sillä mikäli tutkimus toteutettaisiin samoilla menetelmillä uudestaan, olisivat tulokset suurella todennäköisyydellä samat. Analyseista saadut johtopäätökset olivat selkeitä, ja henkilöhaastattelun kohteena ollut toimeksiantajayrityksen edustaja vastaisi kysymyksiin erittäin todennäköisesti samoin vastauksin, mikäli haastattelu suoritettaisiin uudelleen.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että käytetyillä tutkimusmenetelmillä on tutkittu asiaa, jota on alun perin ollut tarkoituskin tutkia. Eli käytän-

nössä esim. tutkimuksen haastattelukysymykset on laadittu siten, että haastateltava on ymmärtänyt ne samoin kuin niiden laatija on alun perin ajatellut, ja täten saadut vastaukset ovat päteviä. (Hirsjärvi ym. 2009, 216–217.)

Laadin empiirisen osion haastattelun kysymykset suoraan alkuperäisten tutkimuskysymysten pohjalta, varmistaakseni että saisin vastaukset juuri niihin asioihin, joita tutkimus tutkii. Haastattelutilanteessa ei syntynyt epäselvyyksiä, vaan kysymykset olivat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettävissä. Haastateltava vastasi haettuihin asioihin selkeästi ja tiiviisti. Virheiden välttämiseksi haastattelu kirjattiin sanasta sanaan ylös. Tutkimuksessa ei esiinny ristiriitoja, ja tutkimuksesta saatu aineisto vastaa teoriaa, joten mielestäni täyttyy validiuden eli pätevyyden kriteerit.

8.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö on minun näkökulmastani onnistunut. Työtä aloitettaessa määriteltiin tutkimuskysymykset, joihin haluttiin saada vastaukset, ja ne myös saatiin. Mielestäni tutkimus loi hyvän pohjan mahdollisille jatkotutkimuksille ja varsinaisen etabloitumissuunnitelman laatimiselle, mikäli toimeksiantajayritys suunnitteli tulevaisuudessa kansainvälistymistä Viroon tai muuhun Baltian tai Itä-Euroopan maahan.

Työn aihe oli mielessäni jo lähes vuoden ennen työn aloittamista, ja tiesin alusta alkaen, että haluan tehdä tutkimukseni toimeksiantona työnantajayritykselleni. Uskoin, että jos työn aihe olisi minulle henkilökohtaisesti mielenkiintoinen, panostaisin siihen enemmän ja täten myös lopputulos olisi onnistunut. Nyt työn ollessa valmis, voin sanoa olevani täysin tyytyväinen lopputuloksiin, enkä toivo jälkikäteen, että olisin työn edetessä toiminut toisin tai käyttänyt eri menetelmiä. En olisi työtä aloittaessani uskonut, että lopputuloksesta tulisi näin laaja. Arvioin alussa lopullisen sivumäärän jäävän lähes puolet pienemmäksi, mutta työn edetessä en halunnut jättää pois mitään tutkimuksen tulosten kannalta oleellista tietoa. Mielestäni lopputulos on silti kompakti ja yhtenäinen.

LÄHTEET

Kirjat

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki. Edita Prima Oy.

Finnvera. 2001. Kansainvälistyvä yritys 1: kansainvälistymisen aloittaminen. 2. uudistettu painos.

Heinäaho, M. 2012. Yrityksen etabloitumisstrategia Kiinan markkinoille. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna. Tammi.

Kanto A. 2007. Viroon kansainvälistyneiden pk-asiantuntijayritysten lainsäädäntöön, yhtiömuotoihin ja verotukseen liittyvät riskit. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopiston oikeustieteiden laitos.

Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. Edita Prima.

Lehtinen, J. 2009. Pk-yrityksen kansainvälistymisen käynnistäminen: Dentobon-tuoteperheen markkinaedellytykset ja tuttien lanseeraus Iso-Britanniassa. Laurea Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki. Multikustannus Oy.

Pelkonen, A. 2010. FSM Oy:n kansainvälistymisen edellytykset ja mahdollisuudet Baltian markkinoilla. Laurea Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. WSOY.

Tiainen, A. 2009. Ketjumuotoisen yrityksen laajentuminen Euroopan markkinoille. Lahden Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

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

Vientiopas. 2003. Fintra julkaisu nro 19. Helsinki. Multiprint Oy.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy – Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. Helsinki. FINTRA.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki. WSOY.

Elektroniset julkaisut

Baltic Guide verkkosivut. Viitattu 6.3.2013.

<http://www.balticguide.ee/fi/www/page.php?id=1186>

Baltika Group verkkosivut. Viitattu 21.3.2013.

<http://www.baltikagroup.com/index.php?page=112&>

Baltman. 2013. Viitattu 21.3.2013. <http://www.baltman.ee/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. Yrittäjyyden edellytykset ja kehitystrendit Virossa ja Suomessa. 2012. Viitattu 5.3.2013.

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2012/9_syys/EK_Viro_selvitys_syyskuu_2012.pdf

Finpro Oy. 2010. Viron maaraportti. Viitattu 6.3.2013.

<http://194.100.159.181/NR/rdonlyres/0B88722F-971B-404E-98D1-8056BDB7C428/13102/Estoniacountryreport032011.pdf>

Konsernin verkkosivut. Viitattu 5.3.2013.

Monton. 2013. Viitattu 21.3.2013. <http://montonfashion.com/et/>

Mosaic. 203. Viitattu 21.3.2013. <http://www.mosaic-fashion.com/en/>

Oodji. 2013. Viitattu 19.3.2013. <http://www.oodji.eu/>

Sangar. 2013. Viitattu 21.3.2013. <http://www.sangar.ee/en/>

Suomen suurlähetystö. Tietoa Virosta. 2013. Viitattu 4.3.2013.

<http://www.finland.ee/public/default.aspx?nodeid=42668&contentlan=1&culture=fi-FI>

Teknolomiteollisuus. 2013. Viitattu 4.3.2013.

<http://tekno.teknolomiteollisuus.fi/kasetti/index.php?action=p&id=6627>

Toimeksiantajaketjun verkkosivut. Viitattu 26.2.2013.

Yrittäjät. 2012. Viitattu 27.2.2013. <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/riskit/>

YritysSuomi verkkosivut. Viitattu 12.2.2013.

http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/palvelupolku?pp=polku_kansainvalistymine
n

Haastattelukysymykset

- 1) Kertoisitko lyhyesti työnkuvastasi ja työhistoriastasi ketjussa/konsernissa.
- 2) Mitkä ovat mielestäsi yleisesti ottaen ketjun vahvuudet ja heikoudet? Osaatko sanoa joitain erityispiirteitä, mitkä tekevät ketjusta vahvan/heikon juuri Baltian markkinoilla?
- 3) Minkä luulet olevan syy siihen, että ketjulla ei ole liikkeitä muissa Baltian maissa kuin Latviassa?
- 4) Ketjulla on Latviassa kolme liikettä. Näetkö maajohtajana niiden menestyneen ja tuottavan hyvää tulosta?
- 5) Uskotko, että ketju voisi menestyä Virossa? Miksi, tai miksi ei?
- 6) Mitkä ovat ketjun suurimmat/merkittävimmät kilpailijat Baltiassa?
- 7) Eroaako Latvian liikkeiden tuotevalikoima esim. Pohjoismaiden liikkeiden tuotteista? Jos eroaa, niin miten (esim. suppeampi/pienempi tai muulla tavoin muokattu)?
- 8) Onko Latviassa joitain tiettyjä tuotteita tai tuoteryhmiä, jotka voidaan nähdä ns. bestsellereinä?
- 9) Käytetäänkö Latviassa samoja markkinointikeinoja ja -kampanjoita kuin muissa maissa?
- 10) Millainen on ketjun tunnettuus ketjuna/brändinä Baltiassa? Entä imago?
- 11) Hinnoittelupolitiikka – Ovatko tuotteet edullisia vai kalliimpia verrattuna paikalliseen hintatasoon tai kilpailijoiden hintoihin?
- 12) Miten pukeutumiskulttuuri eroaa mielestäsi Baltian maissa ja Pohjoismaissa?
- 13) Millaiset tulevaisuuden näkymät ketjulla on Baltian maissa – Laajeneeko toiminta myös muihin Baltian maihin?