

MARKKINA-ALUEEN KARTOITTAMINEN SAKSASTA

Case: Kansainvälistyvä designvaateyritys

Heli Hoivanen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) HOIVANEN, Heli	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 02.01.2014
	Sivumäärä 101	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MARKKINA-ALUEEN KARTOITTAMINEN SAKSASTA Case: Kansainvälistyvä designvaateyritys		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PARTANEN, Kaisa		
Toimeksiantaja(t) Designvaateyritys X		
Tiivistelmä Opinnäytetyön toimeksiantaja oli helsinkiläinen vaatetusalan yritys, joka perustettiin keväällä 2010. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä markkina-analyysi Saksan markkinoista, sillä toimeksiantaja haluaa laajentaa toimintaansa Saksaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimeksiantajalle potentiaalisia jälleenmyyjiä Münchenistä. Aluksi opinnäytetyössä kartoitettiin Saksan markkinoita eri näkökulmista. Saksan tekstiili- ja vaate-teollisuutta tutkittiin syvemmin, jotta saataisiin tarkempi kuva markkinoista, joille toimeksiantaja on tähtäämässä. Münchenin soveltuvuutta potentiaaliseksi jälleenmyyntikaupungiksi tutkittiin viiden eri tekijän kautta. Potentiaalisia jälleenmyyjiä eli müncheniläisiä liikkeitä ja putiikkeja kartoitettiin internetselvityksen avulla. Tutkimus oli aineistolähtöinen kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kirjoituspöytätyönä. Aineistoina käytettiin olemassa olevia dokumentteja ja kirjallisuutta. Tutkimustuloksien perusteella Saksan positiivisen talouden kasvun myötä on ennustettu, että kuluttajien ostovoima ja kulutus lisääntyvät lähitulevaisuudessa etenkin vaatteiden suhteen. Kova kilpailutilanne muodin ja kaupan alalla on kuitenkin syytä ottaa huomioon. Potentiaalisia müncheniläisiä jälleenmyyjiä löydettiin seitsemän kappaletta. Opinnäytetyön tutkimus osoitti, että Saksa on oivallinen markkina-alue ja München potentiaalinen jälleenmyyntikaupunki toimeksiantajan tuotteita ajatellen. Potentiaalisimmat jälleenmyyjät olivat niitä, joilla oli oma verkkokauppa, sillä internet tulee vahvistamaan asemaansa yhtenä myyntikanavana, jossa saksalaiset tulevaisuudessa kuluttavat. Opinnäytetyön tulosten avulla toimeksiantaja voi aloittaa kansainvälistymisensä Saksan markkinoille ja laajentaa jälleenmyyntiverkostoansa Keski-Eurooppaan. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia muiden saksalaisten kaupunkien, kuten esimerkiksi Berliinin, Hampurin ja Düsseldorfin, potentiaalia jälleenmyyntikaupungeiksi.		
Avainsanat (asiasanat) Jälleenmyyjä, kansainvälistyminen, markkina-analyysi, markkinatieto, München, Saksa		
Muut tiedot		



Author(s) HOIVANEN, Heli	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 02012014
	Pages 101	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title MAPPING A MARKET AREA IN GERMANY Case: A design clothing company which is in the beginning of its internationalization process		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) PARTANEN, Kaisa		
Assigned by A design clothing company X		
Abstract The thesis was created for a Finnish clothing company founded in Helsinki in the spring of 2010. The purpose of the thesis was to conduct a market analysis of the German market because the commissioner wanted to expand their business to Germany. Another purpose of the thesis was to find potential retailers for the commissioner in Munich. At the beginning, the German market area was mapped from different points of views. The textile and clothing industry in Germany was thoroughly researched in order to get a precise picture of the market that the commissioner is aiming at. The suitability of Munich as a potential city for a retailer was explored through five factors. In order to find out the potential retailers in Munich, the stores and boutiques there were mapped online. The research was material based qualitative research, which was executed by desktop research. The material was gathered using the appropriate documents and literature. Based on the results of research, the purchasing power and consumption of the German consumers is estimated to increase in the near future especially regarding clothing due to the positive growth of the economy of the country. However, the intensive competition in the fashion and trade industry should be taken into account. Seven potential retailers were found through the online research. The results of the thesis indicate that Germany is an advisable market area, and that Munich is a potential city for a retailer as regards the commissioner's products. The most potential retailers were those owning an online store because the Internet will strengthen its position as a sales channel for German consumers in the future. The results of the thesis will help the commissioner to start their internationalization in the German market and expand the network of retailers to Central Europe. In the future, the other German cities such as Berlin, Hamburg and Düsseldorf could be examined by potential retailers.		
Keywords Germany, internationalization, market analysis, market data, Munich, retailer		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	3
1.2	Toimeksiantaja	5
1.3	Käsitteiden määrittely	7
1.4	Opinnäytetyön kulku	8
2	Suomalaisen yrityksen kansainvälistyminen	9
2.1	Suomalaisen designin nykytilanne	9
2.2	Kansainvälistyminen strategisena ratkaisuna	11
2.3	Kansainvälisen kaupan esteet	14
2.4	Kansainvälistymisen vaiheet	17
2.5	Kansainvälistymisen valttikortti: maassa maan tavalla	27
3	Markkina-analyysi	27
3.1	Mitä markkina-analyysi on ja mihin sitä käytetään?	28
3.2	Markkina-analyysin lähtökohdat	30
3.3	Markkina-analyysin tekeminen käytännössä	31
3.4	Markkinatiedon analysointi ja hyödyntäminen	32
4	Tutkimuksen toteutus	42
4.1	Tutkimusprosessi	42
4.2	Käytetyt aineistot	44
5	Tutkimuksen tulokset	47
5.1	Markkina-analyysin merkitys kansainvälistyvälle yritykselle	48
5.2	Saksan markkina-analyysi	49
5.3	Saksan tekstiili- ja vaateteollisuus	62
5.4	München	71
5.5	Potentiaalisimmat jälleenmyyjät	76
6	Pohdinta	83
6.1	Yhteenvedo	83
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	90
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	94
6.4	Loppusanat	95
	Lähteet	96

Kuviot

Kuvio 1. Yrityksen toimintavaihtoehdot ulkomaisilla myyntimarkkinoilla	23
Kuvio 2. Jälleenmyyjämalli.....	26
Kuvio 3. Saksan kartta	49
Kuvio 4. Saksalaisten kuluttajien ostovoima ikäryhmittäin vuonna 2009	55
Kuvio 5. Saksalaisten kotitalouksien kulutusmenot kuukausittain vuonna 2011	57
Kuvio 6. Euroopan vaatetusalan vähittäiskaupan markkinaosuudet maittain vuonna 2008.....	63
Kuvio 7. Vaate- ja jalkineilyn jakautuminen myyntikanavien kesken Saksassa vuonna 2009	67
Kuvio 8. Münchenin keskustan kartta.....	73
Kuvio 9. Ikäjakauma müncheniläisten miesten ja naisten välillä	75

Taulukot

Taulukko 1. Naisten vaatteiden kokonumerot eri maissa	16
Taulukko 2. Viennin hyvät ja huonot puolet.....	22
Taulukko 3. PEST-analyysiin vaikuttavat tekijät.....	40
Taulukko 4. Saksalaisten kotitalouksien kulutuksen kohteet vuosina 2010–2012	56
Taulukko 5. Saksasta tehty PEST-analyysi.....	62
Taulukko 6. Saksalaisten kotitalouksien keskimääräinen kulutus kuukausittain vaatteisiin ja jalkineisiin.....	67
Taulukko 7. Münchenin asukkaat 30.9.2011	74

1 Johdanto

Opinnäytetyön johdannossa käsitellään aluksi opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Tämän jälkeen siirrytään toimeksiantajan esittelyyn. Toimeksiantajan esittelyn jälkeen käydään läpi opinnäytetyössä ilmeneviä keskeisiä käsitteitä, jotka opinnäytetyön lukijan olisi hyvä tietää. Johdannon lopuksi käydään läpi opinnäytetyön kulku eli mistä kaikista aineksista työ koostuu.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Moni suomalainen vaatetusalan yritys haluaa laajentaa toimintaansa ulkomaille, sillä Suomen vaatetusalan markkinat ovat todella pienet ja kilpaillut. Viime vuosien aikana muutamat suomalaiset vaatetusalan brändit ovat hakeutuneet jopa konkurssiin, sillä kysyntää ei ole ollut tarpeeksi kilpailuilla markkinoilla. Suuremman kysynnän sekä positiivisten kasvu- ja tulosodotusten myötä useat yritykset suunnittelevat ja haaveilevat oman brändinsä ja yrityksensä kansainvälistymisestä. Kansainvälistyminen ja etenkin vakaan markkina-aseman saavuttaminen ulkomaalaisilta markkinoilta vie paljon aikaa ja resursseja. Tästä syystä yritysten tulee tutkia tarkkaan kansainvälistymisprosessin eri vaiheita sekä kohdemaan markkinoita, jotta pahimmat sudenkuopat osataisiin välttää ja kansainvälistyminen olisi vakaalla pohjalla jo alusta alkaen.

Opinnäytetyön aiheeseen päädyttiin, koska toimeksiantajalla on tarve kehittää omaa toimintaansa varsinkin juuri kansainvälistymisen suhteen. Opinnäytetyön toimeksiantaja ei halua tulla esiin omalla nimellään opinnäytetyössä, koska opinnäytetyö on julkinen. Tästä syystä toimeksiantajasta käytetään nimitystä designvaateyritys X opinnäytetyön kuvailulehdellä ja lähdeluettelossa sekä nimitystä opinnäytetyön toimeksiantaja itse tutkimuksessa. Toimeksiantajayritys lanseerattiin keväällä 2010, joten yrityksen kansainvälistyminen on varsin alkuvaiheessa, ja siihen liittyvät eri toiminnot vaativat kehittämistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kattava markkina-analyysi Saksan markkinoista. Opinnäytetyön tavoitteena on puolestaan löytää toimeksiantajalle potentiaalisia jälleenmyyjiä Saksan markkinoilta, sillä toimeksiantaja haluaa laajentaa toimintaansa Saksaan. Opinnäytetyössä keskitytään selvittämään Saksan markkina-analyysin lisäksi

Etelä-Saksassa sijaitsevan Baijerin osavaltion pääkaupungin, Münchenin, edellytyksiä ja potentiaalia jälleenmyyjien kartoittamiseksi. München valittiin jälleenmyyjien tutkimuskohdekaupungiksi, sillä aikaisempien kokemusten myötä tiedettiin, että muoti on vahvasti läsnä Münchenissä ja ostovoimaakin löytyy. Toimeksiantaja haluaa löytää potentiaalisia jälleenmyyjiä, jotka olisivat samantyyllisiä kuin toimeksiantaja itse. Näin ollen toimeksiantajan luomat mallistot voisivat sopia jälleenmyyjien valikoimaan, ja tätä kautta voitaisiin saavuttaa myös oikean kohderyhmän huomio.

Jotta Saksan markkinoita voidaan tutkia ja potentiaalisia jälleenmyyjiä etsiä ja vertailla, on ensin otettava huomioon ja tutkittava, mikä merkitys markkina-analyysillä on yritykselle, joka on kansainvälistymässä. Tästä syystä opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys ikään kuin alustaa toista ja kolmatta tutkimuskysymystä, jotka ovat varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään, mikä markkina-analyysin merkitys on kansainvälistyvälle yritykselle. Toinen ja kolmas tutkimuskysymys ovat varsinaisia tutkimuskysymyksiä, ja näin ollen myös oleelliset opinnäytetyön kannalta. Näiden kysymyksien avulla selvitetään, miten valitut kohteet Saksa ja München sopivat toimeksiantajan uudeksi markkina-alueeksi ja mitkä ovat potentiaalisimmat jälleenmyyjät toimeksiantajaa ajatellen. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mikä on markkina-analyysin merkitys kansainvälistyvälle yritykselle?
2. Miten kohdemaana Saksa ja kohdekaupunki München sopivat toimeksiantajan uudeksi markkina-alueeksi?
3. Mitkä müncheniläiset jälleenmyyjät ovat potentiaalisimmat toimeksiantajalle?

Opinnäytetyössä on päädytty kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusotteeseen, koska opinnäytetyön tutkimus on yksittäinen tapaus, jossa pyritään löytämään vastauksia yhden yrityksen tarpeisiin. Täten opinnäytetyön ei ole tarkoitus olla yleistävä, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus pyrkii juuri yleistykseen. Toisekseen kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään käsittelemään yhtä tutkimuskohdetta mahdollisimman perusteellisesti syvyyssunnassa, jotta tutkittavasta asiasta saataisiin mahdollisimman paljon irti. Opinnäytetyön tutkimuskohteisiin, Saksaan, Müncheniin ja potentiaalisiiin jälleenmyyjiin, on tärkeää perehtyä perusteellisesti, jotta tutkimuksesta tulisi mahdollisimman kattava ja totuudenmukainen. Opinnäytetyön tutkimus on aineisto-

lähtöinen laadullinen tutkimus, joka toteutetaan kirjoituspöytä tutkimuksena. Aineistoina opinnäytetyössä käytetään valmiita aineistoja, kuten esimerkiksi tilastoja, tilastotietokantoja ja aikaisempia tutkimuksia. Opinnäytetyössä pyritään mahdollisimman käytännönläheiseen esitystapaan toimeksiantajan toivomuksesta.

Opinnäytetyön toimeksiantaja hyötyy paljon opinnäytetyöstä. Opinnäytetyön myötä toimeksiantaja saa tietoa ja tuloksia kansainvälistymisestä ja varsinkin Saksan markkinoista, jonka avulla toimeksiantaja voi kehittää omaa kansainvälistymisen toimintasuunnitelmaansa. Opinnäytetyön myötä toimeksiantaja saa selkeän ja kattavan kuvan niistä asioista, joita tulee ottaa huomioon kansainvälisille markkinoille lähettäessä sekä kohdemaata tutkittaessa. Toimeksiantaja saa myös tiedon konkreettisista potentiaalisista jällenmyyjävaihtoehtoista, jotka voivat mahdollisesti tulevaisuudessa edistää ja parantaa nuoren yrityksen kannattavuutta.

Opintonsa loppusuoralla olevalle tradenomiopiskelijalle opinnäytetyön tekemisestä on myös suuri hyöty. Opiskelija saa arvokasta kokemusta tutkimuksen tekemisestä sekä kehittyy tiedonhankkijana. Opiskelijalla on myös mahdollisuus soveltaa omia tietojaan ja taitojaan käytännön tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Opiskelijan mieltä lämmittää myös ajatus siitä, että hän saattaa opinnäytetyön myötä auttaa ja olla osallisena kasvavan designvaateyrityksen kehityksessä ja kansainvälistymisessä.

1.2 Toimeksiantaja

Toimeksiantaja lanseerasi brändinsä ja ensimmäisen kokonaisen mallistonsa keväällä 2010. Kevään 2010 aikana Helsinkiin avattiin myös toimeksiantajan oma putiikki ja showroom, jotka löytyvät edelleen Helsingistä kolmen toimintavuoden jälkeen. Toimeksiantajan mallistot on suunnattu naisille. Mallistoissa yhdistyvät ajaton eleganssi, selkeys ja feminiinisyys. Mallistot vetoavat ennen kaikkea naisiin, jotka arvostavat täydellistä leikkausta ja istuvuutta vaatteissaan. Mallistojen suunnittelu ja kaavoitus tapahtuu Suomessa ja valmistus pääosin Virossa. Mallistojen lisäksi toimeksiantaja suunnittelee uniikkipukuja asiakkaille tilauksesta. Toimeksiantajan kohderyhmä ovat 25–45-vuotiaat naiset. Toimeksiantaja ei halua kuitenkaan rajata kohderyhmäänsä liian tarkasti, sillä vanhemmat sukupolvet ovat koko ajan kiinnostuneempia muodista.

Tällä hetkellä toimeksiantaja työllistää yrityksen perustajan ja kaksi osa-aikaista työntekijää, jotka vastaavat yrityksen myynti-, markkinointi- ja pr -puolesta. Yrityksen perustaja toimii opinnäytetyössä toimeksiantajan edustajana. Yrityksessä on ydintiimin lisäksi yleensä myös muutamia kaupallisen ja tuotannon alan harjoittelijoita.

Toimeksiantajalla on jälleenmyyjiä Suomen suurimmissa kaupungeissa, joista asiakkaat voivat ostaa mallistojen vaatteita. Jälleenmyyjiä löytyy muun muassa Turusta, Tampereelta, Helsingistä ja Oulusta. Toimeksiantaja haluaa saada laajan ja kattavan jälleenmyyntiverkon Suomen markkinoille, ja tästä syystä hän pyrkii löytämään uusia jälleenmyyjiä joka sesongille. Toimeksiantaja suunnitteli jo ensimmäisen toimintavuotensa jälkeen laajentavansa jälleenmyyntiverkostoa ulkomaille, ja tällä hetkellä toimeksiantajalla onkin yksi jälleenmyyjä Isossa-Britanniassa. Kiinnostus yhteistyösopimukseen tuli ensin ulkomaalaisen jälleenmyyjän puolelta, joka löysi toimeksiantajan brändin ja malliston Kööpenhaminan muotiviikoilla keväällä 2013. Toimeksiantaja valitsi operaatiomuodoksi jälleenmyynnin Isossa-Britanniassa sijaitsevan jälleenmyyjän kanssa, sillä se oli paras mahdollinen operaatiomuoto kansainvälistymisuraansa aloittelevan yrityksen kannalta, koska riskit ovat tässä operaatiomuodossa pienet. Toimeksiantaja toteaa kuitenkin, että jos huomataan, että markkinoilla on enemmän kysyntää, he siirtyvät käyttämään toisenlaista operaatiomuotoa, joka sopisi paremmin yrityksen kasvustrategiaan.

Toimeksiantaja etsii jatkuvasti ulkomailta potentiaalisia jälleenmyyjiä brändillensä. Tänä päivänä uusia ja potentiaalisia jälleenmyyjiä tavoittaa parhaiten erilaisissa business to business -tapahtumissa, joita ovat esimerkiksi messut ja muotiviikot. Näissä tapahtumissa saadaan kontakti ostajiin, jotka tutustuvat brändiin ja tarinaan sekä näkevät, mitä on tarjolla. Toimeksiantaja on kartoittanut jo esimerkiksi Ruotsin ja Tanskan, pääosin Kööpenhaminan, markkinoita ja jälleenmyyntitarjontaa. Toimeksiantaja haluaisi tutkia opinnäytetyössä tutkittavan Saksan markkinoiden lisäksi myös Ranskan, Norjan ja Yhdysvaltojen markkinoita.

1.3 Käsitteiden määrittely

Opinnäytetyössä käytetään käsitteitä, jotka lukijan on hyvä ymmärtää. Opinnäytetyössä käytetään paljon hyväksi sekä englannin- että saksankielistä tietopohjaa, joten on ajateltu, että on hyvä tuoda ilmi myös termien englanninkieliset vastineet. Englanninkieliset termit on mainittu suluissa kunkin käsitteen yhteydessä.

Kansainvälistyminen (Internationalization)

Äijön (2008) käyttämä määritelmä kansainvälistymisestä tuo hyvin oleellisin asian esille: ”kansainvälistyminen on yrityksen kokonaisvaltainen oppimis- ja muutosprosessi, jonka tuloksena yritys laajentaa toimintaansa kansainvälisille markkinoille” (Äijö 2008, 41). Kansainvälistyminen tarkoittaa yritykselle sekä kansainvälisen operaatiomuodon valintaa että uusia vaatimuksia niin tuotteiden ja palveluiden, organisaation rakenteen, henkilöstön, rahoituksen, markkinoiden kuin organisaation kyvykkyydenkin kannalta. Käytännössä kansainvälistyminen voi tarkoittaa esimerkiksi työkielen vaihtoa organisaatiossa, vientiä tai tuontia ulkomailta tai ulkomaisia yhteistyökumppaneita. (Ahokangas & Pihkala 2002, 15.)

Bruttokansantuote/BKT (Gross Domestic Product/GDP)

Bruttokansantuote on kunkin maan kokonaistuotannon tärkein mitta. BKT toimii maan kansantalouden tilinpidon indikaattorina, joka havainnollistaa maan kotimaisen kokonaistuotannon arvoa. Kaikki toiminnot, jotka luovat tuloja sekä tuottavat tavaroita tai palveluita, lisäävät kokonaistuotannon arvoa. BKT käsittää palkat, toimintaylijäämän (yritysten voitot), työnantajien sosiaalivakuutusmaksut, kiinteän pääoman kulumisen (poistot) sekä välillisten verojen ja tukipalkkioiden erotuksen. (Tilastosanasto n.d.)

Erikoisliike (Spezialized Sales)

Erikoisliikkeet käsittävät laajalti muun muassa ketjuliikkeet, yhden brändin liikkeet sekä franchising-sopimuksen omaavat konseptit. Erikoisliikkeet ovat keskittyneet ja erikoistuneet tietyn alan tavaroiden kauppaan. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 6.)

Brändi (Brand)

Brändi on nimi, termi, merkki, symboli, muotoilu, tai näiden kaikkien yhdistelmä, jonka tarkoituksena on tunnistaa ja liittää yrityksen tuote tai palvelu yritykseen itseensä. Brändin avulla erottaudutaan myös kilpailevista toimijoista. (Principles of Advertising and Brand Management 2012, 114.)

Pikamuoti (Fast Fashion)

Pikamuoti tarkoittaa muodin, erityisesti vaatetusteollisuuden alaa, johon liittyvät jatkuvat tuoteuutuudet, nopea tuotteiden ja tavaran kierto sekä halvat hinnat. Pikamuotia varten ei pääasiassa tarvita varastoja, sillä myyntiin menevät tuotteet siirretään suoraan tehtailta myymälöihin. (Jansa 2007.)

Casual-pukeutuminen (Casual Clothing)

Casual-pukeutuminen tai myös pelkästään casual tarkoittaa rentoa ja huoletonta arkipukeutumista. Casual-pukeutumisesta puhuttaessa vaatteiden tulee olla puhtaat ja siistit. Miehillä puvut ja naisilla juhlatmekot ylittävät jo casual-pukeutumisen rajat, ja silloin voidaan puhua jo smart casual -pukeutumisesta eli tasokkaasta arkipukeutumisesta. (Casual ja smart casual n.d.)

1.4 Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyö muodostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen käsitellään suomalaisen yrityksen kansainvälistymistä. Tämän pääluvun tarkoituksena on alustaa opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitetta. Luvussa käydään läpi muun muassa, miksi Saksa on valittu kohdemaaksi, ja miksi operaatiomuodoksi on valittu suora vienti ja jälleenmyynti. Kuten jo toimeksiantajan esittelystä kerrottiin, on toimeksiantajalla jo yksi jälleenmyyjä Isossa-Britanniassa. Toimeksiantajan kansainvälistymisura on kuitenkin vasta varsin alussa, ja siksi kansainvälistymiseen liittyvät keskeisimmät asiat nähtiin tarpeelliseksi tuoda opinnäytetyössä ilmi, vaikka itse kansainvälistymistä ei opinnäytetyössä tutkita. Kansainvälistymistä käsitellään myös siksi, että se oli toimeksiantajan toivomus.

Opinnäytetyön pääluvussa kolme keskitytään markkina-analyysiin ja markkinatietoon. Tämän luvun tarkoituksena on antaa tietoa ensimmäisen tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi. Neljännessä pääluvussa keskitytään opinnäytetyön tutkimuksen toteutukseen. Opinnäytetyön pääluvussa viisi käsitellään tutkimuksen tuloksia. Opinnäytetyön tutkimus voidaan nähdä kaksijakoisena tutkimuksena. Ensin tehdään markkina-analyysi Saksasta, jotta voidaan arvioida, sopiiko Saksa markkina-alueena toimeksiantajan tuotteille, ja toiseksi tehdään kartoitus Münchenin jälleenmyyjistä, jotta voidaan analysoida potentiaalisimpia jälleenmyyjävaihtoehtoja. Lopuksi opinnäytetyön päättää pohdinta, jossa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä, luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 Suomalaisen yrityksen kansainvälistyminen

Tässä pääluvussa keskitytään yrityksen kansainvälistymiseen. Aluksi paneudutaan suomalaisen designin kansainvälistymisen nykytilanteeseen. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä kansainvälistyminen tarkoittaa yrityksen strategisena ratkaisuna ja paneudutaan kansainvälisen kaupan esteisiin ja kansainvälistymisen eri vaiheisiin. Lopuksi selvitetään, mikä osuus kulttuurilla on kansainvälisessä kaupankäynnissä.

2.1 Suomalaisen designin nykytilanne

”Muotiteollisuus on yksi luovista aloista, joille Suomen tulevaisuuden menestystä voidaan rakentaa” (Finatex: Inno-pilotti – kiihdytyskaista kasvuun ja kansainvälistymiseen 2011), sanoo silloinen Tekstiili- ja vaateteollisuus ry Finatexin toimitusjohtaja Satu Mehtälä. Mehtälä toteaa myös, että Suomella on nyt jo hyviä vientiyrityksiä alalla, mutta kasvupotentiaalia löytyy myös runsaasti. Tekstiili- ja vaateteollisuus ry Finatex painottaa, että muotiteollisuus toimii myös suunnannäyttäjänä, joka tutkii ja ennakoii kuluttajakäyttäytymisen muutoksia. Tämän myötä muotiteollisuudella on paljon annettavaa myös perinteisemmälle teollisuudelle. (Finatex: Inno-pilotti – kiihdytyskaista kasvuun ja kansainvälistymiseen 2011.)

Vuonna 2010 Suomen vaatetusviennin arvo oli noin 250 miljoonaa euroa. Samanlaisesti Ruotsi vei vaatteita maailmalle hieman yli 1,2 miljardilla eurolla. Monen kansainvälisesti tunnetun vaateketjun kotimaa Ruotsi on panostanut muotiteollisuuden kasvuun jo monen vuosikymmenen ajan, ja Ruotsi onkin ilmoittanut kaksinkertaistavansa oman muotivientinsä arvon vuoteen 2015 mennessä. (Finatex: Inno-pilotti – kiihdytyskaista kasvuun ja kansainvälistymiseen 2011.) Ruotsin muotiteollisuuden menestys ei piile valmistuksessa vaan suunnittelussa ja etenkin markkinoinnissa. Ruotsalaisten vaateketjujen vaatteista lähes sata prosenttia on valmistettu ulkomailla. Tämä koskee myös valtaosaa ruotsalaisista designvaatteista, joiden voidaan luokitella kuuluvan arvokkaampaan ja kalliimpaan laatu- ja hintaluokkaan. Ruotsin tekstiiliteollisuuden Tekon (Tekoindustrierna) toimitusjohtajan Sven Celen mielestä ruotsalaisten vaateketjujen menestys rakentuu luovan suunnittelun, onnistuneen markkinoinnin sekä tehokkaan jakelun ja logistiikan ympärille. (Laitila 2000.)

Suomalainen ajatushautomo Wevolve teki vuonna 2011 yhdessä New Yorkin kulttuuri-instituutin ja Suomen New Yorkin pääkonsulaatin kanssa selvityksen sekä globaalin että suomalaisen design-kentän muutoksesta. Selvityksessä haastateltiin 30:tä avainhenkilöä, joihin lukeutui suomalaisia design-alan ja kansainvälistymisen ammattilaisia. Raportissa Paula Bello, STRAIGHTFORWARD New Finnish Design-tapahtuman kuraattori, kiteyttää syyn, miksi suomalaisen designin pitäisi kansainvälistyä: ”Suomalaisen designin täytyy lähteä kansainvälisille markkinoille, yksinkertaisesti siitä syystä, että Suomen markkinat ovat aivan liian pienet suomalaiselle designille. Uusi kilpailuetu tulee ulkomailta.” (Tikka, Gävert & Vallius 2011, 8.)

Helsingin Aalto-yliopiston International Design Business Management -ohjelman professorin Mikko Korian mukaan suomalaisten design-yritysten kansainvälistymistä vaikeuttavat dynaamisen ja kasvuorientoituneen startup-mentaliteetin puute sekä harppaus mukavuusalueen ulkopuolelle. Koria lisää vielä, että design-yritysten kansainvälistymisen haasteena on usein myös niiden ”design-vetoisuus”. PLAYFUL New Finnish Design -tapahtuman kuraattori Esa Vesmanen yhtyy Korian väitteeseen ”design-vetoisuudesta”. Vesmanen sanoo, että ”pienet yritykset eivät kasva, koska niitä vievät eteenpäin ainoastaan muotoilijat itse”. Selvityksen mukaan Suomessa ei hallita kansainvälistä markkinointia ja brändäystä, ja puutteita kohdataan myös laajemman kansainvälisen bisnes-osaamisen ja -fokuksen kanssa. (Tikka, Gävert & Vallius 2011, 9.)

Linda Liukas, Aalto Entrepreneurship Societyn projektikoordinaattori, näkee suomalaisen designin tulevaisuuden kuitenkin positiivisena, sillä uusia mahdollisuuksia näyttää avautuvan jatkuvasti. Näitä mahdollisuuksia luodaan sekä ”globaaleiksi syntyneiden” kasvuyritysten, joiden liiketoimintamalli tähtää alusta alkaen kansainvälisille markkinoille, että kaupallisesti orientoituneiden ja markkinointitaitoisten yritysten kautta. (Tikka, Gävert & Vallius 2011, 10.)

2.2 Kansainvälistyminen strategisena ratkaisuna

Vuonna 1995 saatu Euroopan Unionin jäsenyys avasi suomalaisille yrityksille uudenlaisen oven kansainväliseen maailmaan (Selin 2004, 11). Samalla kun Suomi liittyi EU:hun, Suomen kauppa jakaantui EU:n jäsenmaiden väliseen sisäkauppaan ja EU:n ulkopuolelle käytävään, niin sanottujen kolmansien maiden väliseen, ulkokauppaan. Suomen sisäkaupan osuus ulkomaankaupasta on noin 55 prosenttia. Vienti on sisäkaupassa yhteisömyyntiä ja tuonti yhteisöankintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki tavarat liikkuvat Euroopan Unionin alueella pääsääntöisesti vapaasti. (Lojander & Suonpää 2008, 105.)

Nykypäivänä monet asiat ovat kotimarkkinayrityksissä automaattisesti kunnossa EU:n tuomien määräysten myötä, ja tästä syystä yritysten muutos vientiyritykseksi tapahtuu usein huomaamatta. Vaikka vientitoiminnan käynnistäminen ja toteuttaminen ovat EU-jäsenyyden myötä helpottuneet, pitävät yritykset kansainvälisen vienti- ja liiketoiminnan perusasioita edelleen haasteina. Yrityksen tulee hallita kansainvälistymiseen liittyvää kokonaisuutta, joka koostuu muun muassa toiminnan käynnistämiseen tarvittavista voimavaroista, kohdemaiden markkinatiedosta, kilpailutilanteen ymmärtämisestä sekä erilaisten kulttuurien ja kauppataapojen ymmärtämisestä. Nykypäivänä on myös erittäin tärkeää, että kansainvälistyvä yritys ymmärtää asiakasnäkökulman tärkeyden ja että yritys mieltää asiakaslähtöisen ajattelutavan osaksi omaa tapaa ajatella ja toimia. (Selin 2004, 11.)

Yritysten kansainvälistymiseen johtavat monet eri syyt (Äijö 2001, 15). Yrityksen päätös kansainvälistymisestä voi olla osa yritysjohtoon tarkkaan harkittua toimintastrategiaa, sattumaa tai jopa viimeinen mahdollisuus yrityksen toiminnan jatkumiselle (Kananen 2010, 11). Kansainvälistymisen syyt voidaan usein ryhmitellä työntö- ja vetokijoihin. Työntökijät tarkoittavat erilaisia vaikeuksia kotimarkkinoilla, joiden

myötä on pakko lähteä etsimään parempia mahdollisuuksia muualta. Sen sijaan veto-tekijät tarkoittavat parempia ja houkuttelevia mahdollisuuksia ulkomaisilla markkinoilla. Kansainvälistymispäätökseen vaikuttavat monet eri tahot, ja usein yhdistelmä muodostuu sekä työntö- että vetotekijöistä. Joskus päätös saattaa perustua yksinkertaisesti yrityksen ulkoa tulleeeseen impulssiin. (Äijö 2008, 38.)

Monessa tapauksessa kansainvälistymisen tärkeimpänä motiivina ja syynä on yrityksen kasvun ja tuloksen turvaaminen. Kansainvälistyminen voi tasata myös yrityksen kotimaisen kysynnän kausivaihtelua ja samalla parantaa myös sarjatuotantoetua. (Äijö 2001, 15.) Monelle suomalaiselle yritykselle kansainvälisille markkinoille laajentamisen tyypillisimpiä syitä ovat kotimarkkinoiden pienuus, kova kilpailu, kustannuspaineet, suuret ulkomaiset markkinat, halu pysyä kehityksessä mukana sekä mahdollisuudet tietojen, taitojen ja kokemusten vaihtoon. (Lojander & Suonpää 2008, 104–105.)

Kotimaan rajojen ulkopuolelle laajentavat yritykset tavoittelevat ennen kaikkea monia etuja, mutta yritysten on hyvä muistaa myös kansainvälistymisen tuomat monet vaatimukset ja haasteet, joilla on suuri vaikutus koko yritystoimintaan. Kansainvälistyvän yrityksen tulisi ottaa huomioon esimerkiksi henkilöstöresurssit, kansainvälinen kokemus, kielitaito, rahoitusresurssit ja tärkeimpänä avaintuotteen sopivuus kansainvälisille markkinoille. Äijön (2008) mukaan suomalaisyritysten kompastuskivet kansainvälisillä markkinoilla voidaan kiteyttää neljään päätekijään useiden tutkimustulosten perusteella. Nämä päätekijät ovat suomalaisyrityksen tuntemattomuus kohdemarkkinoilla, toisin sanoen kilpailijoilla on vakiintuneemmat ja luottamuksellisemmat suhteet asiakkaisiin, niukat tiedot markkinoista, resurssien puute sekä ulkopuolisen toimijan yleiset hankaluudet, kuten esimerkiksi pitkä välimatka kohdemarkkinoista, tai kaupan esteet. (Äijö 2008, 49.)

Maailmantalous yhdentyy koko ajan, ja se tuo yrityksille uusia haasteita. Päätökset ja muutokset, jotka tehdään toisella puolella maapalloa, vaikuttavat vahvasti myös Suomen talouteen ja ulkomaankauppaan. Maailmaa ei jaotella enää eri maanosien välillä käytävään kaupankäyntiin, vaan maailma on yksi suuri markkinapaikka, jossa yhden hallitsevan maan, esimerkiksi Yhdysvaltojen, tai jonkin muun talousalueen ongelmat vaikuttavat nopeasti myös moniin muihin maihin. Pahimmassa tapauksessa ongelma saattaa kaatua muiden maiden päälle dominoefektimäisesti. Nykypäivänä tästä yhdentymisestä puhutaan termillä globalisaatio, jolla tarkoitetaan erittäin nopeasti muuttuvaa ja kansainvälistyvää maailmantaloutta. (Lojander & Suonpää 2008, 105.)

Globalisaation myötä kaupan ja sijoitustoiminnan esteet vähenevät jatkuvasti, maailman valuutta- ja rahamarkkinat yhdentyvät ja maat ovat yhä selvemmin riippuvaisia toisistaan (Äijö 2001, 7). Kansalliset yritykset ja rahalaitokset sijoittavat entistä enemmän resursseja muualle ulkomaille kuin alkuperäiseen kotimaahansa. Globalisaation vaikutusvalta ei rajoitu vain maailman finanssitalouteen, vaan se vaikuttaa myös poliittiseen, kulttuuriseen ja sosiaaliseen elämään. Mediassa paljon puhuttu Kiina-ilmiö, jolla tarkoitetaan tuotannon siirtymistä halvemman työvoiman maihin, on hyvä esimerkki globalisaation aiheuttamasta maailmanlaajuisesta mullistuksesta. (Lojander & Suonpää 2008, 105.)

Pienenä ja avoimena kansantaloutena Suomen hyvinvointi on erittäin riippuvainen yritysten viennistä ja tuonnista sekä kansainvälistymisestä. Globalisoituva maailmantalous ja globaali kilpailu ovat tosiasioita, jotka luovat yrityksille haasteita mutta tarjoavat myös monia mahdollisuuksia. (Vahvaselkä 2009, 15.) Yleisesti ottaen suomalaisten yritysten lähtökohdat kansainvälistymiselle ovat hyvät. Suomessa vallitsevat sisämarkkinat ovat avoimet ja kehittyneet, ja kilpailu on kovatasoista jokaisella teollisuudenalalla, olivatpa kyseessä esimerkiksi metsä-, metalli- tai elektroniikka-alojen tuotteet. Suomesta löytyy riittävästi myös koulutettua ja ammattitaitoista työvoimaa ja teknologia on maailman huipputasoa. Suomen kansantaloudelle olisi suuri riski, jos Suomi syrjäytyisi ympäröivästä maailmasta, sillä kansainvälisyys on erittäin tärkeää Suomen koko kansantalouden hyvinvoinnin ja kehityksen kannalta. (Lojander & Suonpää 2008, 105–106.)

Markkinoiden laajentaminen kotimaan ulkopuolelle laajentaa ja rikastuttaa usein yrittäjän näkemystä. Ulkomaanmarkkinoilla toimiminen tuo mukanaan uusia ideoita, ja auttaa myös yrittäjää ymmärtämään, millaisia tuotteita on tarjolla kansainvälisillä markkinoilla ja millaiset yritykset markkinoilla toimivat ja selviytyvät. Kansainvälinen toiminta auttaa myös ymmärtämään, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä, ja tämän seurauksena voidaan päätellä, mitä lähitulevaisuudessa on odotettavissa kotimaanmarkkinoilla. Yritys jolla on kansainvälistä kosketuspintaa, pystyy paremmin varautumaan tulevaisuuteen, koska uudet tuotteet ja palvelut tulevat pienellä viiveellä myös kotimaanmarkkinoille. Vierailut ulkomailla ovat tärkeitä, sillä yrittäjä voi matkansa aikana tutustua potentiaalisen vientimaan tapakulttuuriin ja samalla tutkia mahdollisia kilpailijoita. Tarkkasilmäinen yrittäjä voi löytää myös aivan uusia vientituotteita ulkomaanmarkkinoilta, joita hän voi oman muokkauksensa jälkeen lisätä esimerkiksi omaan mallistoonsa. (Kananen 2010, 17–18.)

2.3 Kansainvälisen kaupan esteet

Kansainvälistyvän yrityksen olisi hyvä tehdä heti kansainvälistymisprosessin alussa perusteellinen kirjoituspöytä tutkimus kohdemaasta, jotta viennin pahimmat sudenkuopat voitaisiin välttää. Kaupan esteet ovat vähentyneet globalisaation myötä, mutta ne eivät ole kuitenkaan hävinneet kokonaan, ja siksi kansainvälistyvän yrityksen on tutkittava tarkasti kohdemaasta saatava markkinatieto. Usein kansainvälistymisen syy on kysynnän paljous ulkomaisilla markkinoilla, mutta yrityksen on otettava huomioon niin kutsutut rajaesteet, jotka voivat vaikeuttaa vientiä tai pahimmassa tapauksessa tehdä viennistä mahdotonta. Rajaesteet jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat keinotekoiset ja luonnolliset esteet. Keinotekoisia esteitä ovat muun muassa tullit, kiintiöt, määräykset ja kansalliset standardit, jotka valtiot ovat asettaneet vaikeuttamaan ulkomaisista maahantuontia. Luonnollisia esteitä ovat kulttuuriin, tapoihin, tottumuksiin ja kohdemaan sijaintiin liittyvät esteet. (Kananen 2010, 19.)

Keinotekoiset esteet

Tullit perivät veroja tietyistä tuontituotteista hallituksen toimesta (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 571). Tullit ovat olleet perinteisiä kaupan esteitä, joiden alkuperäinen tarkoitus oli kerätä varoja valtiolle, sillä tullien kautta kerätyillä varoilla rahoitettiin osittain valtion toimintoja. Toinen syy tullien käyttöön on oman maan tuotannon suojeleminen ulkomaiselta kilpailulta. Nykypäivänä tulleva ei nähdä enää selkeinä kansainvälisen kaupan esteinä, koska tullien merkitys on jatkuvasti pienentynyt. Tämän lisäksi suuret vapaakauppa-alueet kieltävät sisäisessä kaupassa kokonaan tullin käytön, sillä sisäinen kauppa alkuperäistuotteilla on tullitonta. On tärkeää, että viejä selvittää kirjoituspöytä tutkimuksen avulla kohdemaan tullitason, koska tullit nostavat vientituotteen hintaa ja samalla vaikuttavat myös tuotteen kilpailukykyyn. (Kananen 2010, 19–20.)

Opinnäytetyön kohdemaaksi on valittu Saksa, joten on tärkeää tutkia, miten tullit vaikuttavat toimeksiantajan vientiprosessiin. Suomessa tullimuodollisuudet on kerätty keskitetysti niin kutsuttuun laivauskäsikirjaan, josta maakohtaiset tullimuodollisuudet selviävät todella tarkasti. Seuraavat tiedot Saksan tullimuodollisuuksista ovat laivauskäsikirjasta. ”Saksa kuuluu Euroopan Unioniin (EU), joka on myös tulliliitto. Jäsenmaiden välisessä sisäkaupassa ei peritä tulleva eikä muitakaan tuontimaksuja.” (Säik-

kälä 2011, 355.) Yhteisötavarat voidaan kuljettaa myös pääsääntöisesti ilman tullimuodollisuuksia jäsenmaasta toiseen. Tullauksen yhteydessä peritään kuitenkin eräitä muita maksuja ja veroja, joista mainintana esimerkiksi arvonlisävero, joka on Saksassa 19 prosenttia vuoden 2014 alussa. (Säikkälä 2011, 355–357; 2014 European Union VAT Rates 2013.)

Kauppaa voidaan rajoittaa myös erilaisilla kiintiöillä tullien lisäksi. **Kiintiö** tarkoittaa tuontimaan asettamaa rajaa tietyille tuontitavaroille ja niiden tuontimäärille (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy 2013, 571). Kiintiöiden tarkoituksena on useimmiten vaikeuttaa ulkomaisten tuotteiden halpatuontia. EU:lla on käytössään muun muassa silkikiintiö, jonka avulla halutaan turvata EU:n oma silkkituotanto. Kansainvälisessä kaupassa kiintiöitä käytetään enimmäkseen tekstiilikaupassa. Kiintiöiden selvittäminen on vaikeaa, koska kiintiöt ovat vuosikohtaisia, ja tuontiajankohdalla on suuri merkitys käytettävissä olevan kiintiön suuruuteen. (Kananen 2010, 20.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan ei tarvitse huolehtia kiintiöistä, sillä toimeksiantajan vaatteisiin käytettävät tekstiilit ja materiaalit ovat peräisin EU:n jäsenvaltiosta, ja niiden toimitusmääränpää on myös toinen EU:n jäsenvaltio. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, kiintiöillä halutaan turvata EU:n oma tekstiilituotanto ulkomaiselta tuonnilta. Kiintiöiden tarkoitus on säädellä kolmansista maista peräisin tulevia tiettyjä tekstiilituotteita (Komission täytäntöönpanoasetus 2011).

Vientituotteiden edellytetään täyttävän erilaiset **standardit ja määräykset** ennen viennin aloittamista tai myös silloin, jos tuote määräysten osalta vaatii erillisen tuontiluvan. Tuotteiden laatutaso pyritään takaamaan standardien avulla. Valtioiden asettamat maakohtaiset määräykset ovat tehokas tapa estää tuontikauppaa. Määräykset aiheuttavat tuojalle lisäkustannuksia ja vaikeuttavat tuojan suurtuotannosta johtuvien kustannusetujen saamista, jos tuotteet joudutaan mukauttamaan lukuisten kohdemarkkinoiden vaatimusten mukaisesti. (Kananen 2010, 20.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja toimii muoti- ja vaateteollisuudessa, joten toimeksiantajan on hyvä ottaa huomioon Saksan hallituksen asettamat lainsäädännölliset standardit tekstiili- ja vaateteollisuudelle. Toimeksiantajan pitää huomioida muun muassa koko- ja tekstiilimerkintöihin liittyvät standardit. (Textiles & Clothing n.d.)

Toimeksiantajan ei tarvitse muuttaa omaa kokomerkintäänsä Saksaan lähdettyäessä, sillä Suomessa ja Saksassa käytetään samaa kokomerkintätaulukkoa, kun puhutaan

naisten vaatteista (ks. taulukko 1). Taulukko 1 on Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n, Finatexin, laatima taulukko, jonka tiedot on koottu eri lähteistä. Kokomerkintöjen vastaavuus ei ole aivan yksiselitteinen ja voi vaihdella valmistajittain. Tästä syystä taulukossa on kaksi vaihtoehtoa saman maan kohdalla, koska tietolähteissä on ollut eroavaisuuksia. (Kokomerkinnät ja vertailutietoa n.d.)

Taulukko 1. Naisten vaatteiden kokonumerot eri maissa (Kokomerkinnät ja vertailutietoa n.d.)

Suomi Pohjoismaat Saksa	34	36	38	40	42	44	46	48
Ranska Espanja	36	38	40	42	44	46	48	50
Italia	38/40	40/42	42/44	44/46	46/48	48/50	50/52	52/54
Venäjä	40	42	44	46	48	50	52	54
Englanti	8	10	12	14	16	18	20	22
USA	6/8	8/10	10/12	12/14	14/16	16/18	18/20	20/22

Saksan tekstiilimerkinnät ovat hyvin pitkälti Suomen tekstiilimerkintöjen mukaiset, joten toimeksiantajan ei tarvitse olla huolissaan omien tuotteidensa tekstiilimerkinnoistä. Saksan hallitus on asettanut seuraavat standardit tekstiilimerkinnoille (Textiles & Clothing n.d.):

- Tuotteessa käytetyt kuidut sekä se, mikä näiden kuitujen osuus on tuotteen kokonaispainosta, tulee merkitä selkeästi.
- Tuotteeseen käytettyjen raaka-aineiden tulee käydä ilmi.
- Tuotteen pesu- ja hoito-ohjeiden tulee käydä ilmi (Saksassa ei ole pakollista merkitä pesu- ja hoito-ohjeita symbolein, mutta se on suositeltavaa kuluttajaa ajatellen).
- Kokomerkintä tulee ilmoittaa metrijärjestelmän mukaisesti.
- Tietty väriaineet, palonestoaineet, formaldehydit ja muut kemikaalit eivät ole sallittuja vaatteissa.

Luonnolliset esteet

Luonnollisiksi esteiksi luetellaan kohdemaan kulttuuri, tavat ja tottumukset. Kulttuuri näkyy ja on läsnä asiakkaiden jokapäiväisessä elämässä, ja se tulee esiin erilaisina tapoina, tottumuksina ja ostokäyttäytymisenä. Kulttuuri muuttuu useimmiten sitä enemmän, mitä kauemmaksi mennään. Esimerkiksi väreillä on suuria merkityksellisiä eroja eri kulttuureissa. (Kananen 2010, 22.)

Kulttuuriin liittyvät tekijät on hyvä ottaa huomioon kulutustavaramarkkinoilla, koska kyseisillä markkinoilla niillä on enemmän merkitystä kuin teollisuustuotemarkkinoilla. Jos kulttuuriset tekijät eivät näy itse tuotteessa, niin ne näkyvät viimeistään viejän ja ostajan välisessä kaupantekoprosessissa. Kulttuuriset tekijät kaupantekoprosessissa tulee ottaa huomioon niin kulutustavaramarkkinoiden kuin teollisuustuotteidenkin viennissä. (Kananen 2010, 22–23.) Opinnäytetyön kohdemaan Saksan liiketoiminta- ja tapakulttuuriin tutustutaan paremmin opinnäytetyön pääluvussa viisi, jossa käsitellään Saksan markkina-analyysia.

2.4 Kansainvälistymisen vaiheet

Kansainvälistymispäätös

”Kansainvälistymispäätös on usein luonnollinen osa yrityksen kasvuprosessia.” (Rope & Vahvaselkä 2000, 195). On tärkeää, että yritys hahmottaa kaikki merkittävät asiat, joihin kansainvälistymispäätöksen tulisi perustua. Kansainvälistymispäätöksen tulisi perustua toimintaympäristöstä hankittuun vankkaan informaatioon, yrityksen omiin edellytyksiin, tietojen analysointiin, vaihtoehtojen arviointiin sekä lopullisen päätöksen tekoon. (Rope & Vahvaselkä 2000, 195.)

Kansainvälistymispäätöstä tehtäessä, yrityksen tulisi tehdä perusteellinen kansainvälistymisselvitys, jossa otetaan huomioon vientituotteen kilpailukykyisyys, markkina-mahdollisuudet, resurssit sekä kansainvälistymisen toimintamuodot. Kansainvälistymisselvityksen pohjalta yritys ratkaisee, lähteekö se kansainvälisille markkinoille vai ei. Jos päätös on myönteinen, yrityksen tulee päättää, mihin maahan lähdetään, mitkä tuotteet valitaan ja millä toimintamuodolla edetään kansainvälisille markkinoille. (Rope & Vahvaselkä 2000, 197.)

Kuten johdannossa jo mainittiin, suunnitteli opinnäytetyön toimeksiantaja jo ensimmäisen toimintavuotensa jälkeen laajentavansa toimintaansa ulkomaille. Merkittävin syy kansainvälistymispäätöksen takana oli Suomen pienet ja kilpaillut markkinat, mistä mainittiin myös johdannossa.

Kohdemaan valinta

Yksi kansainvälistymisen avainpäätös on, mille markkinoille tähdätään. Yleisesti suositetaan, että kansainvälistyminen aloitettaisiin naapurimaista, sillä riskit kasvavat etäisyyden kasvaessa. Valintapäätöksen tulisi perustua huolellisesti tehtyihin selvityksiin ja tarvittaessa myös tutkimuksiin, joissa tutkitaan markkinoiden ominaisuuksia sekä yrityksen edellytyksiä käydä kauppaa valitulla markkina-alueella. (Rope & Vahvaselkä 2000, 202.)

Kohdemaan valinnassa on tärkeää arvioida kohdemaan kokonaispotentiaali. Kokonaispotentiaalin arviointi perustuu neljään kriteeriin, jotka ovat (Äijö 2008, 102–103):

- markkinoiden koko
- kilpailun määrä
- markkinoille pääsyn helppous ja
- tuotteiden hyväksymisaste.

Edellä mainittuihin markkinapotentiaaliin määääviin tekijöihin vaikuttavat monet eri taustatekijät, joita ovat esimerkiksi talouden tila, kaupan esteet, etäisyys ja ostokäyttäytyminen. Markkinoiden koko mitataan käytännössä toteutuneena myyntinä, mutta jos tästä ei ole saatavilla tilastoja, joudutaan käyttämään epäsuoria arviointitapoja markkinoiden koon selvittämiseksi. Ensiksi pyritään arvioimaan tuotteen tuotannon ja ulkomaan kaupan määrät. Jollei näitäkään tilastoja ole, joudutaan kysynnän määrä arvioimaan väestön tai asiakkaiden määrän ja taloudellisten tilastojen pohjalta. Markkinoille pääsyn ja toiminnan helppouteen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kohdemaan fyysinen etäisyys, kaupan ja investointien esteet sekä lait, normit ja säädökset. Tuotteen hyväksymisasteeseen vaikuttavat sen sijaan kulutustottumukset, ostokäyttäytyminen, asenteet sekä tuotteen uutuus- ja outousaste. (Äijö 2008, 102–103.)

Kun tehdään valintaa varsinaisesta kohdemaasta, voidaan valinta toteuttaa neljässä vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan potentiaalisten maiden yleisiä maantie-

teellisiä, poliittisia, taloudellisia ja väestöllisiä oloja. Pintapuolinen kuva näistä saadaan tutkimalla esimerkiksi maakohtaisia kauppaja- ja tuontitilastoja, valuuttamääräyksiä, verotietoutta, tulleja sekä muita mahdollisia kaupan esteitä. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena on karsia ne maat, jotka eivät sovi lainkaan kohdemaiksi tehtyjen selvitysten perusteella. Toisin sanoen, toiseen vaiheeseen pääsevät maat, joissa on kysyntää vietävälle tuotteelle, sopivaa asiakaskuntaa, kohtuullinen kilpailutilanne ja joissa ei ole mahdottomia kaupan esteitä. (Rope & Vahvaselkä 2000, 202–203.)

Toisen vaiheen tarkoituksena on verrata kohdemaiden soveltuvuutta yrityksen edellytyksiin harjoittaa vientiä kyseisille markkinoille. Ne kohdemaat, jotka täyttävät edellytykset, jatkavat valintaprosessissa eteenpäin. Kolmannen vaiheen tarkoituksena on analysoida jäljellä olevat kohdemaat yksityiskohtaisesti. Kohdemaat analysoidaan konkreettisten vientimahdollisuuksien, markkinapotentiaalin ja kilpailutilanteen kannalta. Tässä vaiheessa kaupan esteet tulee selvittää erityisen tarkasti. Esimerkiksi mahdolliset liikevaihtoverot, tuontikiintiöt, tuotteita koskevat erityismääräykset, joita ovat esimerkiksi muotoilu, koko, merkinnät ja säilytys, tulee selvittää huolellisesti. (Rope & Vahvaselkä 2000, 202–203.)

Neljännän vaiheen tarkoituksena on tehdä päätös, aloitetaanko kansainvälinen kaupankäynti kohdemaassa vai ei. Jos päätös on myönteinen, tehdään kohdemaasta vielä yksityiskohtaisempi tiedonkeruu, jossa tehdään selvitys muun muassa jakeluteistä, asiakkaista, kauppatavoista ja markkinointikeinoista. (Rope & Vahvaselkä 2000, 202–203.)

Opinnäytetyön tutkimuksen kohdemaana valikoitui opinnäytetyön toimeksiantajan puolesta, sillä hän haluaisi laajentaa toimintaansa Saksan markkinoille. Tämän ytimekään ilmaisun myötä opinnäytetyössä tutkitaan Saksan potentiaalia ja mahdollisuuksia toimeksiantajan tuotteet mielessä pitäen. Toimeksiantaja uskoo, että hänen tuotteensa voisivat miellyttää saksalaisia kuluttajia, sillä skandinaaviselle muotokielelle ominaiset tekijät, kuten selkeys ja yksinkertaisuus, viehättävät jo nyt saksalaisia kuluttajia. Tämä voidaan todentaa tutkimalla useiden skandinaavisten brändien jälleenmyyntiverkostoa, joista monilla on jälleenmyyntiä ympäri Saksaa. Kuten jo johdannossa mainittiin, valittiin opinnäytetyön tutkimuskohde München sen muotikeskeisyyden ja ostovoiman perusteella.

Operaatiomuodon valitseminen

Tärkeä osa yrityksen kansainvälistä toimintastrategiaa on valinta siitä, mitä markkinoillemeno- eli operaatiostrategiaa se aikoo käyttää. Tämä valinta tehdään jo suunnittelun alkuvaiheessa. ”Markkinoillemenostrategiassa on kyse siitä, missä ja miten ulkomaisille asiakkaille tarkoitetut tuotteet valmistetaan ja miten ne kyseessä oleville markkinoille toimitetaan.” (Äijö 2001, 80). Kun yritys on ratkaissut tämän perusjärjestelyn, yritys voi siirtyä suunnittelemaan jakelustrategian osaa markkinointistrategiasaan. Yrityksen tulee päättää, minkälaisia jakelukanavia ja välikäsiä käytetään, jotta tuotteet saadaan toimitettua yksittäisille asiakkaille. Yleisesti jakelukanavat eroavat sen mukaan, valitseeko yritys operaatiomuodokseen viennin vai ulkomaisen valmistusyksikön. (Äijö 2001, 80.)

Kansainvälistyvä yritys on erilaisten tilanteiden edessä operaatiomuotoa päättäessään. Operaatiomuodon valintaan vaikuttavat sekä yritys- että markkinakohtaiset tekijät. Operaatiomuotoa valitessaan yrityksen on hyvä pohtia seuraavia asioita (International Market Entry Strategies 2008, 60.):

- Miten nopeasti yritys haluaa päästä kansainvälisille markkinoille?
- Kuinka paljon yritys on valmis kustantamaan kansainvälistymisestään?
- Miten tärkeitä asioita toimintavapaus ja päätöksenteko ovat yritykselle?
- Kuinka suuria riskejä yritys on valmis ottamaan?
- Kuinka tärkeää yritykselle on saada markkinatietoa omasta toiminnastaan?

Edellä mainitut kysymykset voivat ohjata yritystä operaatiomuodon valinnassa, sillä operaatiomuotojen luonteet eroavat toisistaan juuri markkinoille pääsemisen nopeuden, kustannusten, toimintavapauden ja päätöksenteon, riskien sekä markkinatiedon saannin puolesta. (Kananen 2010, 80–82.) Yleisimmät kansainvälistymisen operaatiomuodot ovat seuraavat (Äijö 2001, 81):

- Vienti
- Ulkomainen lisensiointi ja franchising
- Ulkomainen myyntikonttori
- Ulkomaiset yhteistyösopimukset
- Ulkomainen sopimusvalmistus ja alihankinta

- Ulkomainen yhteisyritys
- Projektivienti
- Ulkomainen liikkeenjohtosopimus
- Oma ulkomainen valmistusyksikkö

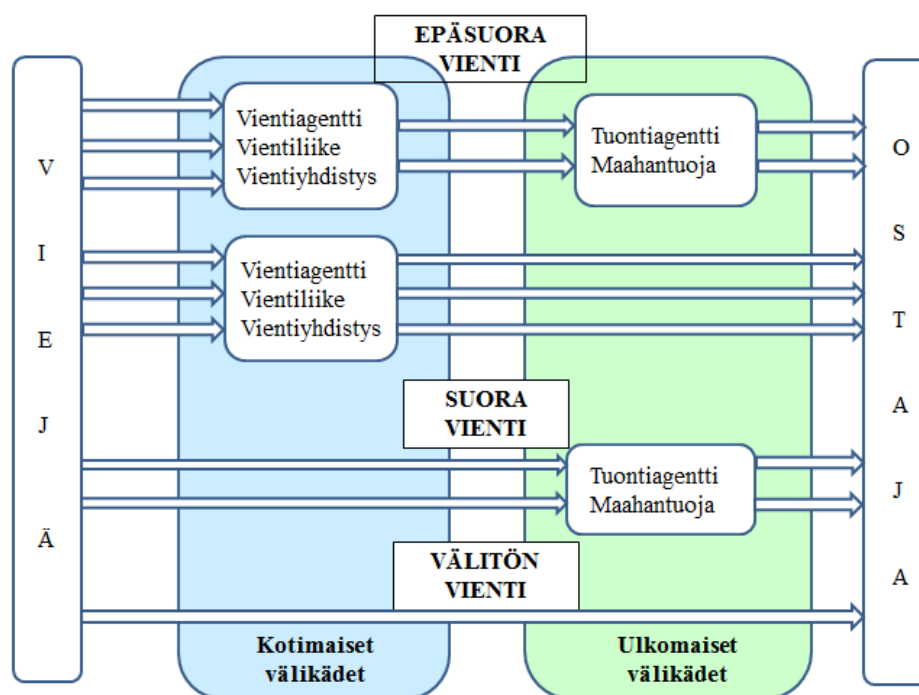
Vienti on edellä mainituista operaatiomuodoista perinteisin ja tunnetuin kansainvälistymisen muoto. Kokemuksen puuttuessa vienti on usein alussa myös hyvä tapa aloittaa yrityksen kansainvälinen toiminta ja samalla keino testata markkinoita. (Äijö 2001, 91.) Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan juuri vientitoimintaa, sillä opinnäytetyön toimeksiantaja harjoittaa jo kyseistä toimintamuotoa Isossa-Britanniassa sijaitsevan jälleenmyyjänsä kanssa, ja tämä toimintamuoto on osoittautunut hyväksi ratkaisuksi. Tämän aihearajauksen myötä opinnäytetyössä ei tarkastella tuonti- ja ostotoimintaa.

Viennissä tuote valmistetaan kotimaassa ja viedään ulkomaille käyttäen joko välikäsiä tai suoraan itse (Vahvaselkä 2009, 73). Jos yritys päättää lähteä kansainvälistymään viennin avulla, on yrityksen hyvä tietää viennin hyvät ja huonot puolet (ks. taulukko 2).

Taulukko 2. Viennin hyvät ja huonot puolet (Äijö 2001, 92)

Hyvät puolet	Huonot puolet
• Yksinkertainen ja helppo operatiomuoto • Alhaiset kustannukset • Alhaiset riskit • Nopea pääsy markkinoille • Mittakaavaetu tuotannossa (ei tuotantoa ulkomailla) • Parempi tuotannon kontrolli • Edustajien ammattitaito käytävissä • Tuki edustajan muilta tuotteilta • Joustava toimintamuoto	• Kuljetuskustannukset, mahdolliset tullit • Altis kaupan esteille, hallitusten toimille • Mahdolliset tuotteen sopeuttamiskustannukset • Markkinointia vaikea kontrolloida • Hidas reagointi markkinoiden muutoksiin • Yritys saa vähän markkinatietoutta • Yritys saa vähän kokemusta markkinoilta • Ulkomainen imago (asiakkaiden luottamuspula) • Edustajan kilpailevat tuotteet

Viennissä eli myyntimarkkinoilla toimiessaan yritys voi harjoittaa jotakin viennin kolmesta eri toimintavaihtoehdoista. Nämä toimintavaihtoehdot ovat epäsuora, suora ja välitön vienti. (Lojander & Suonpää 2008, 107.) Edellä mainituissa eri vientimuodoissa ovat omat hyvät ja huonot puolensa sekä myös riskinsä. Yleensä nämä riskit liittyvät informaatiovirtaan, joka vientikohdemaasta saadaan tai tulisi saada. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29.) Kuvio 1 havainnollistaa, miten epäsuora, suora ja välitön vienti jakautuvat viejän ja ostajan välille.



Kuvio 1. Yrityksen toimintavaihtoehdot ulkomaisilla myyntimarkkinoilla (Lojander & Suonpää 2008, 107)

Epäsuorassa viennissä käytetään apuna kotimaisia välikäsiä, jotka hoitavat kaikki vientitoimet. Välikätenä voi toimia esimerkiksi vientiagentti, vientiliike, toinen vientiyritys tai kauppahuone. Koska välikätenä toimii kotimainen toimija, käydään kauppa kotimaan valuutassa. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29.) Epäsuorassa viennissä valmistajan rooli on hyvin passiivinen; valmistajan tehtävät ovat ainoastaan tuotteiden valmistus ja toimitus viennin välikädelle. Etuna epäsuorassa viennissä on valmistajan melko pieni riski. Epäsuoran viennin haittoja ovat kallis toimintavaihtoehto eri välikäisien palkkion maksun myötä, riippuvuus välikädestä sekä vähäiset kontaktit markkinoihin ja loppuasiakkaisiin. (Vahvaselkä 2009, 73–74.)

Suoraa vientiä pidetään ensimmäisenä todellisena vientioperaationa siinä mielessä, että se vaatii yritykseltä erityisosaamista kansainvälisen liiketoiminnan saralta (Ahokangas & Pihkala 2002, 32). Suorassa viennissä yritys hoitaa vientitoimenpiteet itse ja on suoraan yhteydessä kohdemaassa työskentelevään ulkomaiseen välikäteen, jonka tehtävinä on hoitaa tuotteiden markkinointi sekä jakelu ulkomaisille loppuasiakkaille. Välikätenä voivat toimia esimerkiksi tuontiagentti, maahantuoja, jälleenmyyjä tai tukkuliike. (Selin 2004, 63–64.) Suoran viennin kautta yritys saattaa päätyä tekemisiin

myös valuuttakaupan kanssa (Ahokangas & Pihkala 2002, 32). Suora vienti vaatii parempaa vientituntemusta sekä enemmän riskinottoa kuin epäsuora vienti, mutta suoran viennin etuina on jakelukanavan lyheneminen, jakelukustannusten pieneneminen ja suurempi yhteys loppuasiakkaisiin. (Vahvaselkä 2009, 74.) Kun yrityksellä on käytössään tietoa loppuasiakkaista, yrityksen on helpompi muokata tuotettaan asiakkaiden tarpeiden mukaiseksi ja näin ollen lisätä kysyntää sekä kasvattaa myyntiä (Luostarinen & Welch 1990, 27).

Välittömässä eli omassa viennissä yritys vastaa itse suoraan omien tuotteidensa toimitamisesta ja myymisestä suoraan ulkomaisille loppuasiakkailleen. Välittömässä viennissä ei käytetä ollenkaan välikäsiä. (Ahokangas & Pihkala 2002, 29.) Välitön vienti edellyttää matkustamista ulkomailla, mikä puolestaan kartuttaa yrityksen tuntemusta markkinoista ja asiakkaista. Välittömän viennin haittoina voidaan pitää korkeita vientikustannuksia sekä sitä, ettei yrityksellä ole apunaan välikättä, joka tuntisi paikalliset olot. (Vahvaselkä 2009, 74.)

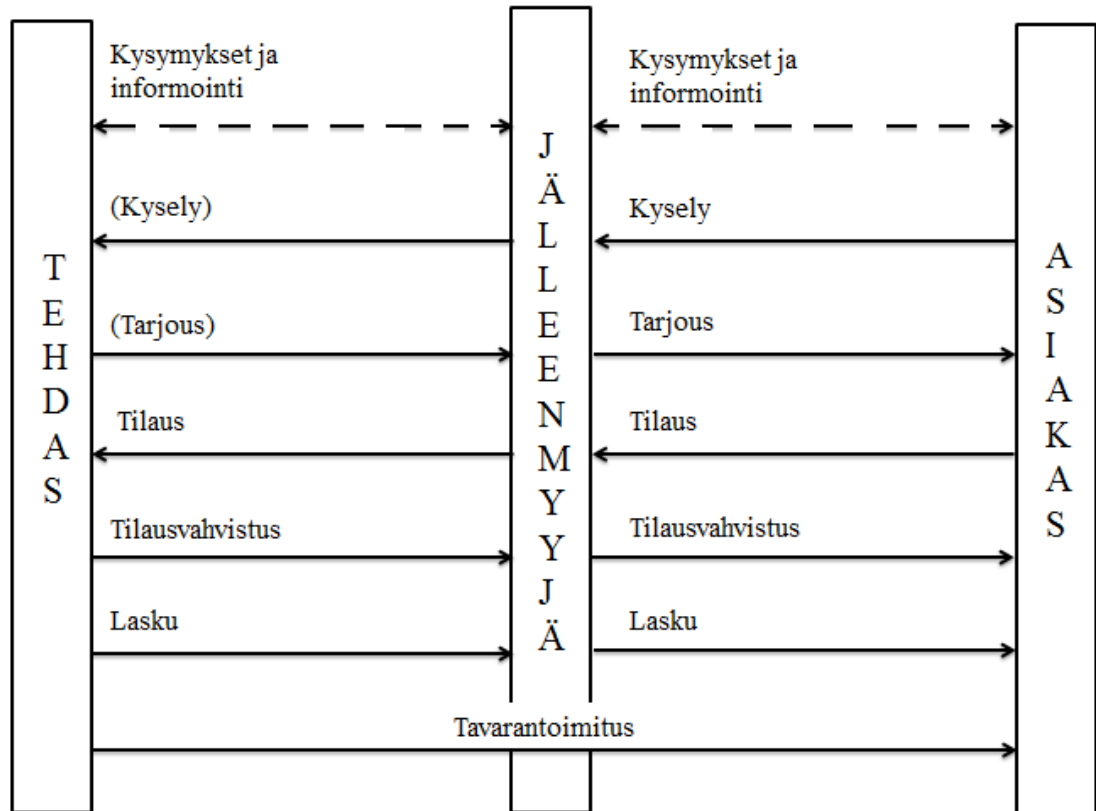
Opinnäytetyössä valitaan suora vienti eri viennin muodoista, sillä toimeksiantaja haluaa löytää tuotteillaan uusia jälleenmyyjiä Saksasta. Suora vienti soveltuu hyvin aloittelevan yrityksen toimintavaihtoehtoksi, koska siihen liittyvät riskit ovat pieniä. Kuten jo aikaisemmin toimeksiantajan esittelyssä mainittiin, toimeksiantajalla on jo yksi jälleenmyyjä Isossa-Britanniassa. Tämän kyseisen jälleenmyyjän kanssa harjoitetaan suoraa vientiä, ja toimeksiantajan mielestä tähän asti kaikki on sujunut hyvin, joten Saksan markkinoille voisi soveltaa samaa markkinoillemenostrategiaa.

Kaikissa operaatiomuodoissa toiminnan aloittaminen on vaikein asia, ja tästä syystä on tärkeää, että yritys on kaikin puolin valmis kansainvälistymään, jotta toiminnan kannattavuus ja jatkuvuus voidaan turvata. Ostaja eli välikäsi haluaa yleensä saada jonkinlaiset takuut toiminnan jatkuvuudesta, ja tätä varten on hyvä neuvotella sopimus, jossa käyvät ilmi sovitut ja käytettävät pelisäännöt. (Ahokangas & Pihkala 2002, 32.) Koska opinnäytetyössä etsitään potentiaalisia jälleenmyyjiä Saksasta, keskitytään seuraavassa kappaleessa jälleenmyyjään ja sen toimintamuotoon. Tämän aihearajuksen myötä suoran viennin muita välikäsiä ei opinnäytetyössä käsitellä.

Jälleenmyyjä

Jälleenmyyjä on edustaja, joka ostaa ja myy omissa nimissään viejän ja jälleenmyyjän laatiman edustussopimuksen pohjalta. Useimmiten jälleenmyyjä on itsenäinen yritys, joka elää ansaitsemillaan myyntituloilla. Viejän ja jälleenmyyjän välisestä toiminnasta jälleenmyyjän saama korvaus on myynti- ja ostohintojen erotus eli myyntikate. Lähes poikkeuksetta jälleenmyyjillä on jo olemassa olevat asiakaskontaktit ja -verkostot sekä markkinointimenetelmät. Jälleenmyyjän toiminnot eivät poikkea paljon valmistajan toiminnoista, sillä jälleenmyyjä on vastuussa esimerkiksi tuotteen varastoinnista, laskutuksesta, kuljetuksen järjestämisestä ja omasta myyntitoiminnasta. (Immonen 2007, 40, 43, 117.)

Jälleenmyyjän käytön parhaimpana puolena katsotaan olevan ainoastaan yhden asiakkaan kanssa työskentely. Asiakas eli jälleenmyyjä on vastuussa tuotteiden markkinoinnista ja jakelusta, ja tämä puolestaan vähentää valmistajan riskiä. (International Market Entry Strategies 2008, 64.) Asiaa voidaan katsoa myös toisinpäin. Valmistajalla on harvoin vaikutusvaltaa ohjata jälleenmyyjän toimintaa, varsinkin jos valmistajan tuotteiden osuus on pieni jälleenmyyjän liikevaihdosta. Tästä syystä valmistajan on usein vaikeaa saada tärkeää markkinatietoa, sillä valmistajan ja lopullisen asiakkaan välillä on vain yksi yhteinen tekijä, joka on itse tuote. Tuotteet siirtyvät loppuasiakkaalle yleensä joko jälleenmyyjän varaston kautta tai suoraan tehtaalta. (Immonen 2007, 43.) Kuviossa 2 hahmotetaan, miten jälleenmyyjämalli toimii niin viejän eli tehdastaan, jälleenmyyjän kuin asiakkaan välillä.



Kuvio 2. Jälleenmyyjämalli (Immonen 2007, 43)

Yleisesti viejä ja jälleenmyyjä solmivat yhteistyöstään jälleenmyyntisopimuksen, joka on usein vuosisopimus (Immonen 2007, 43). Jälleenmyyntisopimuksessa on tärkeää korostaa jälleenmyyjän toimintaa päämiehen edustajana. Tämä tarkoittaa sitä, että jälleenmyyntisopimuksesta tulee käydä selkeästi ilmi, miten esimerkiksi myyntioikeus, tavaramerkin käyttö, varastointi- tai huoltovastuut määritellään. Jälleenmyyntisopimuksessa tulee korostaa myös päämiehen ja jälleenmyyjän välisiä toimitussuhteita. Toimitussuhteissa puolestaan käsitellään, miten esimerkiksi alennukset, toimitustapa, ilmoitus hinnanmuutoksista ja toimitusajoista määritellään. (Immonen 2007, 117–118.)

2.5 Kansainvälistymisen valttikortti: maassa maan tavalla

Tärkeä avain menestykseen kansainvälisillä markkinoilla on eri maiden kulttuurien tunteminen ja kunnioittaminen. Kansainvälistyvä yritys tarvitsee myös kielitaitoa, sillä perinteisesti kansainvälisessä kaupankäynnissä käytetään yhtä tai useampaa maailmankieltä, joihin luetaan esimerkiksi englanti ja ranska. Eri maiden kulttuurit eroavat toisistaan monella eri tavalla, ja tämä puolestaan vaikuttaa myös yritysten toimintaan. Esimerkiksi vieraassa kulttuurissa erilaiset tottumukset liikeneuvotteluissa saattavat aiheuttaa turhia väärinkäsityksiä, jos vastapuolen liiketoimintakulttuuriin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. (Lojander & Suonpää 2008, 116.)

Eri maantieteellisten alueiden tai maiden kulttuureja voidaan luokitella eri tavoin, kuten esimerkiksi sanaorientoituneisuuden, aikakäsityksen tai individualistisen käsityksen mukaan. Kulttuureissa, joissa vallitsee sanaoriontuneisuus, on sanallisilla viesteillä merkitsevä vaikutus. Tällaisia maita ovat esimerkiksi Pohjoismaat, Saksa ja Yhdysvallat. Sen sijaan Aasian maat, kuten Kiina ja Japani, ovat enemmän ihmissuhdeoriontuneita. Aikakäsityksellä on myös erilainen rooli edellä mainittujen kulttuurien välillä. Yksiaikaisissa kulttuureissa, joihin Pohjoismaat, Saksa ja Yhdysvallat, lukeutuvat, aikatauluissa pysyminen on tärkeää. Aasian maissa, jotka lukeutuvat moniaikaisiin kulttuureihin, aikataulut eivät ohjaa niin voimakkaasti toimintaa, vaan ihmissuhteet menevät asioiden edelle. Perinteisesti länsimaisissa kulttuureissa on arvostettu yksilöllisyyttä ja yksilönvapautta, kun taas idän kulttuureissa yhteisöllisyys, perhe ja ryhmän yhteinen hyvä on arvostettua. (Lojander & Suonpää 2008, 116.)

3 Markkina-analyysi

Kansainvälistyvän yrityksen tulee tehdä perusteellinen ja kattava markkina-analyysi kohdemaasta kansainvälistymisprosessin alussa. Tässä pääluvussa paneudutaan tarkemmin markkina-analyysiin ja markkinatietoon. Markkina-analyysin otsikon alla keskitytään selvittämään, mitä markkina-analyysi on ja mihin sitä käytetään, mitkä ovat markkina-analyysin lähtökohdat ja miten markkina-analyysi toteutetaan käytännössä. Markkinatiedon alaotsikon alla pohditaan puolestaan, miten kansainvälinen markkinatieto toimii yrityksen resurssina ja mitkä laatutekijät tulee ottaa huomioon

markkinatietoa kerättyä. Lisäksi keskitytään myös markkinatiedon hankintatapoihin, analysointiin ja hyödyntämiseen.

Markkina-analyysin lisäksi tehdään yleensä myös yritysanalyysi, kun yritys on kansainvälistymisprosessinsa alussa. Yritysanalyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen toiminnan tila, ja analyysin avulla yritys hahmottaa paremmin, mitä eri resursseja yrityksen tulee ottaa huomioon kansainvälistymisprosessissaan. Opinnäytetyössä ei tehdä yritysanalyysiä toimeksiantajasta, sillä yritys ei halua paljastaa itseään eikä esimerkiksi taloudellisia lukujaan. Yritysanalyysin tekemättä jättäminen antaa näin ollen myös anonyymisuojan, jota opinnäytetyön toimeksiantaja opinnäytetyöltä toivoo.

3.1 Mitä markkina-analyysi on ja mihin sitä käytetään?

Menestyksellisen vientitoiminnan takaamiseksi on tärkeää hankkia monipuolista taustatietoa kohdemaan markkinoista. Kaikki muutokset, jotka tapahtuvat kohdemarkkina-alueella, vaikuttavat oleellisesti operaatiomuotoon, jonka yritys on valinnut. Mitä vähemmän yritys tuntee kohdemarkkina-alueen, sitä suurempi todennäköisyys on tehdä virheitä ja vääriä johtopäätöksiä. Myynti ja markkinointi saattavat esimerkiksi epäonnistua, jos käytetyt toimenpiteet eivät ole noudattaneet maan kauppaa- ja kulttuuritapoja, oma hintataso on väärä tai niitä ei ole suunnattu oikealle asiakasryhmälle. Virheelliset arviot tulevat usein kalliiksi, ja niitä voidaan välttää parhaiten hankkimalla riittävää taustatietoa kohdemarkkinoista. (Selin 2004, 32.)

Yritys tulee säästämään rahaa ja aikaa sekä välttämään sudenkuopat, jos se tekee tarkan markkinaselvityksen eli markkina-analyysin kohdemarkkina-alueesta. Markkina-analyysin päätarkoituksena on kartoittaa tarkasti markkinat, joille yritys aikoo laajentaa toimintaansa. (Lojander & Suonpää 2008, 106.) Markkina-analyysin avulla pyritään vastaamaan kysymyksiin, jotka liittyvät kokonaismarkkinoihin, kokoon, kehitykseen ja koostumukseen (Äijö 2008, 105). Markkina-analyysissä on tärkeää selvittää myös tiedot kohdemarkkina-alueen asiakkaista, jakeluteistä, kilpailijoista, viranomaisista ja vaikutuskanavista, jotta yritys voi laatia tarkan ja suunnitellun strategian markkinoita varten. (Markkina-analyysi n.d.)

Ei ole sattumaa, että myös kotimaanmarkkinoilla parhaiten menestyvät yritykset ovat ne, jotka seuraavat herkeämättä toimintaansa, kulutustottumuksia, tuotesoveltuvuutta,

oman alansa kehitystä ja kilpailijoiden toimintaa. Pelkkä markkina-analyysin tekeminen ei kuitenkaan takaa vientimarkkinoiden kuninkuutta, mutta analyysin avulla voidaan esimerkiksi tehostaa päätöksentekoprosessia, vähentää virhearviointeja, arvioida omaa kilpailukykyä objektiivisesti sekä edesauttaa myyntiä kohdemarkkina-alueella. (Selin 2004, 32.) Yritys toimii kohdemarkkina-alueella myös paljon tuloksellisemmin, kun se tietää markkinoista mahdollisimman paljon (Lojander & Suonpää 2008, 106).

Yrityksen tulee seurata markkinoiden kehitystä ja muutoksia koko ajan. Siksi on hyvä luoda järjestelmä, jonka avulla yritys saa hyödynnettyä tietoa oikea-aikaisesti ja monipuolisesti. Viejiä voivat auttaa käytössä olevat lukuisat toimiala- ja markkinakohtaiset julkaisut ja tietokannat. Näitä hyödyntämällä yritys voi varmistaa ajankohtaisen markkinatiedon. (Selin 2004, 33.) Monipuolisia markkinakohtaisia julkaisuja ja tietokantoja voi kysyä Finprolta, joka on ”kansallinen suomalaisyritysten vientiä ja kansainvälistymistä edistävä ja ulkomaisia investointeja Suomeen hankkiva organisaatio” (Finpro – Kansainvälistä kasvua ja menestystä n.d.). Finpro luovuttaa maksua vastaan markkinatietoa, mutta tähän ei aina valitettavasti ole kaikilla kansainvälistä toimintaa aloittavilla yrityksillä varaa, joten heidän täytyy etsiä tietoa itse. Omatoimisen tutkimuksen myötä yrityksillä on harvoin saatavissa suoraa luotettavaa tietoa markkinoiden koosta, joten yritykset joutuvat arvioimaan asiaa olemassa olevien tilastotietojen tai markkinatutkimusten perusteella. Asia ei usein ratkea nopeasti, sillä julkisista tilastoista on usein vaikeaa laskea vain yhden tietyn tuotteen tai palvelun markkinoiden kokoa. (Äijö 2008, 105.)

Monet yritykset, jotka aloittelevat kansainvälistymisuraansa, haluavat jättää markkina-analyysin tekemättä kustannussyistä. Jollei yritys tee tarkkaa analyysia kohdemarkkina-alueesta, kohtaa se mitä luultavimmin ikäviä yllätyksiä, ja kansainvälistymisestä voi tulla yritykselle erittäin kallis ja ainutlaatuinen kokeilu. (Lojander & Suonpää 2008, 106.) Useasti johtajat pitävät kansainvälisen markkina-analyysin tekoa merkityksettömänä. Tämä johtuu usein kyvyttömyydestä ja haluttomuudesta nähdä eroja maakohtaisten kulttuureiden välillä, kysyntätekijöissä ja asiakaskäyttäytymisessä. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 27.) Yritys, joka tekee huolellisesti markkina-analyysin ja soveltaa sen pohjalta oikeat ja objektiiviset johtopäätökset omaan liiketoimintaansa, saavuttaa nopeammin kannattavan kansainvälisen liiketoiminnan (Markkina-analyysi n.d.).

Markkina-analyysissä on monta aihealuetta, jotka tulee ottaa huomioon, jotta analyysistä tulisi mahdollisimman tarkka ja kattava. Maariskit on esimerkiksi aihealue, joka tulee selvittää, kun analysoidaan uusia, ulkomaalaisia markkinoita. Maariskit koostuvat kohdemaan poliittisista, taloudellisista ja kulttuurisista erityispiirteistä. Markkina-analyysistä on syytä käydä ilmi seuraavien aihe-alueiden:

- markkinoiden koko, sijainti, ostovoima, kulutustottumukset ja taloudelliset olot
- paikalliset lait, kulttuuri ja talouspolitiikka sekä
- kilpailun määrä ja luonne.

(Lojander & Suonpää 2008, 106.)

3.2 Markkina-analyysin lähtökohdat

Kansainvälistyvän yrityksen markkina-analyysi perustuu aina yrityksen tiedontarpeeseen. Tiedonhankinnan alussa yrityksen tulee selvittää vastauksia kysymyksiin: miksi tietoa hankintaan, mikä on tiedon tarkoitus sekä mitä tietoa on jo mahdollisesti olemassa ja mitä tietoa tarvitaan lisää. Oleellista on selvittää vastaukset myös seuraaviin kysymyksiin: mihin tietoa käytetään, miten ja mistä tieto hankitaan, kuka tietoa tarvitsee sekä mitä tiedonhankinta maksaa yritykselle. (Selin 2004, 33.)

Tietystä kohdemaasta tehtävä markkina-analyysi ei pääpiirteiltään eroa kotimaan-markkinoiden tutkimisesta. Tutkimusprosessissa kerätään tietoa, joka analysoidaan, ja siitä saatavien tuloksien perusteella voidaan tehdä yhteenveto. Kansainvälistä markkina-analyysiä tehtäessä saattaa kohdata asioita, jotka eroavat kotimaassa tehtävästä selvityksestä. Tämä saattaa vaikeuttaa tiedonhankintaa sekä pidentää siihen käytettävää aikaa. Kohdemaan vieraus on usein suurin syy, joka hidastaa tiedonhankintaa. Aina ei tiedetä ja tunneta kaikkia tietolähteitä ja -kanavia, joita voitaisiin hyödyntää kohdemaassa. (Selin 2004, 33–34.)

Tarkan vastauksen saaminen on usein vaikeaa, jos tiedonhakua ei ole määritelty riittävän tarkasti. Tiedon ymmärtäminen oikein vieraalla kielellä saattaa paikoittain olla vaikeaa, ja tästä syystä virhearviointien sekä väärin johtopäätösten mahdollisuus voi kasvaa. Asioiminen vieraalla kielellä ja asioiden oikein ymmärtäminen asettavat näin

ollen lisää vaatimuksia markkina-analyysin tekijälle. On helpompaa suojautua ja varmistua tiedon oikeellisuudesta, kun riskit ja mahdolliset vaikeudet tiedostetaan etukäteen ennen markkina-analyysin tekoa. (Selin 2004, 34.)

3.3 Markkina-analyysin tekeminen käytännössä

Selkeä tavoite on markkina-analyysin perusta. Tiedontarpeen laajuus tulee arvioida, ja hankittava tieto tulee määritellä sen mukaan. Markkina-analyysi aloitetaan alustavalla kohdemaan tai -maiden valinnalla. Seuraavaksi markkina-analyysille asetetaan selkeä tavoite ja päätetään, mitä tietoa yrityksen täytyy etsiä, jotta tavoite saavutetaan. Tämän jälkeen päätetään tapa, jolla yritys hankkii tiedon. Tiedonhankinnalle on aina hyvä laatia sekä suunnitelma että aikataulu. Tehdyn suunnitelman jälkeen tietoa ryhdytään hankkimaan määrätietoisesti. (Selin 2004, 34.)

Markkina-analyysin prosessi on usein seuraavanlainen. Prosessin aluksi yritys määrittelee selvityksen laajuuden ja sisällön. Tässä kohtaa tulee selvittää, miksi ja mihin taroitukseen markkinatietoa tarvitaan sekä miten tietoa käytetään. Tämän jälkeen yritys määrittää vastuuhenkilön. Vastuuhenkilön määrittelemine on tärkeää varsinkin silloin, kun yritys tekee markkina-analyysin itse. Käytettiin analyysin toteutukseen sitten sisäistä tai ulkoista henkilöä, on hänet perehdytettävä aiheeseen perusteellisesti. (Selin 2004, 34–35.) Vastuuhenkilön tulee tietää esimerkiksi tutkimusongelma ja tavoitteet, aikaisemmin hankittu tieto ja sen lähteet sekä yrityksen aikaisemmat kokemukset esimerkiksi tutkittavasta kohdemaasta (Vahvaselkä 2009, 151).

Vastuuhenkilön määrittämisen jälkeen tulee määritellä käytettävä tiedonkeruumenelmä. Kun tiedontarve on määritetty, on yrityksen helpompaa määritellä ne lähteet ja menetelmät, joiden avulla saadaan oleellisin ja luotettavin tieto analyysin toteuttajan käyttöön. Kun pelisäännöistä on sovittu, tulee analyysin toteuttajan eli vastuuhenkilön laatia suunnitelmat aikataulusta sekä kustannusarvioista. Kun konkreettiset tavoitteet on asetettu, on työskentely johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa. Tämän jälkeen alkaa itse markkina-analyysin työstäminen. Vastuuhenkilö kerää tiedon, käy saadun aineiston läpi, käsittelee tulokset ja analysoi ja tekee johtopäätökset. Lopuksi seuraa tulosten hyödyntäminen. Kun markkina-analyysi on lopullisessa raportointimuodossa,

tulee siitä saadut tiedot ja johtopäätökset liittää konkreettisesti yrityksen vientisuunnitelmaan ja käytännön toimenpiteisiin. Vain tällä tavalla voidaan varmistaa asioiden oikeellisuus ja toimivuus yrityksen suunnittelun apuvälineenä. (Selin 2004, 35.)

3.4 Markkinatiedon analysointi ja hyödyntäminen

Kansainvälinen markkinatieto yrityksen resurssina

Kuten jo aikaisemmin todettiin, kansainvälisille markkinoille lähdettäessä kohdataan usein erilaisia asioita, kuin mihin on aikaisemmin kotimarkkinoilla totuttu kohtamaan. Kohdemarkkina-alueesta riippuu, miten laajoja ja tärkeitä uudet asiat ovat. Uusia asioita ovat esimerkiksi kohdemarkkina-alueen kieli, tavat ja perinteet, ilmasto, kulutustottumukset sekä uskonto ja tabut. Kauppasuhte, joka on alkanut hyvin, voi esimerkiksi kaatua vain vääränvärisen tai -nimisen tuotteen vuoksi, koska jokin tietty väri tai nimi saattaa aiheuttaa kielteisen asenteen kohdemarkkina-alueen asiakkaissa. (Selin 2004, 38.) Yleisesti voidaan sanoa, että mitä kauempana kohdemarkkina-alue maantieteellisesti, kulttuurillisesti sekä taloudellisesti on, sitä suurempi tiedontarve on. Läheisistä markkina-alueista tiedetään usein hyvin yleissivistyksen pohjalta, mutta kaukaisemmista markkina-alueista yleistieto on usein paljon rajallisempaa. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 49.)

Tieto on valtaa. Sanotaan, että tulevaisuuden johtaminen on tiedon hallitsemista. Väite nojautuu yritysten toimintaympäristön muutosvauhtiin, joka nopeutuu jatkuvasti. Jotta yritys osaa tunnistaa toimintaympäristön muutokset mahdollisuuksiksi ja uhiksi, edellyttää se tietoa ja tiedon hankkimista. Tästä syystä voidaan sanoa, että markkinatieto toimii yhtenä tärkeimpänä resurssina, kun puhutaan yrityksen suunnittelusta ja päätöksenteosta. Markkinatieto toimii myös eräänlaisena vakuutuksena yrityksen toiminnalle, sillä kerätyllä tiedolla pystytään suojautumaan liiketoiminnan riskeiltä ja kustannuksia saadaan laskettua. Markkinatieto on myös yksi kilpailunkeino. Yritys voi saada etulyöntiaseman kilpailijoihinsa nähden, jos se on selvittänyt oman markkinatiedon tarpeensa sekä tuntee oikeat tietolähteet ja analysoidun tiedon tarjoajat. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 26.)

Yritykset ovat perinteisesti käyttäneet kansainvälistä markkinatietoa yksittäisiin päätöksentekotilanteisiin. Tällöin tarvittava tieto on hankittu joko nopean tietohaun tai

markkina-analyysin avulla. Pienehköt vientiyritykset käyttävät usein tätä tapaa, sillä heidän resurssinsa ovat niukat. Markkinatiedolla on myös suuri vaikutus yrityksen strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Oli kyseessä yrityksen ensimmäinen kansainvälistymispäätös tai jo pidemmälle edennyt kansainvälistymisprosessi, tarvitsee yritys kaikkiin päätöksiensä tueksi markkinatietoa. Merkittävimpiä päätöksiä on muun muassa kohdemarkkina-alueen sekä operaatiomuodon valinta. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 36.)

Yrityksen strategisen suunnittelun yksi päätehtävistä on löytää vastaus siihen, miten yritys voisi parhaiten sopeuttaa toimintansa omiin resursseihinsa, asiakkaisiin, kilpailijoihin sekä toimintaympäristön muuttujiin nähden. Strategista suunnittelua ei voi tehdä erillään muusta toiminnasta, vaan suunnitteluprosessin yksi olennaisin osa on sitä tukeva markkinatieto. Markkinatieto käsittää muun muassa monenlaiset selvitykset, tutkimukset ja analyysit. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 36–37.)

Markkinatiedolla on myös olennainen osa operatiivisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa. Kansainvälistä markkinatietoa tarvitaan lähes poikkeuksetta esimerkiksi uuden maahantuojaan valinnassa, luoton myöntämisessä ulkomaiselle asiakkaalle sekä kansainvälisten kuljetusten suunnittelussa. Operatiivisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa hankittavan markkinatiedon rooli korostuu sekä ulkoisen ympäristön seurannan kautta että tietohakujen avulla. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 37.)

Markkinatiedolla on myös merkittävä rooli henkilökunnan osaamisen kehittämisessä, mutta valitettavan harvoin se osataan hyödyntää yhtenä markkinatiedon käyttöalueena. Henkilökunnan kansainvälistymiseen on erittäin tärkeää panostaa silloin, kun yritys lähtee kansainvälistymään. Yrityksen lähettäessä työntekijöitä ulkomaille joko lyhyempiaikaisille liikematkoille tai pysyvämpää työntekoa varten on yrityksen tärkeää antaa heille riittävät pohjatiedot kohdemaasta sekä erityisesti kohdemaan liiketoiminta- ja tapakulttuurista. Yrityksen tehtävä on myös pysyä ajan tasalla kansainvälistymisen säädöksistä. Yrityksen on syytä esimerkiksi kouluttaa vientisihteereitä uusien ulkomaankaupan määräysten sekä tarvittavien asiakirjojen osalta, kun kyseessä on uusi vientimaa. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 37.)

Markkinatiedon luotettavuus

Markkinatietoa tarvitaan todella paljon, mutta yrityksen on hyvä muistaa, että laatu ratkaisee. Nykypäivänä tietotulvaan voi hukkuu, sillä markkinainformaatiota ja markkinatiedon raaka-ainetta on saatavissa mielin määrin. Yrityksen tärkeimpänä tehtävä on löytää itsensä kannalta oleelliset tiedot informaatiotulvasta. (Hirvensalo, Vaaranas & Virtanen 2005, 27.) Informaatiotulvaa selvitellessään yrityksen pitää muistaa olla myös kriittinen markkinatiedon tasoa kohtaan. Käytettävän tiedon tulisi olla ajankohtaista, yksiselitteistä ja selkeää, luotettavaa, puolueetonta ja tarkkaa. (Selin 2004, 33–34.)

Lähes poikkeuksetta yritys joutuu hakemaan tietoa ulkomaalaisista tietolähteistä, kun puhutaan markkinatiedon etsimisestä. Tiedonhankinta on usein kalliimpaa, kun käytetään ulkomaisia tietolähteitä kotimaisten sijaan. Lisääntyvät kustannukset ja rajallinen ajankäyttö asettavat yrityksille rajoja, ja tästä syystä yritys joutuu käyttämään vaihtoehtoisia ja edullisimpia keinoja, jotta kohdemarkkina-alueesta saadaan riittävästi tietoa. Tällöin yrityksen on pidettävä tarkemmin huolta siitä, että hankitut tiedot ovat käyttökelpoisia ja ennen kaikkea luotettavia. (Selin 2004, 34.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimusotteena toimii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kananen (2008) mukaan laadullisen tutkimuksen avulla tutkitaan yksittäistä tapausta, kun taas kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla tutkitaan tapausten joukkoa. Laadullisessa tutkimuksessa ei näin ollen pyritä yleistettävyyteen. Tutkittavasta kohteesta pyritään saamaan mahdollisimman paljon irti eli tutkimuskohdetta tutkitaan perusteellisesti syvyysuunnassa. (Kananen 2008, 25.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009) lisäävät vielä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta pyritään tutki-
maan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 157).

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista eli niitä asioita, mitä pitääkin tutkia. Validiteetilla on kaksi pääalalajia, jotka ovat ulkoinen ja sisäinen validiteetti. Ulkoinen validiteetti ymmärretään yleistettävyytenä eli tulosten siirrettävyytenä muihin vastaaviin tilanteisiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulokinnan ja käsitteiden virheettömyyttä. Määrällisessä tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tu-

losten pysyvyyttä eli toistettavuutta. Validiteetti- ja reliabiliteettikysymykset ovat helpommin käsiteltävissä määrällisessä tutkimuksessa kuin laadullisessa tutkimuksessa, sillä mahdollisiin luotettavuusuhkiin voidaan varautua jo etukäteen huolellisesti suunnitellun tutkimusasetelman myötä. Laadullisen tutkimuksen kohdalla ennakkointia voidaan tehdä jonkin verran, mutta tutkimusprosessin ei-lineaarisuus ennakoimattomuuksineen tekee sen varsin hankalaksi. Täten laadullisessa tutkimuksessa laatu joudutaan varmistamaan oikeilla valinnoilla, jotka on tehty tutkimusprosessin aikana. (Kananen 2008, 123.)

Kananen (2008) tarkentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määritelmää Mäkelän (1990, 48) mukaisesti. Mäkelä ehdottaa kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiperusteiksi seuraavia kriteereitä: aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Aineiston riittävyydellä tarkoitetaan kylläntymistä eli saturaatiota. Kattavuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, ettei tutkija perusta johtopäätöksiään satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan käytettyjen tutkimusmateriaalien, ei tutkimusvaiheiden ja tulkintojen dokumentointia. Tarkka dokumentaatio on tärkeää, jotta ulkopuolinen tarkastelija voi jälkikäteen tarkastella tutkimuksen ratkaisuja ja päätelmiä. Analyysin toistettavuus liittyy arvioitavuuteen, ja ellei ole tehty riittävän tarkkaa dokumentaatiota tutkimusasetelmasta ja prosessista, on toistettavuus mahdotonta. (Kananen 2008, 124–125.)

Markkinatiedon hankinta

Tutkimuksia tehtäessä käytetään usein muiden keräämää aineistoa hyväksi, sillä tutkimusaineistojen keruussa pyritään ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. On esimerkiksi mahdollista, että tutkija voi saada johonkin tutkimusongelman osaan vastauksen jo valmiiden aineistojen pohjalta, eikä hänen tarvitse näin ollen kerätä kaikkea aineistoa alusta asti itse. On kuitenkin syytä huomata, että vain harvat valmiit aineistot soveltuvat sellaisinaan käytettäviksi tutkimuksessa. Tästä syystä tutkijan tulee kytkeä ja sovittaa muiden keräämät aineistot ja tilastot omaan tutkimusintressiin ja omiin aineistoihinsa. Valmiita aineistoja käytettäessä on aina muistettava myös lähdekriittisyys. Valmiiden aineistojen luotettavuutta tulee näin ollen punnita. Valmiita aineistoja ovat esimerkiksi viralliset tilastot ja tilastorekisterit, tilastotietokannat, arkistojen materiaalit, aiempien tutkimuksien tuottamat materiaalit sekä muut dokumenttiaineistot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 186–189.)

Erilaisia tilastoja on todella paljon. Tilastolaitosten ja monien julkisten laitosten tilastot, kuten esimerkiksi organisaatioiden omat tilastot, ovat osittain julkaistuja ja osittain julkaisemattomia. Tilastoja etsittäessä ja käytettäessä on hyvä muistaa, että tilastotiedoista voi joutua maksamaan tilastojen laatijalle, tilastoaineistojen rajoitukset ja tilastojen luotettavuus on tarkistettava ja että tilastoissa käytettävät mahdolliset termit, symbolit ja tunnusluvut tulee selvittää ennen tilaston analysointia, jotta tilastot ymmärretään varmasti oikein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 187.)

Tilastotietokantoja voidaan hyödyntää myös tietojen poimimiseen, erittelemiseen ja havainnollistamiseen. Tietokantoja pitävät yllä niin kansainväliset ja kansalliset laitokset ja järjestöt kuin kaupalliset yrityksetkin. Ajantasaisin tieto tilastotietokannoista, e-tilastoaineistoista ja tilastoja sisältävästä e-lehdistä löytyy esimerkiksi NELLI-portaalista. Tietokannat eivät vastaa painettuja tilastojulkaisuja, sillä tietokannat eivät anna selityksiä tai taustatietoja tutkimuksesta. Tietokantojen suurin etu on kuitenkin niiden suurempi ajankohtaisuus, sillä tiedot voidaan saada tietokannoista jopa kuukausittain. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 187–188.)

Tutkimuksen tieto voi perustua myös arkistoissa oleviin lähdemateriaaleihin. Arkistojen tietoa käytetään usein hyväksi joko itse tutkimusaineistona tai taustamateriaalina. Merkittävimpiä arkistoja on valtionarkisto, joka sisältää muun muassa säädöskokoelmat, maakunta-arkistot ja valtion virastojen arkistot. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 188.)

Tutkimukset, joita varten on kerätty suhteellisen paljon materiaalia ja jotka on jo raportoitu, voivat avustaa tutkijaa monin tavoin. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan Alkula ja muut (1994) tarkentavat, että aiempien tutkimusten materiaalia ja kerättyjä aineistoja voi muun muassa käyttää oman aineiston täydentävänä materiaalina ja vertailumateriaalina. Myös kansainvälisiä aineistopankkeja on olemassa, johon on tallennettu tutkimuksissa kerättyä tietoa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 189.)

Markkinatiedon hankintatavat

Kirjoituspöytä tutkimus ja kenttätutkimus ovat kaksi vaihtoehtoista tapaa, joita voidaan käyttää laajemman tiedonhankintakokonaisuuden toteuttamiseksi. Tutkimuksien nimi-

tykset kuvastavat hyvin menetelmien luonnetta. Kirjoituspöytä tutkimuksella tarkoitetaan myös sekundaarisen markkinatiedon hankintaa ja kenttätutkimuksella primaarisen markkinatiedon hankintaa. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 50.)

Kirjoituspöytä tutkimuksessa haetaan ja analysoidaan tietoa, joka on jo olemassa. Tieto voi löytyä esimerkiksi valmiista raporteista, markkinaselvityksistä eli markkina-analyyseistä tai lehtiartikkeleista. Tietoa haetaan usein erilaisista tietokannoista, kuten esimerkiksi tilastokeskuksista, organisaatioista, järjestöistä, pankeista, ministeriöistä ja toimialajärjestöistä. (Pasanen 2005, 22.)

Yritys voi aloittaa perustietojen hankinnan myös internetistä. Internetistä löytää monia hyviä palveluja, joista löytyy ajankohtaista tietoa eri maista. Näitä palveluja ovat esimerkiksi ulkomaalaiset United Nations (UN), Eurostat (EU:n tilastokeskus), World Trade Organization (WTO) ja World Bank. Hyviä suomalaisia tietolähteitä ovat tilastokeskus, ulkoministeriön maatietosivut ja Finpro. Kirjoituspöytä tutkimuksen suurimpina haasteina ovat oikeiden ja seikkaperäisten tietolähteiden löytäminen sekä löydetyn tiedon käyttökelpoisuus. Lähes poikkeuksetta tiedot on alun perin kerätty toista tarkoitusta varten, eivätkä tiedot tästä syystä ole siinä muodossa kuin ne haluttaisiin. Maa- ja aluekohtaisessa vertailussa tulee olla varovainen ja kriittinen, sillä asioita mitataan ja tilastoidaan eri perustein. (Pasanen 2005, 22–23, 25.)

Kenttätutkimuksessa luodaan uutta tietoa omilla kyselyillä ja kokeilla. Kenttätutkimuksella on useita eri toteuttamistapoja, ja ne suoritetaan usein joko paikan päällä kohdemarkkina-alueella tai kotimaasta käsin. Asiakaskyselyt, koemarkkinointi paikan päällä sekä näyttelyissä ja messuilla tehdyt haastattelut ja selvitykset ovat esimerkkejä kenttätutkimuksen toteuttamistavoista. Kenttätutkimuksen suurimpina haasteina ovat oikean metodiikan valinta ja tutkimuskustannusten hallinta. Oman haasteensa antaa vieraan maan tai alueen erilainen kulttuuri. Tämä voi johtaa esimerkiksi siihen, että kysymykset tulkitaan toisin kuin mitä on ajateltu, ja tästä syystä on riski saada vääriä vastauksia. Hyvänä puolena kenttätutkimuksen käytössä on se, että vastauksia saadaan omaan toimialaan ja tuotteisiin sekä vallitseviin olosuhteisiin, näkemyksiin ja motiiveihin liittyen. (Pasanen 2005, 25–26.)

Markkinatiedon analysointi

Analysointivaiheen tarkoituksena on tarkistaa, yhdistellä, karsia, luokitella ja tulkita eri lähteistä poimittuja tietoja, joiden pohjalta tehdään johtopäätökset. Käytetty tutkimustapa ja aineiston laatu vaikuttavat siihen, mitä analysointimuotoa tai -tapaa käytetään. (Vahvaselkä 2009, 169.) Hankittujen tietojen analysointi on yksinkertaisimmillaan eri tietokappaleiden yhdistämistä sekä yhteenvetojen tekemistä hankituista aineistosta. Hankitun tiedon määrä on usein suuri, joten tulosten käytön kannalta olennaisinta on se, millä tavoin aineisto jäsennetään tiedon käyttäjälle ja mikä on hänelle parhaiten soveltuva muoto. Näin ollen analysoijan ammattitaito liittyy vahvasti markkinatiedon analysointi- ja esitysprosessiin. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 121.)

Markkinatutkimus, joka on suoritettu kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, sisältää yleensä suuren määrän numerotietoa. Tämän numerotiedon analysointiin käytetään apuvälineenä kehittyneitä tietokoneohjelmistoja. Kun puhutaan kansainvälisestä markkinatutkimuksesta, suomalaisyritykset käyttävät huomattavasti harvemmin kvantitatiivisia tiedonhakumenetelmiä. Suomalaisyritysten kansainväliset markkinatutkimukset ovat luonteeltaan usein kuvailevia markkinaselvityksiä tai markkinapotentiaalianalyyskejä, koska yritysten markkinatutkimustarpeet kohdistuvat pääasiassa vientimahdollisuuksien kartoittamiseen kohdemaassa. Tällaiset tutkimukset perustuvat lähinnä olemassa olevaan markkinatietoon kuvailevien raporttien ja valmiiden numerotilastojen muodossa sekä kenttätutkimuksen mahdollistamien havainnoinnin ja henkilökohtaisin asiantuntijahaastatteluihin avulla hankittuun kvalitatiiviseen eli laadulliseen tietoon. Kyseisen tiedon analysointi perustuu pääasiassa analysoijan ajattelutyöhön, jonka tuloksena luotettavat ja tuoreet tiedonpalaset yhdistetään loogiseksi ja ehjäksi kokonaisuudeksi. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 122–123.)

Tietoa tulee hankittua lähes poikkeuksetta enemmän kuin olisi tarpeen ja osittain myös epäolennaista aineistoa, vaikka oleellisen markkinatiedon tarve olisikin pidetty päällimmäisenä mielessä. Tästä syystä kerätty markkinatieto tulee erotella ennen varsinaista analysointia. Markkinatiedon erottelemisen päätarkoituksena on erottaa varsinaisesta analysoitavasta aineistosta epäluotettava, siihen liittymätön sekä vanhentunut aineisto. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 123.)

Analysointitapoja on erilaisia, ja analysoija valitsee itselleen sopivimman tavan mieltymyksen ja tilanteen mukaan. Eräs mahdollinen analysointitapa, joka on muokkautunut ajan saatossa perinteiseksi tavaksi toteuttaa analysointi, on hyödyntää lokerointimenetelmää analysoinnin perustana. Analyysissä aletaan johdonmukaisesti toteuttaa yhtä aihealuetta kerrallaan, ja kaikkea aiheeseen liittyvää tietoa käytetään samalla hyväksi. Lokerointiin pohjautuva analyysi on verrattain hidasta, mikäli aineistoa on paljon. Sitä vastoin tätä tapaa käyttävät selviytyvät helposti vertailujen teossa, ja analyysiin saadaan myös kokonaisvaltaista näkemystä pidemmältä ajanjaksolta kyseisestä aihe-alueesta. Toinen mahdollinen analysointitapa pohjautuu pitkälti prosessikirjoittamiseen. Tällöin parhaimmaksi arvioitu aineisto käydään läpi ensimmäisenä, ja analysoija alkaa täyttää tiedonpalasia tutkimuksen sisällysluettelo pohjanaan. Tämän jälkeen siirrytään vähempiarvoiseen aineistoon, josta saatua tietoa käytetään jo olemassa olevan tuotoksen täydentämiseen ja muokkaamiseen. Tätä analysointitapaa käytetään paljon, kun analyysi pohjautuu selkeästi muutamiin tuoreimpiin ja luotettavimpiin lähteisiin. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 125–126.)

Analysointitavasta riippumatta on mahdollista käyttää apuna myös erilaisia analyysimalleja. Tutuimmat analyysimallit ovat SWOT- ja PEST-analyysit. SWOT-analyysi on nelikenttäanalyysi, jossa yritys analysoi omien sisäisten vahvuuksien (strengths) ja heikkouksien (weaknesses) sekä ulkopuolisten mahdollisuuksien (opportunities) ja uhkien (threats) kautta itseään ja lopuksi saadut argumentit yhdistetään synteetiksi. (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 126.) Sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia tutkittaessa tulee ottaa huomioon muun muassa saatavilla olevat resurssit, tutkimuksen ja kehityksen kapasiteetit sekä johdon ammattitaito. Sitä vastoin ulkopuolisia mahdollisuuksia ja uhkia tutkittaessa tulee ottaa huomioon taloudelliset trendit, kilpailukykyinen aktiivisuus sekä sosiaaliset ja väestötieteelliset trendit. (Principles of Advertising and Brand Management 2012, 94.)

SWOT-analyysiä voi soveltaa yrityksen kannalta yksittäiseen markkinaan, mutta PEST-analyysi keskittyy kattavammin kohdemarkkina-alueen kokonaisuuteen. Liiketoimintaympäristöä kuvaava PEST-analyysi käsittää muun muassa poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiokulttuuriset (sociocultural) sekä teknologiaan (technological) liittyvät ympäristöt (ks. taulukko 3). (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 126.)

Taulukko 3. PEST-analyysiin vaikuttavat tekijät (Hirvensalo, Vaarnas & Virtanen 2005, 167–168)

Poliittinen ympäristö • Valtiomuoto ja vallan jakautuminen • Ideologiset vaikuttimet • Hallitusohjelman vaikutus markkinoihin • Valtion budjetti ja sen jakautuminen • Poliittinen vakaus • Byrokratia, lobbaaminen ja korruptio • Valtionhallinnon suhtautuminen ulkomaisiin yrityksiin • Armeijan rooli • Sodat ja konfliktit	Taloudellinen ympäristö • Bruttokansantuote • Talouskasvu • Talouden rakenne • Taloudellinen vakaus • Talouspolitiikka ja taloussuunnitelmat • Budjetti • Verotus • Ulkomaankauppa • Työllisyys • Rahamarkkinat • Hintakehitys ja inflaatio
Sosiaalinen ympäristö • Tulonjako ja elintaso • Yhteiskunnan rakenne ja etniset ryhmät • Turvallisuus • Lukutaitoisuus ja koulutusaste • Lakot ja ammattiliitot • Kansanterveys ja terveydenhuolto • Ympäristöasioiden hoito • Sosiaaliset trendit • Media	Teknologinen ympäristö • Teollistumisaste • Teknologinen tietämys, koulutus ja osaaminen • Käytetyt teknologiat • Tutkimus ja tuotekehitys • Turvallisuusmääräykset • Työvoiman saatavuus • Raaka-aineiden ja energian saatavuus • Teknologiatrendit

Analyysiä laajennetaan usein ekologisilla (ecological) tai eettisillä (ethical) ja juridisilla (legal) tekijöillä, jolloin analyysiä kutsutaan PESTEL-analyysiksi. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat yrityksen kontrollin ulottumattomissa ja näin ollen muodostavat jopa uhkia yrityksen toiminnalle. (Vahvaselkä 2009, 112.)

Markkinatiedon analysointiin liittyy useita haasteita, kuten luotettavuus. Aineiston luotettavuutta saadaan parannettua, jos selvitetään mistä tieto on peräisin, kuka sen on kerännyt, miten ja milloin. Aineiston soveltuvuutta määrittävät tekijät, joita ovat muun

tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimustiedon sisältö, tarkkuus ja tuoreus. Muita analysoinnin haasteita ovat aineiston vieraskielisyys ja vertailtavuus, ristiriitaisten tietojen käsittely, haastattelujen analysoinnin erityisongelmat ja johtopäätöksien sekä ennusteiden tekeminen. (Vahvaselkä 2009, 170.)

Markkinatiedon hyödyntäminen

Markkinatiedon hankinnan, analysoinnin ja tulosten noteeraamisten jälkeen seuraa markkina-analyysin tärkein vaihe, joka on tiedon hyödyntäminen (Vahvaselkä 2009, 170). Oikein ja huolellisesti tehtynä markkina-analyysi tarjoaa yritykselle työkalun, jonka avulla yritys voi tehdä rakentavia ja varmoja päätöksiä vientitoimintansa suhteen. Yrityksen on näin ollen tiedettävä, millaista tietoa markkina-analyysiltä voi odottaa. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, ennen analyysin aloittamista on hyvä miettiä analyysin tavoitteita. Tällöin tiedon ja aineiston rajaaminen on helpompaa, ja markkina-analyysistä saadaan tehokkaammin toivottu hyöty irti. (Selin 2004, 42.)

Kun yritys on saanut eri tiedonhakumenetelmien avulla koottua tarvittavan aineiston, se käydään huolellisesti läpi, ja näin pystytään karsimaan turhat ja epäoleelliset asiat pois. Kun saatua markkinatietoa käydään läpi, yrityksen tulee miettiä myös, onko tarvetta mahdolliselle lisätiedolle ja mitkä ovat tietolähteet mahdollisen lisätiedon hankkimiseksi. Markkina-analyysin laajuudesta ei voida antaa tarkkaa mittausta, sillä analyysi on aina yrityskohtainen. Voidaan kuitenkin sanoa, että laajuuden tulee olla sellainen, että kansainvälistyvällä yrityksellä on markkina-analyysin perusteella mahdollisuus tehdä erilaisia päätelmiä, suunnitella mahdollisen vientitoiminnan käynnistämistä sekä tehdä myös itse vientipäätös. (Selin 2004, 42.)

Markkinatiedon hyväksikäyttäjän edellytetään olevan avoin ja ennakkoluuloton sekä myös ehdottoman puolueeton saatua tutkimustuloksia kohtaan. Henkilöllä pitäisi olla myös riittävää osaamista syventyä saatuihin tietoihin ja tutkimusraporttiin, ja hänen tulisi osata tulkita tuloksia mahdollisimman oikein, jotta hän voisi vetää tuloksista oikeat johtopäätökset. Jollei tiedon hyväksikäyttäjän osaaminen riitä kaikkiin edellä mainittuihin seikkoihin, tulisi raportointivaiheen tulosten käsittelyssä varautua hankkimaan asiantuntijapalveluita. Markkinatiedon hyväksikäyttäjän tulisi pohtia tuloksia tarkasteltaessa myös sitä, vastaako saatu tieto alkuperäistä tarvetta ja onko saatu tieto luotettavaa, käyttökelpoista, riittävää ja vertailukelpoista. Hyväksikäyttäjän tulee poh-

tia myös sitä markkina-analyysin tärkeintä asiaa, pystyykö saatujen tulosten perusteella tekemään johtopäätöksiä ja päättämään tarvittavista toimista. (Vahvaselkä 2009, 171.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä pääluvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuksen toteutus. Ensin käydään läpi tutkimusprosessi. Tutkimusprosessin jälkeen paneudutaan tutkimuksessa käytettyihin aineistoihin.

4.1 Tutkimusprosessi

Tutkimusprosessi käynnistyi keväällä 2013 alustavilla keskusteluilla opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön kirjoittaja ja opinnäytetyön toimeksiantaja tapasivat huhtikuussa 2013 ja pohtivat yhdessä toimeksiantajan kansainvälisen toiminnan nykytilaa ja tulevaisuuden odotuksia. Tutkimuksen tavoitteet muodostuivat nopeasti, ja kummatkin osapuolet olivat tyytyväisiä tutkimuksen alkuasetelmaan. Opinnäytetyön kirjoittaja suoritti harjoittelunsa opinnäytetyön toimeksiantajalle kevään 2012 aikana. Suoritetun harjoittelun myötä opinnäytetyön kirjoittaja oli toiminut aktiivisena jäsenenä toimeksiantajan yrityksessä aikaisemmin, mikä nosti opinnäytetyön kirjoittajan motivaation korkealle tutkimuksen toteuttamista varten.

Valittu aihe esiteltiin opinnäytetyön ohjaavalle opettajalle toukokuussa 2013. Yhdessä ohjaavan opettajan kanssa tutkimuksen tavoitteita ja sisältöä saatiin rajattua ja tarkennettua. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset tarkentuivat seuraavanlaisiksi:

1. Mikä on markkina-analyysin merkitys kansainvälistyvälle yritykselle?
2. Miten kohdemaana Saksa ja kohdekaupunki München sopivat toimeksiantajan uudeksi markkina-alueeksi?
3. Mitkä müncheniläiset jälleenmyyjät ovat potentiaalisimmat toimeksiantajalle?

Tarkentuneiden tutkimuskysymysten jälkeen alkoi aineiston kerääminen teoreettista viitekehystä varten. Samalla hahmottui myös käytettävä tutkimusote. Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadulliseen tutkimusotteeseen päädyttiin siksi, koska tutkimukselta ei haettu yleistettävyyttä ja tutkimuskohdetta haluttiin tutkia mahdollisimman syvällisesti ja tarkasti. Kuten edellisessä luvussa mainittiin, missä käytiin läpi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, laadullinen tutkimusote on hyvä valinta, jos tutkimuksen avulla tutkitaan yksittäistä tapausta ja tutkimuskohdetta halutaan tutkia kokonaisvaltaisesti.

Tutkimus toteutettiin syys-marraskuun aikana vuonna 2013. Tutkimuksen ajankohta venyi suunnitellusta, mikä oli alun perin kesä-elokuu 2013. Tutkimuksen viivästymisen suurin syy oli opinnäytetyön tekijän kesätyötuntien määrä, joka lisääntyi huomattavasti suunnitellusta. Opinnäytetyön toimeksiantaja ymmärsi tilanteen, ja opinnäytetyön tekijä sai luvan tehdä työtä eteenpäin omien aikataulujensa mukaisesti.

Kun teoreettinen viitekehys oli saatu valmiiksi, aloitettiin tutkimuskysymyksiin vastaaminen johdonmukaisesti järjestyksessä. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus pääasiassa kirjallisuudesta, mutta myös muutamista luotettavista internetlähteistä. Ensimmäinen tutkimuskysymys toimi toisen tutkimuskysymyksen pohjatuksena ja teoreettisena viitekehysenä. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen jälkeen siirryttiin vastaamaan toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen, jotka olivat oleelliset tutkimuksen kannalta.

Toiseen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus käyttämällä internetistä löytyviä valmiita aineistoja. Toista tutkimuskysymystä varten internetiä pidettiin parempana vaihtoehtona kuin valmiit kirjallisia aineistoja, sillä internetistä löytyvien tietojen oletettiin olevan ajankohtaisempia kuin kirjallisista aineistoista löydettyjen tietojen. Toista tutkimuskysymystä varten tutkittiin Saksan markkinoita eri näkökulmista. Kun riittävä määrä aineistoa oli saatu kerättyä, aloitettiin aineiston analysointi epäolennaisen aineiston karsimisella. Aineiston karsimisen jälkeen aineiston eri tietokappaleita yhdisteltiin ja luokiteltiin, jotta laajemmat aihekokonaisuudet saataisiin hahmotettua. Aineiston yhdistelyn jälkeen tulkittiin eri tietokappaleita ja lopuksi tehtiin yhteenvedot hankitun aineiston pohjalta. Tiedon analysointitavaksi valittiin analysointitapa, jossa analysoinnin perustana hyödynnetään lokerointijärjestelmää. Lokerointijärjestelmää käytettäessä, yhtä aihealuetta käsiteltiin kerrallaan johdonmukaisesti, ja kaikkea aiheeseen liittyvää tietoa käytettiin samalla hyväksi.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen saatiin vastaus internetselvityksen eli internetistä löytyvien tietojen kautta. Internetselvityksessä käytettiin TheLabelFinder internetsivustoa, jonka avulla kartoitettiin potentiaalisia müncheniläisiä jälleenmyyjiä toimeksiantajan tuotteita ajatellen.

Opinnäytetyön tutkimus on aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kirjoituspöytä tutkimuksena. Aineistona käytettiin olemassa olevia dokumentteja ja kirjallisuutta. Aineistoina olivat muun muassa erilaiset tilastot, tilastotietokannat ja aiemmat tutkimukset.

4.2 Käytetyt aineistot

Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyön alkuvaiheessa tutkittiin suomalaisen ajatushautomon Wevolven vuonna 2011 tekemää selvitystä sekä globaalin että suomalaisen design-kentän muutosta yhdessä New Yorkin kulttuuri-instituutin ja Suomen New Yorkin pääkonsulaatin kanssa. Selvitys oli mielenkiintoinen, sillä siinä haastateltiin eri asiantuntijoita suomalaisen designin kansainvälistymisen nykytilanteesta. Selvityksessä annetut lausunnot antavat kuvan, että suomalaiset ovat liian ”design-vetoisia”, eli uskotaan, että itse design riittää menestystekijäksi, ja että suomalaisilla on puutteita kansainvälisessä bisnes-osaamisessa ja markkinoinnissa. Selvityksen lausunnot otettiin mukaan opinnäytetyöhön siitä syystä, että nähtäisiin, minkälainen tilanne suomalaisella designilla on tällä hetkellä maailmalla. Selvityksen lausunnoilla ei varsinaisesti ole tekemistä tutkimusten kanssa, vaan ne toimivat lähinnä opinnäytetyön lähtökohtana ja alkusysäyksenä itse opinnäytetyön tutkimukselle.

Saksan tekstiili- ja vaateteollisuuden sekä vaatteiden kulutusta tutkittaessa lähteenä on käytetty Euroopan Unionin rahoittamaa vientitutkimusta, jossa selvitettiin moldovalaisen yritysten vientimahdollisuuksia Saksan tekstiili- ja vaatemarkkinoille. Tutkimuksessa käytiin monipuolisesti läpi Saksan tekstiili- ja vaatemarkkinoita ja niihin liittyviä eri tekijöitä. Saksan tekstiili- ja vaateteollisuutta tutkittaessa lähteenä on käytetty myös saksalaisen yliopiston Leonardo da Vinci -tutkimusprojektia, jossa tutkitaan Saksan tekstiili- ja vaateteollisuuden tilannetta.

Saksan tämänhetkisiä vaatemarkkinoita tutkittaessa lähteenä on käytetty Euromonitor Internationalin tekemän tutkimuksen tiivistelmää. Tutkimus käsittelee Saksan vaateteollisuutta vuodelta 2012. Lähteenä käytettiin vain tutkimuksen tiivistelmää, sillä tutkimus on maksullinen, ja vain tiivistelmä on julkaistu ilmaiseksi internetissä. Tiivistelmä on kuitenkin riittävä, sillä siitä saa kattavan ja ajankohtaisen kuvan Saksan vaatemarkkinoista vuodelta 2012.

Saksalaisten kulutusta ja kulutuskäyttäytymistä selvittäessä lähteenä on käytetty Saksan elinkeinokeskuksen, Germany Trade & Investin, laatimaa tutkimusta kulutustavaroiden markkinoista Saksassa. Tutkimus on julkaistu vuonna 2011. Tutkimuksessa selvitettiin muun muassa saksalaisten kuluttajaprofiilia, myyntikanavia sekä Saksan suurimpia kulutuskeskittymiä ja -kaupunkeja.

Tilastot ja tilastotietokannat

Saksan kaupan esteitä tutkittaessa lähteinä on käytetty Finpron laivauskäsikirjaa, EU:n komission laatimaa täytäntöönpanoasetusta, Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n laatimaa tilastoa sekä Saksan hallituksen asettamaa lainsäädäntöä. Finpron laivauskäsikirjasta käyvät ilmi Saksan tullimuodollisuudet, EU:n komission laatimasta täytäntöönpanoasetuksesta käyvät ilmi Saksan tekstiilikiintiöt, Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n laatimasta tilastosta käyvät ilmi Saksan vaatekokostandardit ja Saksan hallituksen asettamasta lainsäädännöstä käyvät ilmi Saksaan toimitettavien vaatteisiin liittyvät standardit.

Saksan maa-analyysiä varten lähteinä on käytetty pääasiassa Suomen Suulähetystön ja Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin internetsivustoja. Näissä lähteissä käsiteltiin Saksaan liittyvien perustietojen, kaupan rakenteen, politiikan ja hallinnon sekä talouden ja ulkomaankaupan tietoja. Tarkempia tilastoja ja tunnuslukuja Saksasta löydettiin yhdysvaltalaisen CIA:n, Central Intelligence Agencyn, sekä Saksan elinkeinokeskuksen, German Trade & Investin, internetsivustoilta. Saksan elinkeinokeskuksen internetsivuilta löydettiin muun muassa tilastoja ja tutkimuksia Saksan talouden nykytilanteesta ja tulevaisuuden kehityksestä.

Saksalaisten kulutusta ja kulutuskäyttäytymistä tutkittaessa, lähteenä on käytetty Saksan liittovaltion tilastokeskuksen Destatoksen internetsivustoa. Tilastokeskuksen internetsivustolta löydettiin tietoa muun muassa saksalaisten kulutusmenojen jakautumi-

sesta eri vuosien aikana, saksalaisten kulutusmenojen tyypillisimmistä kohteista, saksalaisten kuukausittaisten tulojen jakautumisesta eri kulutusmenojen suhteen sekä tietoa siitä, minkä verran saksalaiset kuluttavat vaatteisiin ja jalkineisiin keskimäärin kuukaudessa.

Tutkittaessa Müncheniä lähteenä on käytetty tutkimuslaitos GfK:tä, Eurostatia ja Münchenin kaupungin tilastotoimistoa. Tutkimuslaitos GfK:n ja Eurostatin tilastot käsittelivät Münchenin ostovoimaa. Münchenin kaupungin tilastotoimiston laatimat tutkimukset käsittelivät puolestaan Münchenin väestöä, jota opinnäytetyössä peilataan kysynnän määrään, sekä Münchenissä vallitsevaa turismia.

Opinnäytetyössä käytettiin useaan otteeseen eri lähteitä saman asian kuvaamisessa, sillä eri tahojen tilastojen ja tutkimusten lukuihin haluttiin saada vertailupohjaa. Useamman eri lähteen käyttö antoi lisäksi luotettavuutta vertailulle ja koko tutkimukselle. Opinnäytetyössä pyrittiin käyttämään mahdollisimman tuoreita ja ajankohtaisia lähteitä, jotta tutkimuksen tiedot olisivat mahdollisimman relevantteja. Lähteinä käytettyjen valmiiden aineistojen päiväykset sijoittuvat vuosille 2007–2013.

Opinnäytetyössä tärkeimmäksi aineistoksi katsottiin valmiit aineistot monipuolisen tarjonnan ja tiedon ajankohtaisuuden myötä. Opinnäytetyölle mietittiin myös vaihtoehtoisia aineistonkeruumenetelmiä aineiston saamiseksi. Nämä menetelmät olivat haastattelu ja havainnointi. Haastattelun suurimpana hyötynä olisi ollut asiantuntijatiedon saaminen tutkimusaiheeseen liittyen suoraan haastateltavilta henkilöiltä. Havainnoin suurin hyöty olisi ollut markkinatilanteen ja -kentän näkeminen omin silmin, jos paikan päälle olisi matkustettu tutkimaan tilannetta. Paikan päälle mentäessä olisi saatu myös tarkempi ja perusteellisempi kuva tutkittavasta kohteesta. Haastattelua ja havainnointia ei kuitenkaan käytetty aineistonkeruumenetelminä opinnäytetyössä, sillä aika ja resurssit eivät olisi riittäneet näiden menetelmien käyttöä varten. Tästä syystä järkevintä oli keskittyä vain valmiisiin aineistoihin ja niistä saatavaan tietoon.

Internetselvitys jälleenmyyjistä

Internet toimi ainoana lähteenä potentiaalisia jälleenmyyjiä kartoitettaessa, sillä internetin välityksellä oletettiin saatavan tuorein ja ajankohtaisin tieto Münchenissä sijaitsevista eri vaateliikkeistä ja putiikeista. Potentiaalisten jälleenmyyjien kartoittamisen työkaluna käytettiin internetistä löytyvää sivustoa, joka on nimeltään TheLabelFinder.

TheLabelFinder on kansainvälisesti toimiva maksuton muotiliikkeiden paikannin internetissä, jonka tietokantaan kuuluu tällä hetkellä yli 17 800 tuotemerkkiä ja 77 000 liikettä. TheLabelFinder auttaa muotifaneja löytämään haluamansa tuotemerkit ja muotiliikkeet maailmanlaajuisesti. Samalla TheLabelFinder auttaa myös muotiliikkeitä ja suunnittelijoita saavuttamaan potentiaalisten asiakkaiden huomion tekemällä itsestään profiilin sivustolle, jonka myötä muotiliikkeen tai suunnittelijan tiedot tulevat käyttäjille näkyviksi. TheLabelFinderin perusti Julian Hildebrandt ja Heinz Gindullis vuonna 2006. (About TheLabelFinder n.d.)

TheLabelFinderissa pystytään syöttämään tietoa kolmeen eri tietokenttään, kun halutaan etsiä tietoa. Nämä tietokentät ovat muoti-/tuotemerkki, kaupunki ja liike. Opinnäytetyöprosessin alussa opinnäytetyön toimeksiantaja antoi erään saksalaisen muotisuunnittelijan nimen, jonka hän pystyi rinnastamaan lähelle omaa suunnitteluaan ja brändiään. Potentiaalisten jälleenmyyjien tutkimus aloitettiin TheLabelFinderissa tällä kyseisellä muotisuunnittelijan nimellä, ja katsottiin, missä hän myy tuotteitansa eli ketkä ovat hänen jälleenmyyjiänsä. Tämän jälkeen kokeiltiin muutamia muita muotisuunnittelijoiden nimiä, joiden tiedot johtivat aina uusien ja erilaisten muotiliikkeiden profiileihin ja kotisivuille. Näitä eri profiileja ja kotisivuja tutkimalla pääteltiin, onko kyseinen jälleenmyyjä sopiva toimeksiantajalle vai ei. Loppujen lopuksi vaihtoehtoista osattiin karsia vähemmän potentiaaliset jälleenmyyjät pois ja päättää, mitkä ovat sopivimmat toimeksiantajan brändin ja tuotteiden kannalta.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensiksi keskitytään markkina-analyysin merkitykseen, kun kyseessä on kansainvälistyvä yritys. Tämän jälkeen paneudutaan tarkasti Saksan markkina-analyysiin sekä Saksan tekstiili- ja vaateteollisuuteen. Kun Saksaa on tutkittu kokonaisvaltaisemmin, keskitytään tämän jälkeen tutkimaan syvällisemmin Münchenin potentiaalia sopivaksi jälleenmyyntikaupungiksi. Luvun päättävät saadut tulokset potentiaalisimmista jälleenmyyjistä Münchenin vaate-markkinoilla.

5.1 Markkina-analyysin merkitys kansainvälistyvälle yritykselle

Kansainvälistyvän yrityksen tulee tehdä perusteellinen markkinaselvitys eli markkina-analyysi silloin, kun yritys on tehnyt päätöksen kansainvälistymisestä ja kohdemarkkina-alue on valittu. Markkina-analyysin päätehtävänä on kartoittaa tarkasti kohdemarkkina-alue, jolle yritys aikoo laajentaa toimintaansa. Kansainvälistyvä yritys tulee säästämään rahaa ja aikaa sekä välttämään sudenkuopat, jos markkina-analyysi tehdään huolellisesti. Yritys toimii myös paljon tuloksellisemmin kohdemarkkina-alueella, kun se tietää mahdollisimman paljon kohdemaan vallitsevista markkinoista. Jos yritys ei käytä aikaa ja resursseja kohdemaan markkina-analyysiä varten, sitä todennäköisempää on, että yritys tulee tekemään virheitä ja vääriä johtopäätöksiä. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että kansainvälistymisestä tulee erittäin kallis ja ainutlaatuinen kokeilu yritykselle.

Markkina-analyysin avulla kansainvälistyvä yritys saa tietoa muun muassa markkinoiden koosta ja kehityksestä, lainsäädännöstä ja viranomaisista, kohdemaan asiakkaista ja heidän kulutus- ja ostokäyttäytymisestään, eri jakeluteistä ja vaikutuskanavista sekä tärkeimmistä kilpailijoista. Markkina-analyysin avulla kansainvälistyvä yritys voi tehostaa myös päätöksentekoprosessiaan, vähentää virhearviointeja, arvioida omaa kilpailukykyä objektiivisesti sekä edesauttaa tuotteidensa myyntiä kohdemarkkina-alueella.

Markkina-analyysi koostuu saatavilla olevasta markkinatiedosta. Kansainvälistyvän yrityksen tulee päättää, minkälainen markkinatieto sille on hyödyksi, jotta se edistäisi yritystä sen kansainvälistymisprosessissa. Jos markkina-analyysiä ei tilata jonkin maksullisen tutkimusorganisaation kautta, on markkinatiedon keräämiseen, jäsentelyyn ja analysointiin syytä käyttää aikaa, sillä harvoin löytyy juuri saman alan yrityksen näkökulmasta ja juuri samasta kohdemarkkina-alueesta tehtyä markkina-analyysiä. Kansainvälistyvä yritys joutuu lähes poikkeuksetta hakemaan tietoa ulkomaalaisista tietolähteistä markkinatietoa etsiessään. Virhearviointien ja väärin johtopäätöksien mahdollisuus voi kasvaa, kun yritetään ymmärtää tietoa oikein vieraalla kielellä, mutta toisaalta vieraskieliset lähteet ovat usein ajankohtaisempia ja tarkempia kuin omalla kielellä olevat aineistot. Kansainvälistyvän yrityksen on muistettava aina lähdekriittisyys markkinatietoa etsiessään ja tutkiessaan.

5.2 Saksan markkina-analyysi

Jotta Saksaa voidaan arvioida toimeksiantajan kohdemaana, tarvitsee Saksasta tehdä ensin perusteellinen markkina-analyysi. Vasta markkina-analyysiin kerätyn tiedon pohjalta voidaan tehdä tarvittavat johtopäätökset Saksan soveltuvuudesta uudeksi markkina-alueeksi.

Perustiedot

Maan virallinen nimi on Saksan liittotasavalta, mutta lyhyempi käyttönimi on Saksa. Saksa sijaitsee Länsi-Euroopassa, ja laajan pinta-alansa sekä keskeisen sijaintinsa myötä, Saksalla on yhteinen raja yhdeksän valtion kanssa (ks. kuvio 3). Nämä valtiot ovat Ranska, Luxemburg, Belgia, Alankomaat, Tanska, Puola, Tšekki, Itävalta ja Sveitsi. Merialueista Saksaa rajaavat Itämeri ja Pohjanmeri. Saksan pinta-ala on 356 910 neliökilometriä. (Maatiedosto Saksa 2012; Saksa n.d.)



Kuvio 3. Saksan kartta (Map of Germany 2013.)

Saksan virallinen pääkaupunki on Berliini, jossa asuu noin 3,5 miljoonaa ihmistä (Saksa n.d.; Maatiedosto Saksa 2012). Muita suuria kaupunkeja asukasluvultaan ovat Hampuri (1 686 100), München (1 185 400), Köln (965 300) ja Frankfurt (648 000) (Largest German cities 2010). Saksassa asuu tällä hetkellä noin 81,8 miljoonaa ihmistä (Saksa n.d.). Vuoden 2013 alussa Saksan väkiluvusta miehiä oli noin 39,4 miljoonaa ja naisia 41,1 miljoonaa (Population based on the 2011 Census). Vuoden 2013 aikana Saksan väestönkasvun oletetaan laskevan -0,19 prosenttiyksikön verran (Germany 2013). Lähitulevaisuudessa Saksan väkiluvun odotetaan laskevan merkittävästi. Vuoteen 2025 mennessä väkiluvun ennustetaan laskevan jopa miljoonien verran. (Maatiedosto Saksa 2012.)

Saksan väestö koostuu saksalaisista, joita on 75,2 miljoonaa, sekä ulkomaalaisista, joita on 7,3 miljoonaa. Ulkomaalaiset koostuvat muun muassa turkkilaisista (1,9 miljoonaa), italialaisista (0,6 miljoonaa), serbeistä ja montenegrolaisista (0,6 miljoonaa), kreikkalaisista (0,4 miljoonaa), puolalaisista (0,3 miljoonaa) sekä muista kansallisuuksista 3,5 miljoonan asukkaan edestä. Saksan virallinen kieli on saksa, mutta monikansallisuuden takia Saksassa puhutaan paljon myös muita kieliä. Tanska, friisi ja serbi kuuluvat virallisesti tunnustettuihin alueellisiin vähemmistökieliin, mutta myös turkki ja venäjä ovat laajalti puhuttuja kieliä. Monikansallisuuden takia myös eri uskontokunnat ovat edustettuina Saksassa. Roomalais-katolinen ja evankelinen kirkko ovat Saksan suurimmat kirkkokunnat, ja kumpaankin kirkkokuntaan kuuluu noin kolmasosa saksalaisista. Suuren turkkilaisedustuksen myötä Saksasta löytyy myös huomattava islamilainen vähemmistö, johon kuuluu arviolta neljä miljoonaa ihmistä, mikä vastaa noin viittä prosenttiyksikköä koko väestöstä. Noin 30 prosenttia väestöstä ei kuulu mihinkään uskontokuntaan. (Maatiedosto Saksa 2012; Saksa n.d.)

Infrastrukturi

Saksa ylpeilee mielellään erittäin kehittyneellä infrastruktuurillaan, jonka kasvu on ollut hyvin voimakasta. Saksan rautatieverkosto on noin 41 000 kilometriä pitkä, ja tieverkostoa on jopa 645 000 kilometrin edestä. Moottoriteitä on 12 800 kilometrin edestä. (Germany 2013.) Saksalla on 539 lentokenttää, joista tärkeimmät ovat Frankfurtin, Münchenin ja Berliinin Tegelien lentokentät (Airports in Germany n.d.). Frankfurtin lentokenttä on keskeisen sijaintinsa myötä Euroopan kolmanneksi vilkkain lentokenttä. Vesiverkostot kattavat reilu 7000 kilometriä, ja Rein-joen kautta kulkevat

suurin osa kauppatavaroista. Merkittävimmät satamat ovat Itämeren Rostock ja Pohjanmeren Wilhemshaven. Saksalla on myös yksi maailman teknologisesti kehittyneimmistä ja moderneimmista puhelin- ja viestintäverkostoista. (Germany 2013.)

Politiikka ja hallinto

Saksa on valtiomuodoltaan parlamentaarinen liittotasavalta, joka hyväksyttiin lailla vuonna 1949. Kun Länsi-Saksa ja Itä-Saksa yhdistyivät 40 vuoden eron jälkeen vuonna 1990, perustuslaki otettiin yhdistyneen Saksan perustuslaiksi. Saksa koostuu 16 osavaltiosta, ja kullakin osavaltiolla on omat pääkaupunkinsa, hallituksensa, ministeriönsä ja hallintonsa, maapäivänsä sekä tuomioistuinlaitoksensa. (Poliittinen järjestelmä n.d.)

Saksan tämän hetkinen liittopresidentti, Joachim Gauck, toimii Saksan virallisena valtionpäämiehenä. Saksan perustuslain mukaan liittopresidentillä ei ole huomattavia itsenäisiä valtaoikeuksia, vaan hänen tehtävänsä liittyvät ensisijaisesti edustamiseen. Liittokanslerilla on suurempi vaikutusvalta kuin liittopresidentillä. Saksan nykyinen liittokansleri on kristillisdemokraattisen puolueen puheenjohtaja Angela Merkel. Liittokanslerin tehtävänä on johtaa hallitusta ja määrätä politiikan suuntaviivat. Liittokanslerilla on myös määräämis- ja käskyvalta puolustusvoimiin puolustustilanteen iskiessä. Liittopäivillä valitaan uusi liittokansleri liittopresidentin esityksestä ehdottomalla enemmistöllä. (Poliittinen järjestelmä n.d.)

Toimeenpanovaltaa käyttävä liittohallitus (Bundesregierung) on Saksan poliittisen järjestelmän ytimessä. Liittohallitusta johtaa liittokansleri, jonka liittopäivät valitsee liittopresidentin tekemän esityksen perusteella. Nykyisessä hallituksessa vaikuttavat kristillisdemokraatit (CDU) ja sen sisarpuolue kristillissosiaalinen unioni (CSU) sekä vapaat demokraatit (FDP). Sen sijaan Saksan liittotasavallan parlamentti koostuu kahdesta kamarista. Nämä kamarit ovat liittopäivät (Bundestag) sekä liittoneuvostot (Bundesrat). (Poliittinen järjestelmä n.d.)

Saksa on yksi Euroopan Unionin perustajajäsenistä. Saksa on suurin jäsenvaltio EU:n väestön näkökulmasta katsottuna sekä suurin talous ja unionin budjetin suurin nettomaksaja. Saksan talouden osuus on 20 prosenttia Euroopan Unionin bruttokansantuotteesta, ja samalla se vastaa viidesosasta EU:n budjetista. (EU-politiikka n.d.)

Talous ja ulkomaankauppa

Vuonna 2012 Saksan bruttokansantuote (BKT) oli noin 2,7 miljardia euroa, joka tekee Saksasta maailman neljänneksi suurimman talousmahdin. Vuonna 2012 BKT koostui neljästä eri sektorista, jotka ovat palvelut (52,5 %), teollisuus (30,5 %), kauppa (16,0 %) ja maatalous (1,0 %). Vuonna 2012 BKT asukasta kohden oli 32 000 euroa. BKT kasvoi 0,7 prosenttia vuoteen 2011 verrattuna, vaikka 2012 loppuvuoden talouskasvu kärsi voimakkaasta hidastumisesta. Saksan BKT:n ennakoidaan kasvavan 0,5 prosenttia vuonna 2013 ja 1,6 prosenttia vuonna 2014 (Economic Forecast Germany 2013). Saksan inflaatioaste vuonna 2012 oli 2,0 prosenttia (Economic Structure & Activity 2013; Germany GDP – Gross Domestic Product 2013).

Vuoden 2009 taantuma vaikutti Saksan talouteen negatiivisesti vielä vuoden 2010 alkupuoliskolla, mutta Saksan talous kääntyi nopeasti takaisin kasvu-uralle loppuvuodesta 2010. Positiivisen käänteen takana oli pääasiassa vienti. Elvytystoimenpiteiden arvioitiin vakauttaneen myös yritysten ja kuluttajien odotuksia talouden kehittymisestä. Saksan talous on kestänyt monet vaikeudet ja haasteet viime vuosien aikana hyvin, kuten esimerkiksi euroalueen velkakriisin ja globaalitalouden hidastumisen. Lujan ja kestävä talousrakenteen myötä Saksan talouden tulevaisuuden näkymät ovat positiiviset. (Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa 2012.)

Saksan työmarkkinat kestivät vuosina 2008–2010 vallinneen talouskriisin odotuksia paremmin. Keskeisin syy tähän oli lyhennetyn työajan käyttömahdollisuuden laajentaminen. Viimeisimmän nousukauden kokemusten perusteella saksalaisyritykset ovat haluttomia luopumaan ammattitaitoisesta työvoimasta tuottavuuden kustannuksella. Saksan työmarkkinat ovat onnistuneet pitämään positiivisen vireen yllä euroalueen velkakriisistä ja maailmantalouden epävakauudesta huolimatta. (Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa 2012.) Tämän osoittaa Saksan alhainen työttömyysaste, joka oli 5,2 prosenttia elokuussa 2013 (Germany unemployment rate 2013).

Saksalaisten yritysten kilpailukyky on kohentunut merkittävästi 2000-luvun aikana. Kilpailukyvyn kohentumisen taustalla on tehtyjen uudistusten lisäksi myös maltillinen palkkakehitys, jonka sanotaan osaltaan vaikuttavan saksalaisten alhaiseen kuluttamisintoon. Saksan yksi keskeisimmistä ongelmista muutoin vahvassa kansantalou-

nessa on kotimaisen kulutuksen suhde vientiin. Toisaalta Saksassa on perinteisesti ollut monia muita maita korkeampi yksityisen säästämisen aste. (Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa 2012.)

Useat saksalaislähtöiset suuryritykset ovat tunnettuja ympäri maailmaa. Näitä ovat esimerkiksi Volkswagen, BMW ja Siemens. Saksan talouden selkärankana eivät kuitenkaan toimi suuryritykset vaan pienet ja keskisuuret yritykset, jotka työllistävät lähes 70 prosenttia koko maan työvoimasta. Saksa tunnetaan parhaiten juuri moottoriajoneuvoista sekä elektroniikka- ja konetekniikan aloista, mutta saksalaisilla kemiallisilla tuotteilla ja lääketeollisuudella on myös vahva muistijälki ulkomaalaisten mielessä. (Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa 2012.)

Vaikka Saksalla on Euroopan suurimmat kotimarkkinat, perustuu Saksan talous vahvasti vientiin. Viennin osuus Saksan kansantaloudesta onkin yli kolmannes. Tietyillä alueilla ja aloilla viennin osuus on yli puolet kokonaistuotannosta. Saksa on kuitenkin myös merkittävä tuontimaa, vaikka Saksan talous onkin ulkomaankaupan osalta selkeästi ylijäämäinen. Tämän osoittaa se, että viime vuosien aikana noin 45 senttiä jokaisesta viennillä ansaitusta eurosta on käytetty tavaroiden ja palveluiden tuontiin. Perinteisten tavaroiden ja palveluiden viennin lisäksi Saksa on merkittävä pääoman viejä. Käänteisesti tämä näkyy toivottua alhaisempana kulutuksen ja kotimaisten investointien tasona. (Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa 2012.)

Saksan merkittävin markkina-alue on Eurooppa. Lähes 69 prosenttia saksalaisista vientituotteista toimitettiin eri Euroopan maihin. Toiseksi suurin viennin markkina-alue on Aasia, jonka viennin osuus on noin 16 prosenttia, ja kolmanneksi suurin markkina-alue on Yhdysvallat noin 12 prosentin osuudellaan. Vuonna 2012 saksalaisten vientituotteiden kärkimaat olivat Ranska, Yhdysvallat ja Iso-Britannia. Saksa vei tuotteita Ranskaan 104,5 miljardin euron edestä, mikä on 9,5 prosenttia koko viennistä. Yhdysvaltoihin vietiin 86,8 miljardin euron edestä tuotteita, mikä vastasi 7,9 prosenttia koko viennistä. Iso-Britanniaan Saksa vei tuotteita 72,1 miljardin euron edestä, mikä vastasi 6,6:ta prosenttia koko Saksan viennin osuudesta. (Germany's most important trading partners 2012 n.d.)

Noin 70 prosenttia Saksaan tulevasta tuontitavarasta on peräisin Euroopasta. Aasian osuus tuonnista on 18 prosenttia ja Yhdysvaltojen 9 prosenttia. Saksan suurin tuontitavarantoimittaja on Hollanti, joka toi tavaraa Saksaan vuonna 2012 noin 86,6 miljardin

euron arvosta, mikä vastaa 9,5 prosentin osuutta koko tuonnista. Toiseksi suurin tuontimaa oli Kiina 77,5 miljardin euron edestä 8,5 prosentin osuudellaan, ja kolmanneksi suurin tuontimaa oli Ranska, jonka tuonnin arvo oli 64,8 miljardia euroa, mikä vastasi 7,1 prosentin osuutta koko Saksan tuonnin osuudesta. (Germany's most important trading partners 2012 n.d.)

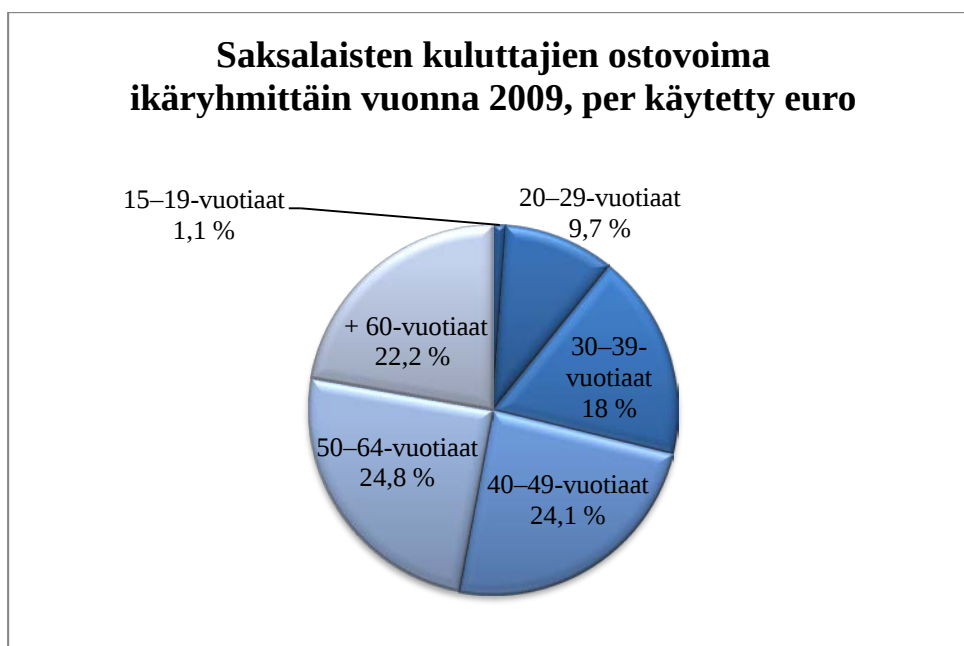
Kulutuskäyttäytyminen

Saksa on Euroopan suurin kuluttajamarkkina-alue 82 miljoonalla asukkaallaan. Globaalista talouskriisistä huolimatta saksalaisten vähittäiskauppojen liikevaihto on pysynyt verrattain tasaisena, sillä kuluttajat ovat kuluttaneet tasaisesti talouskriisin läpi. Myös saksalainen yksityinen kulutusvoima on pysynyt vahvana, sillä korkotasot ovat pysyneet alhaalla, eivätkä kuluttajat ole pelänneet työttömyyden puolesta. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 4.)

Saksan suurimmista kaupungeista kolme kaupunkia erottuvat edukseen, kun puhutaan kuluttajakeskittymistä. Nämä kaupungit ovat Berliini, jossa kulutettiin vuonna 2010 17,2 miljardin euron edestä, Hampuri, jossa kulutettiin 10,4 miljardin euron edestä, sekä München, jossa kulutettiin 9,6 miljardin euron edestä. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 3.)

Saksa on yleensä ottaen vauras maa, ja viime vuosien kehityssuunta on osoittanut jatkuvaa myönteistä kehitystä. Saksalaisten kuluttajien keskuudessa on havaittu neljä selkeää kuluttajatrendiä. Nämä trendit ovat korkealaatuisten tuotteiden kasvanut kysyntä, urheiluvaatteiden kasvanut kysyntä maailmanlaajuisen terveellisen elämätavan tavoittelun myötä, luonnonmukaisesti valmistetut tuotteet sekä reilun kaupan tuotteet. Varakkaimmat saksalaiset kuluttajat ovat sukupolvea, joka on täyttänyt yli 50 vuotta sekä yhden ja/tai kahden hengen taloudet. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 4.)

Tällä hetkellä sukupolvi, joka on täyttänyt yli 50 vuotta, on kuluttajaryhmänä houkuttelevampi kuin koskaan ennen. Tämä johtuu siitä, että yli 50-vuotiaiden sukupolvi hallitsee melkein puolta koko Saksan kuluttajien ostovoimasta, ja samaan aikaan tämä sukupolvi edustaa yhtä kolmasosaa koko kotimaan väestöstä (ks. kuvio 4). Tämä kuluttajaryhmä on aktiivisempi, terveempi, varakkaampi ja vaativampi kuin edelliset sukupolvet. Tämä kuluttajaryhmä arvostaa myös modernia vähittäiskaupparakennetta. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 4.)



Kuvio 4. Saksalaisten kuluttajien ostovoima ikäryhmittäin vuonna 2009
(The Consumer Goods Market in Germany 2011, 4)

Kuviosta 4 nähdään, miten saksalaisten kuluttajien ostovoima jakaantui ikäryhmittäin vuonna 2009. Heikoin (1,1 %) ostovoima on nuorimmalla ikäryhmällä, joka edustaa 15–19-vuotiaita. Ikäryhmien ostovoima kasvaa suuremmaksi aina viidenteen ikäryhmään asti, joka edustaa 50–64-vuotiaita saksalaisia kuluttajia. + 60-vuotiaiden ikäryhmällä on melkein saman verran ostovoimaa kuin 50–64-vuotiaiden ikäryhmällä, joten nämä kaksi ikäryhmää hallitsevat selvästi saksalaisten kuluttajien ostovoimaa, kuten jo aikaisemmin mainittiin. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 4.) Opin- näytetyön kirjoittajalle ei ole sattunut laskuvirhettä kuviota 4 tehtäessä, vaan kuvion 4 tiedot on otettu suoraan Saksan elinkeinokeskuksen laatimasta tutkimuksesta. Jos kuvion 4 ikäryhmien prosenttisummat lasketaan yhteen, tulokseksi saadaan vain 99,9 prosenttia eikä tutkimuksissa yleensä käytettävää 100 prosenttia.

Saksan liittovaltion tilastokeskus, Destatis, on koonnut saksalaisten kotitalouksien kulutusmenojen kohteet taulukoksi, jossa nähdään eriteltyinä, paljonko saksalaiset ovat kuluttaneet vuosien 2010–2012 aikana tiettyihin kulutuskohteisiin. Taulukosta 4 nähdään saksalaisten kulutuksen kohteet, ja mittarina taulukossa on miljardi euroa. Asuminen ja energia, muut tavarat ja palvelut sekä liikenne ja tietoliikenne ovat saksalaisten suurimmat kulutuksen kohteet. Vaatteisiin ja jalkineisiin saksalaiset sen sijaan ku-

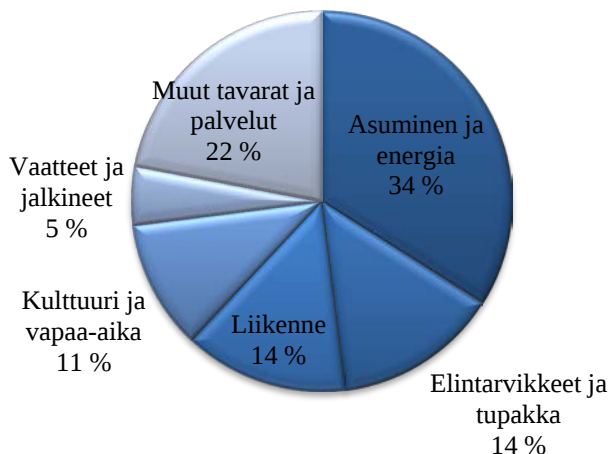
luttivat vähiten vuosina 2010, 2011 ja 2012. Kotitalouksien kulutusmenot ovat kuitenkin kasvaneet tasaisesti jokaisella segmentillä vuodesta toiseen, mikä on pitänyt Saksan talouskasvun tasaisen positiivisena. (National Accounts 2013.)

Taulukko 4. Saksalaisten kotitalouksien kulutuksen kohteet vuosina 2010–2012 (National Accounts 2013)

Kulutuksen kohde	2010	2011	2012
Käyvin hinnoin, Euroa miljardi			
Ruoka, juomat ja tupakka	198,51	208,71	217,07
Vaatteet ja jalkineet	66,24	69,10	71,16
Asuminen, vesi, sähkö, kaasu ja muut polttoaineet	338,32	343,26	351,67
Kodin kalusteet, koneet, tarvikkeet ja sisustus	83,77	88,95	91,12
Liikenne ja tietoliikenne	217,09	234,96	237,40
Kulttuuri ja vapaa-aika	122,93	127,78	130,34
Hotellit, kahvilat ja ravintolat	78,79	82,63	85,83
Muut tavarat ja palvelut	255,87	265,18	267,37
Kotitalouksien kulutusmenot yhteensä	1 361,52	1 420,57	1 451,96

Kuvio 5 on myös Saksan tilastokeskuksen kokoama. Kuviosta 5 nähdään tarkemmin, miten saksalaisten kotitalouksien kulutusmenot jakautuivat vuonna 2011.

Saksalaisten kotitalouksien kulutusmenot vuonna 2011, kun käytössä oli keskimäärin 2 252 euroa kuukautta kohden



Kuvio 5. Saksalaisten kotitalouksien kulutusmenot kuukausittain vuonna 2011
(Monthly consumption expenditure of households amounting to Euro 2,252 n.d.)

Tutkimusta on tarkasteltu siten, että kotitalouksien käytössä oli keskimäärin 2 252 euroa kuukautta kohden vuonna 2011. Kuviosta 5 huomataan, että sen tiedot ovat samoilla linjoilla taulukon 4 kanssa. Ylivoimaisesti suurin osa kotitalouksien menoista kului asumiseen ja energiaan, sillä sen osuus koko kulutuksesta oli 34 prosenttia. Seuraavaksi suurimpaan kulutusmenoon, joka oli muut tavarat ja palvelut, käytettiin 22 prosenttia budjetista. Kolmanneksi suurimmat kuukausittaiset kulutusmenot olivat elintarvikkeet ja tupakka sekä liikenne, johon kumpaankin käytettiin 14 prosenttia budjetista. Vuonna 2011 kotitaloudet kuluttivat vähiten kulttuuriin ja vapaa-aikaan, johon kulutettiin 11 prosentin verran, sekä vaatteisiin ja jalkineisiin, johon kulutettiin viisi prosenttia koko kuukauden budjetista. (Monthly consumption expenditure of households amounting to Euro 2,252 n.d.)

Yleiskatsaus kaupan alan kilpailutilanteeseen

Viime vuosikymmenien aikana Saksassa toimivien kauppaketjujen ja pien- sekä erikoisliikkeiden välinen kilpailu on kiristynyt kovasti. Kaupan alalla on ylitarjontaa, eli kysyntä ei ole kasvanut samaa vauhtia tarjonnan kanssa. Useat pienet erikoisliikkeet eivät ole pystyneet vastaamaan alati muuttuvaan hintakilpailuun, ja näin ollen monet erikoisliikkeet ovat joutuneet lopettamaan liiketoimintansa kannattomuuden takia. Suuremmat kauppaketjut ovat tehostaneet toimintaansa kannattamattomien liikkeiden lakkauttamisella sekä toiminnan laajentamisella ulkomaille. Kilpailutilannetta voimistavat myös ulkomaalaisten yritysten toiminnan laajentamiset ympäri Saksaa. Näitä ulkomaalaisia kauppaketjuja ovat esimerkiksi yhdysvaltalainen Wal-Mart sekä ranskalainen Intermarché-kauppaketju. Suurimmat ja vahvimmat saksalaiset kauppaketjut ovat Aldi, Metro, Edeka/AVA, Rewe ja Tengelmann. (Kaupan rakenne n.d.) Vuonna 2012 Saksan johtavat pukeutumisen ja vaatetusalan yritykset olivat ruotsalainen Hennes & Mauritz sekä hollantilainen C&A (Apparel in Germany 2013).

Yhä useammat saksalaiset kauppaketjut ja erikoisliikkeet käyttävät uusia toimintatapoja, koska haluttuja tuloksia ei saavuteta perinteisen kivijalkamyymälän kautta käytävällä kaupankäynnillä. Monet toimijat ovatkin laajentaneet toimintaympäristöään postimyyntiin, kotiinkuljetukseen ja verkkokaupan suuntaan. Keskisuuret yritykset ovat esimerkiksi erikoistuneet, parantaneet ja muokanneet palvelujaan suoraan asiakkaiden toiveiden ja vaatimusten mukaisiksi, jotta he pystyisivät vastaamaan kilpailuun. Samaan aikaan keskisuuret yritykset ovat pystyneet pitämään puolensa suuryrityksiä vastaan. Postimyyynnillä on suuri merkitys saksalaisille kuluttajille, sillä monien liikkeiden aukioloajat ovat rajoitetut. (Kaupan rakenne n.d.)

Liiketoiminta- ja tapakulttuuri

Suomi ja Saksa ovat keskenään hyvin samanlaisia maita, kun puhutaan liiketoimintakulttuurista. On kuitenkin tärkeää muistaa, että eroja löytyy, ja siksi onkin tärkeää toimia maassa maan tavalla.

Aikakäsitys

Täsmällisyys on saksalaisille ehdoton vaatimus, joten sovituista tapaamisista ei saa myöhästyä. Neuvotteluja ei yleensä pidetä aamulla ennen kello kymmentä eikä iltapäivällä kello neljän jälkeen. Saksalaisille aika on rahaa, ja päivä suunnitellaan yleensä tarkasti tunnilleen. Jos työpäivän aikana ei kerkeä tekemään kaikkea aiottu, oletetaan, että päivän kulkua ei ole suunniteltu kunnolla. Yleinen toimistoaika yrityksissä on maanantaista perjantaihin klo 8.00–17.00. Liikkeet, kuten ruoka- ja vaatekaupat, ovat arkisin usein auki klo 9.00–20.00. Tosin liikkeet saavat itse päättää sulkemisaikansa klo 18.30:n ja 20.00:n välillä. Lauantaisin liikkeet ovat auki klo 8.30–16.00 ja sunnuntaisin kiinni. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 117–118.)

Esittäytyminen

Kun Saksassa esittäytyy, tulee vastapuolta aina teititellä ja kätellä. Saksassa on tapana kätellä todella paljon. Puhutellessa tulee sukunimen yhteydessä käyttää myös titteliä: tohtori on Herr Doktor. Sukunimi ja titteli tulee muistaa, ja niitä toistetaan usein keskustelun aikana. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 117, 119.)

Tuttavallisuus

Saksalaiset on hyvin muodollisia. Neuvotteluissa hyvätkin tutut teitittelevät. Esimerkiksi jos Saksassa sihteerä sinutellaan paikallisten kuullen, hämmennyksen aiheuttaminen on taattu. Kaikkia teititellään, kun keskustelussa on sekä sinuteltavia että teititeltäviä. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000 117, 122.)

Kielet

Saksalaiset puhuvat saksaa ja sen monia murteita. Esimerkiksi Hampurissa asuva pohjoissaksalainen ei välttämättä ymmärrä Münchenissä asuvaa henkilöä, koska tämä puhuu Baijerin murretta. Jos viejä osaa saksaa, on erittäin suotavaa, että hän käyttää sitä asioidessaan saksalaisten kanssa. Monet saksalaiset liikemiehet puhuvat englantia, mutta luonteva ilmapiiri syntyy usein vain, jos liiketoimintakumppani puhuu isäntien kieltä. Yleisin vieras kieli on englanti, ja sitä osataan paremmin kuin Ranskassa, mutta yleensä heikommin kuin suomalaiset luulevat. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 117, 120.)

Keskustelunaiheet

Yleisimpiä keskustelunaiheita neuvottelujen käynnistämiseksi ja suhteiden luomiseksi ovat esimerkiksi Pohjoismaat, erityisesti Suomi, Euroopan yhdentyminen ja harrastukset. Saksalaisten harrastuksiin kuuluvat muun muassa jalkapallo, laskettelu, tennis, golf, kuntosalit ja luonnossa vaeltaminen. Myös kulttuuriharrastukset ja matkustaminen ovat suosittuja saksalaisten keskuudessa. Saksalaisten kanssa tulee välttää arvostelua maan sisäpolitiikasta sekä erityisesti keskustelua toisesta maailmansodasta. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 117–118, 120.)

Liikkeenjohtotyö

Saksalainen liikkeenjohtotyö on autoritäärinen ja hierarkkinen. Useat saksalaiset yritykset toimivat edelleen kovin byrokraattisesti; ohjeita odotetaan ja saadaan ylhäältä käsin. Hyödyllinen yhteistyö kehittyy saksalaisten mielestä ajan kanssa, ja se vaatii tarkkaa harkintaa. Jos asiat sujuvat hyvin, ilmapiiri rentoutuu. Ensimmäiset kontaktit saksalaisiin liikekumppaneihin joudutaan usein luomaan kirjeitse. On tärkeää, että kaikkiin yhteydenottoihin reagoidaan jollakin tavalla. Saksalaiset arvostavat myös sitä, että liikekumppani pitää heihin yhteyttä myös bisnesten välillä. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 117–118, 121.)

Neuvottelutilanne

Saksalainen neuvotteluilmapiiri on hyvin asiallinen ja saksalaiset menevät suoraan asiaan. Vitsit eivät kuulu neuvotteluihin. Saksalaiset odottavat, että liikekumppani hallitsee asiansa täysin neuvottelutilanteissa, joten valmistautuminen on todella tärkeää. Esityksen tulee olla mahdollisimman muodollinen ja hyvin jaoteltu. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 118.) Esityksessä on hyvä keskittyä tuotteen tai tuotteiden hintaan, laatuun sekä toimituskykyyn. Esityksen lisäksi on hyvä olla laaja kirjallinen aineisto. (Pasanen 2005, 29.) Liikesalaisuudella on merkittävä rooli Saksassa. Jos viejä saa saksalaisen liikekumppanin uskomaan, että sopimus on varma, joutuu viejä lain mukaan maksamaan aiheuttamansa vahingot, mikäli sopimusta ei synnykään. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 118.)

Käyntikortit

Saksalaiset arvostavat yksinkertaisia ja tyylikkäitä käyntikortteja. Käyntikorttien vaihto on varsin yleistä. Käyntikortit voivat olla joko saksaksi tai englanniksi, mutta tittelit olisi syytä laittaa saksalaisen käytännön mukaisesti. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 120.)

Pukeutuminen

Saksalaiset pukeutuvat varsin perinteisesti neuvottelutilanteisiin, vaikka vapautumista on tapahtunut. Miehiltä odotetaan päivällä pukua tai siistiä ja hillityn tyylikästä yhdistelmääsua mielellään solmion kera. Naisilta taas odotetaan huoliteltua, mielellään klassista asuvalintaa, kuten esimerkiksi jakkupukua. Saksalaisille on myös tärkeää, että kengät kiiltävät. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 117, 121.)

Ulkomaalaisiin suhtautuminen

Saksa toimii Euroopan talousveturina. Tämän aseman myötä tullut ylivoimaisuus saat-
taa tuntua joskus joustamattomuudelta muita kohtaan. Vierastyövoimaa karsastetaan
usein samoin kuin heidän maamiehiään. Saksalaisten asenne skandinaaveihin ja myös
suomalaisiin on usein myötämielinen. Vaikka suomalaiset voivat nauttia saksalaisten
hyvästä asenteesta heitä kohtaan, eivät saksalaiset liikekumppanit päästä heitä hel-
pommalla. Jos tuote on huono, ei myötämielisyys suomalaisia kohtaan ratkaise kaup-
paa eduksi. (Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa 2000, 117, 123.)

Saksan PEST-analyysi

Saksan maa-analyysin päättää Saksasta tehty PEST-analyysi (ks. taulukko 5). PEST-
analyysin tiedot on koottu maa-analyysin eri osa-alueista tiivistelmäksi. PEST-analyy-
sistä käyvät ilmi tärkeimmät poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset sekä teknologiset teki-
jät, jotka vaikuttavat osaltaan Saksan valtion rakenteeseen.

Taulukko 5. Saksasta tehty PEST-analyysi

Poliittinen ympäristö • Parlamentaarinen liittotasavalta • Angela Merkelin johtama hallitus • EU:n tuomien etujen myötä ei tulleja tai kiintiöitä • Myöntämielinen ulkomaisia yrityksiä kohtaan • Ei suurempia levottomuuksia tai terrorismin uhkaa	Taloudellinen ympäristö • BKT:n ennakoidaan kasvavan 0,5 % vuonna 2013 • Vankka talousrakenne -> talouskriiseistä selviytyminen • Alhainen inflaatioaste (alle 2 %) • Vähän työttömyyttä (5 %) • Talous nojautuu vahvasti vientiin • Palkkojen odotetaan nousevan -> kuluttajien ostovoimaa kasvaa sekä kuluttajien kulutus lisääntyy
Sosiaalinen ympäristö • Noin 82 miljoonaa asukasta • Negatiivinen väestönkasvu (-0,19 %) • Monikulttuurinen väestö • Kehityksen ero Länsi-Saksan ja Itä-Saksan välillä • Hallitseva ikäryhmä: + 50-vuotiaat, joilla on suurin ostovoima • Ympäristötietoinen kansa • Terveellisen elämäntavan tavoittelu	Teknologinen ympäristö • Internetin käytön jatkuva lisääntyminen • Internetin kehittyminen yhdeksi ostopaikaksi • Erittäin kehittyneet ja modernit puhelin- ja viestintäverkostot • Teknologiakehitys yksi maailman parhaista

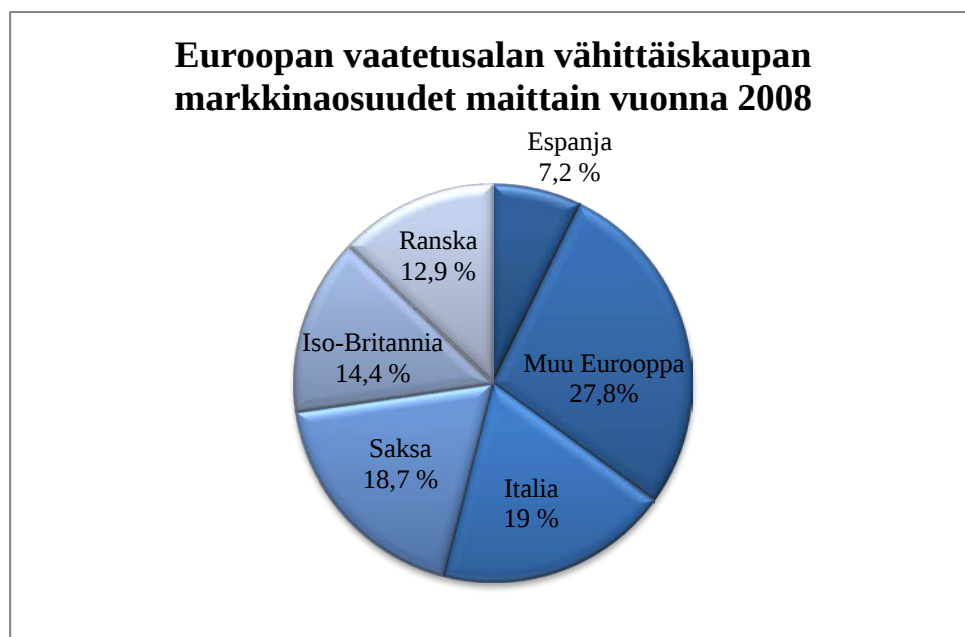
5.3 Saksan tekstiili- ja vaateteollisuus

Saksan tekstiili- ja vaateteollisuus on toiseksi suurin kulutustavarateollisuuden toimiala Saksassa. Suurin kulutustavarateollisuuden toimiala on elintarviketeollisuus. Vuonna 2008 tekstiili- ja vaateteollisuuden liikevaihto oli 19,2 miljardia euroa, josta tekstiilin tuotannon osuus oli 58 prosenttia ja vaatteiden osuus oli 42 prosenttia kokonaismäärästä. (Hauser 2010, 3.)

Saksa käsittää melkein 19 prosenttia koko Euroopan vaatetusalan vähittäiskaupan arvosta. Saksan koko tekstiilivähittäismyynti oli arvoltaan 55 miljardia euroa vuonna

2008. Naisten vaatteet muodostivat suurimman segmentin Saksan vaatemarkkinoiden tekstiilivähittäismyynnistä. Naisten vaatteiden kokonaisliikevaihdon osuus oli 29 miljardia euroa, mikä vastasi noin 53 prosentin markkinaosuutta. Toiseksi suurin vaatemarkkinoiden segmentti olivat miesten vaatteet 15 miljardilla eurolla, minkä jälkeen kolmannella sijalla tulevat lasten vaatteet kolmella miljardilla eurolla. Lopun kahdeksan miljardin euron osuus muodostui kodintekstiileistä. Vuonna 2009 Saksan vaatemarkkinoiden tekstiilivähittäismyynnin suurin segmentti olivat myös naisten vaatteet. Vuonna 2009 markkinaosuus kasvoi kolme prosenttiyksikköä edellisvuoteen verrattuna, ja näin ollen markkinaosuus oli 56 prosenttia.

Saksa on yksi Euroopan johtavista naisten vaatteiden markkina-alueista, sillä sen osuus kokonaismarkkinoiden liikevaihdosta on 18,7 prosenttia (ks. kuvio 6). (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 6)



Kuvio 6. Euroopan vaatetusalan vähittäiskaupan markkinaosuudet maittain vuonna 2008 (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 6)

Saksan päihittää markkinaosuuksissa vain Italia, jonka osuus on 0,3 prosenttiyksikköä Saksaa parempi eli 19 prosenttia. Kolmanneksi suurin naisten markkina-alue on Iso-Britannia (14,4 %) ja neljänneksi suurin on Ranska (12,9 %). Muut Euroopan maat muodostavat oman osuuden 27,8 prosentilla.

Tuotanto

Saksa on kolmanneksi suurin vaatevalmistaja EU:ssa. Saksan vaateeteollisuus on pysynyt lähes samana viimeisten kolmenkymmenen vuoden aikana, mutta nyt se on kohtaamassa kauaskantoisia rakenteellisia muutoksia Aasiasta tulevan kilpailun myötä. Aasiasta tulevan halvan massatuotannon seurauksena monet saksalaiset valmistajat ovat luoneet ulkoistamispolitiikan osaksi liiketoimintansa rakenneuudistusta. Vaate-tuotanto on siirretty maihin, joissa valmistuksen kokonaiskustannukset ovat alhaiset, samaan aikaan kun keskeiset toiminnot, kuten suunnittelu, hankinta ja markkinointi, ovat edelleen Saksassa. Periaatteessa kaikki saksalaiset vaatteiden valmistajat ovat enemmän tai vähemmän muuttuneet luoviksi ja joustaviksi kaupankäynnin yrityksiksi, joiden tuotanto on ulkoistettu. Nykypäivänä saksalaiset vaateeteollisuuden yritykset suuntautuvat enemmän ja enemmän ulkomaan markkinoille, ja viennin osuus koko vaateeteollisuudesta onkin nykyisin 40 prosenttia. (Hauser 2010, 3.)

Tuotannon kehitys on menemässä siihen suuntaan, että valmistajat ostavat valmiita tuotteita, samaan aikaan, kun organisaation sisäinen valmistus ja alihankinta ovat vähenemässä. Pikamuodin konsepti on selkeä trendi korkeampilaatuisten vaatteiden tuotannossa. Pikamuodin myötä tauot mallistojen välillä lyhenevät, mikä puolestaan merkitsee sitä, että pystytään valmistamaan paljon vaatteita, jotka saadaan saman tien myyntiin nopean kierron myötä. Esimerkiksi vuonna 2007 Saksassa valmistajat ja jälleenmyyjät lähettivät kauppoihin myyntiin keskiarvollisesti 4,7 mallistoa, kun vuonna 2010 he lähettivät keskiarvollisesti jo 6,8 mallistoa. (Hauser 2010, 3, 8.)

Tuonti ja vienti

Saksa on EU:n suurin vaatteiden tuoja sekä maailman toiseksi suurin vaatteiden tuoja Yhdysvaltojen jälkeen (Hauser 2010, 11). Saksan tekstiilituonti oli arvoltaan 35,6 miljardia euroa vuonna 2012 (Textiles & Clothing n.d.). Vuonna 2007 päällysvaatteiden tuonti oli arvoltaan 18 miljardia euroa. Kaikista tuontivaatteista 67 prosenttia lähetetään EU:n ulkopuolelta. Johtavat tuontimaat ovat Kiina ja Turkki. EU:n sisäpuolelta johtavat tuontimaat ovat Italia, Belgia/Luxemburg sekä Romania. Vaatteiden tuonti Aasiasta on koko ajan kasvussa, ja Saksaan päätyykin tuontivaatteita Kiinan lisäksi myös Intiasta, Vietnamista, Bangladeshista, Pakistanista ja Sri Lankasta. (Hauser 2010, 11; The situation of the textile and clothing industry in Germany n.d, 18.)

Saksa on EU:n toiseksi suurin vaatteiden viejä Italian jälkeen (Hauser 2010, 12). Saksan tekstiilivienti oli arvoltaan 24,1 miljardia euroa vuonna 2012 (Textiles & Clothing n.d.). Vuonna 2007 Saksa vei vaatteita maailmalle 9,9 miljardin euron arvosta, mikä tekee Saksasta neljänneksi suurimman vaatteiden viejän koko maailmassa Kiinan, Hong Kongin ja Italian jälkeen. Saksan neljättä sijaa koko maailman vaatteiden viejätilastoissa voidaan selittää sillä, että saksalaisilla valmistajilla on markkinoilla vahvat brändit sekä korkealuokkaiset segmentit, jotka ovat menestyksellisesti tunkeutuneet ja juurtuneet ulkomaisille markkinoille. Saksalaisilla vaatteilla on erityisesti korkea potentiaali kasvavilla markkinoilla kuten esimerkiksi Aasiassa ja Itä-Euroopassa. Saksa vie lähes 90 prosenttia kaikista vaatteista EU:n sisäpuolelle, kuten esimerkiksi Ranskaan, Hollantiin, Iso-Britanniaan, Puolaan, Tšekkiin, Itävaltaan, Italiaan ja Espanjaan. Loput vaatteet Saksa vie EU:n ulkopuolelle, kuten esimerkiksi Kiinaan ja Yhdysvaltoihin. (Hauser 2010, 12; The situation of the textile and clothing industry in Germany n.d, 19.)

Tekstiilien ja vaatteiden kulutus

Saksa on suurin vaatteiden ja päällysvaatteiden markkina-alue EU:ssa. Kyseisten artikkeleiden kokonaiskulutus oli yhteensä 51 miljardia euroa vuonna 2009. Näin ollen Saksan osuus oli 19 prosenttia koko EU:n vaatteiden ja päällysvaatteiden markkinoista, joiden arvo kyseisenä vuonna oli 268 miljardia euroa. Suurelta kuulostavan kokonaiskulutuksen rinnalla saksalaisen keskivertokuluttajan kulutus saattaa hämmentää, sillä saksalaiset käyttävät pääasiassa noin viisi prosenttia heidän käytettävistä olevista tuloistaan vaatteisiin. Saksalla on keskimääräinen hintataso vaatteissa, kun vertailukohteina ovat muut EU:n jäsenvaltiot. EU:n hintakeskiarvon yläpuolella ovat Skandinaavia, Baltian maat, Itävalta ja Italia. EU:n hintakeskiarvon alapuolella ovat sen sijaan Irlanti, Iso-Britannia, Tšekki ja Ranska. (Hauser 2010, 3, 8.)

Tyypillinen saksalainen kuluttaja on varakas ja hintatietoinen. Kuluttajat arvostavat myös hyvää hinta-laatusuhdetta. Vaikka laatu on saksalaiselle kuluttajalle tärkein tekijä ostoksia tehtäessä, käsittää saksalaisten merkkioskollisuus laajan kirjon aina korkealuokkaisista luksusbrändeistä huokeahintaisiin tavaramerkkeihin asti. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 4.) Saksalainen kuluttajakäyttäminen on suuntautunut ”ristiin-shoppailuun”, eli kuluttajat tekevät ostoksensa monien eri myyntikanavien kautta, joita ovat esimerkiksi verkkokauppa ja yksittäinen merkkiliike. Valitseva suuntaus on myös se, että saksalaiset kuluttajat haluavat yhä yksilöllisempää

muotia, ja tästä syystä valmistajien ja jälleenmyyjien on vastattava monipuolisemmin kuluttajien asettamiin pyyntöihin ja vaatimuksiin. Yksilöllisemmän muodin tavoittelun myötä asusteiden myynti on kasvanut paljon, sillä saksalaisten kuluttajien mielestä asusteiden avulla pystyy erottautumaan helposti muista sekä viestittämään omasta tyylistä. (Hauser 2010, 3.)

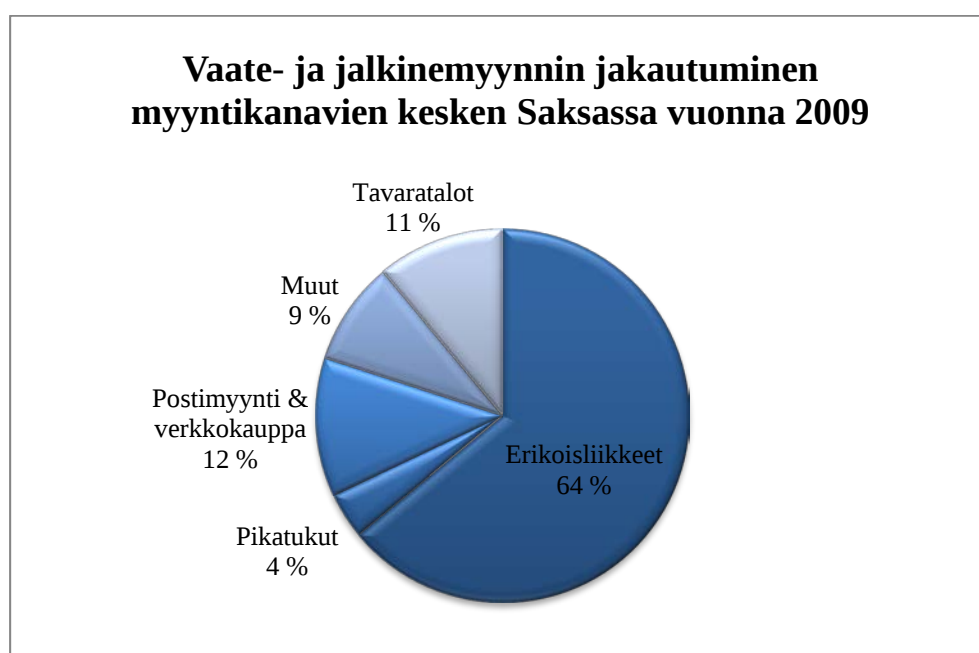
Taulukosta 6 nähdään, mitä saksalaiset kotitaloudet kuluttivat kuukausittain vaatteisiin ja jalkineisiin tiettyjen vuosien aikana. Taulukko 6 on Saksan tilastokeskuksen koama yhteenveto, jossa on käytetty tietoa eri tutkimuksista. Tutkimuksessa ei ole huomioitu maanviljelijöitä, itsenäisiä ammatinharjoittajia tai kotitalouksia, joiden nettokuukausitulot ovat 18 000 euroa tai yli. Myöskään vuosi 2008 ei kuulunut tutkimukseen. Saksalaiset kotitalouden käyttävät vähiten rahaa vaatteisiin ja jalkineisiin kuukausittaisista budjeteistaan. Vaatteiden ja jalkineiden osuus koko budjetista on viime vuosina ollut 4,5–5,0 prosentin luokkaa. Taulukosta 6 nähdään kuitenkin, että saksalaisten kulutus vaatteisiin ja jalkineisiin on tasaisessa nousussa. (Consumption expenditure - Germany n.d.) Saksalaisten kulutus vaatteisiin ja jalkineisiin ei ole epänormaalia, sillä keskivertokulutus kyseiseen segmenttiin on 4,0–5,0 prosentin luokkaa. Tähän prosenttiluokkaan kuuluvat myös Ranska, Yhdysvallat ja Iso-Britannia. Vain Italia erottuu muiden maiden joukosta, sillä italialaiset kuluttavat vaatteisiin ja jalkineisiin jopa kahdeksan prosentin verran. (Morss n.d.)

Taulukko 6. Saksalaisten kotitalouksien keskimääräinen kulutus kuukausittain vaatteisiin ja jalkineisiin (Consumption expenditure - Germany n.d.)

2005		2006		2007		2009		2010		2011	
EURO	%	EURO	%	EURO	%	EURO	%	EURO	%	EURO	%
95	4,7	93	4,4	94	4,5	98	4,6	100	4,6	104	4,6

Kilpailullinen markkina-alue

Vuonna 2009 Saksan vaate- ja kenkämyynnistä taistelivat viisi eri myyntikanavaa (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Vaate- ja jalkinemyynnin jakautuminen myyntikanavien kesken Saksassa vuonna 2009 (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 6)

Erikoisliikkeet ovat Saksan dominoivin vaatteiden ja jalkineiden myyntikanava. 64 prosenttia koko 2009 vuoden tekstiilivähittäismyynnistä tuli erikoisliikkeiden kautta. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 6.) Erikoisliikkeiden kasvu on ollut voimakasta Saksassa etenkin valmistajien keskuudessa, sillä valmistajat haluavat hallita myyntiä kokonaisvaltaisesti. Tämän myötä valmistajat saavat asetettua tuotteilensa korkeammat marginaalit ja valmistajilla on parempi tieto kuluttajien vaatimuksista. (Hauser 2010, 4.)

Erikoisliikkeiden jälkeen seuraavaksi suurin myyntikanava vaatteille ja jalkineille on postimyynti ja verkkokauppa, jonka osuus koko myynnistä on 12 prosenttia. Saksassa vaatteet ja jalkineet ovat verkkokaupan ostetuin tuoteryhmä. Kolmanneksi suurin myyntikanava ovat tavaratalot 11 prosentilla koko myyntiosuudesta. Neljänneksi suurin myyntikanava ovat muut, jotka käsittävät muun muassa halpahintamyymälät, apteekit ja TV:n ostoskanavan. Tämä kategoria kattaa yhdeksän prosenttia koko myyntiosuudesta, ja se on osoittanut dynaamista kasvua. Viimeisenä myyntikanavana ovat pikatukut, jotka kattavat neljä prosenttia koko myyntiosuudesta. (The Consumer Goods Market in Germany 2011, 6.)

Saksa muodin mekkana

Saksaa ei usein mielletä perinteiseksi muodin keskukseksi, mutta sen suosio on kasvussa koko ajan. Vakiintuneet suunnittelijat, menestyvät brändit, lupaavat nuoret lahjakkuudet sekä Berliini luovana muodin keskipisteenä ovat tärkeässä asemassa muodin keskiön kasvaessa. Saksan tekstiili- ja muotiliiton edustaja, Kirsten Rahmannin, mielestä suunnittelijat, kuten Jil Sander, Karl Lagerfeld ja Wolfgang Joop, ovat toimineet uranuurtajina ja edelläkävijöinä nykypäivän suunnittelijalupauksille, kuten esimerkiksi berliiniläislähtöiselle Michalsky & Co:lle. Tunnetut suunnittelijat eivät ole kuitenkaan ainoita, jotka ovat saavuttaneet kansainvälistä tunnustusta. Huipputason brändit, kuten Boss ja Strenesse, sekä valtavirtaa edustavat merkit, kuten esimerkiksi Gerry Weber, herättävät huomiota myös maailmalla. Saksan Voguen muotitoimittaja, Lea Gross, kuvailee Saksan muodin nykytilannetta samalla tavalla kuin edellä mainittu Kirsten Rahmann. Gross kuitenkin painottaa myös uudempia brändejä, kuten esimerkiksi Lala Berliniä ja René Storckaa, jotka kummatkin ovat menestyneet sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Gross alleviivaa myös sen, että Saksa on merkittävä markkina-alue kansainvälisille brändeille. (Horn 2010.)

Muotia luodaan ja valmistetaan ympäri Saksaa. Voidaan kuitenkin havaita, että suurin osa muoti- ja tekstiilisuunnittelijoista ovat keskittyneet tietyille alueille ja tiettyihin Saksan kaupunkeihin. Näitä alueita ja kaupunkeja ovat Düsseldorf-Köln-akseli, München, Berliini, Hampuri sekä Stuttgart ja sen lähiympäristö. Claudia Ollenhauer-Ries, joka toimii Saksan muoti- ja tekstiililiiton edustajana, sanoo, että suuri määrä ammatinharjoittajia, jotka toimivat joko palveluntarjoajien kautta tai itsenäisesti omien liik-

keidensä kautta, ovat keskittäneet toimintansa erityisesti suuriin kaupunkeihin. Esi-merkiksi kansainvälisillä markkinoilla erittäin menestynyt suunnittelijakaksikko Talbot & Runhof toimii Münchenistä käsin. (Horn 2010.)

Saksan tekstiili- ja vaatemarkkinat vuonna 2012

Vuosi 2012 oli haastava vaatetuotteille Saksassa. Tämä johtui talouden taantumisen pitkittymisestä, joka puolestaan aiheutti kuluttajien luottamuksen laskua vuoden 2012 lopulla. Vaatetuotteet onnistuivat kuitenkin kasvattamaan käyvän arvon osuuttaan tarkasteluajan lopussa, sillä kuluttajat investoivat korkealaatuisiin vaatteisiin, sillä he uskoivat näiden vaatekappaleiden säilyttävän arvonsa pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna. Kulutus arvokkaampiin tuotteisiin johtui erityisesti siitä, että työmarkkinatilanne pysyi hyvänä ja suurimmalla osalla saksalaisista käytettävissä olevat vuositulot kasvoivat. Vaatteiden arvomyynti tehostui vuonna 2012, sillä vaatteiden yksikköhintoja nostettiin merkittävästi. Yksikköhintojen nosto oli seurauksena kasvaneiden kustannusten myötä niin tuotanto-, kuljetus- kuin tiettyjen raaka-aineidenkin osalta. (Apparel in Germany 2013.)

Monikansalliset toimijat johtivat ja määräisivät vaatetuotteiden myyntiä vuonna 2012, ja moni heistä lisäsi markkinaosuuttaan tarkastelujakson aikana. Tämän hetken johtavat pukeutumisen ja vaatetusalan yritykset Saksassa ovat ruotsalainen Hennes & Mauritz sekä hollantilainen C&A. Molemmat toimijat hyötyvät suuresti siitä, että he tuntevat asiakkaansa läpikotaisin. Kummallakin toimijalla on perusteellinen käsitys kuluttajiensa vaatimuksista, ja kummatkin pystyvät tarjoamaan laajan tuotevalikoiman edullisilla hinnoilla. Saksalaiset toimijat eivät päästä monikansallisia toimijoita helppola, sillä johtavien toimijoiden kärkiviisikkoon ylettyy myös paikallisia valmistajia. Näitä paikallisia valmistajia ovat muun muassa johtava urheiluvaatteiden valmistaja Adidas sekä johtava jalkinevalmistaja Deichmann. (Apparel in Germany 2013.)

Suurten kauppaketjujen vaatemallistojen lanseeraukset olivat valtavia Saksassa vuonna 2012. Erityisesti ne lanseeraukset olivat suuria, jotka saivat tuekseen arvostetun ja huomiota herättävän henkilön. Monet kotimaiset toimijat onnistuivat edistämään menestyksellisesti casual-vaatteiden myyntiä Saksassa hyvien kampanjoiden avulla. Tämän seurauksena mukavien ja turvallisten perusvaatteiden myynti kasvoi merkittävästi vuonna 2012. Etenkin C&A:n, Adidaksen ja Espritin uudet vaatemallistot kasvattivat erityisesti neulemateriaalien ja rentojen casual-vaatteiden kysyntää. On

tutkittu, että näiden tuotteiden kysyntä kasvoi siitä syystä, että C&A:n mallisto oli tehty yhteistyössä tunnetun mallin Cindy Crawfordin kanssa, ja suosittu laulaja Justin Bieber puolestaan antoi kasvonsa Adidaksen NEO- brändille. (Apparel in Germany 2013.)

Saksalaisten vaatteiden jakelukanavien kehitys pysyi tasaisena vuonna 2012. Tavara-talot sekä vapaa-ajan ja henkilökohtaisten tavaroiden jälleenmyyjät menettivät tilaa ja myyntiä internetissä toimiville jälleenmyyjille. Suurin syy menetykseen oli se, että internetissä toimivat jälleenmyyjät osasivat seurata ja jäljittää asiakkaita eri kanavien kautta. Vuoden 2012 aikana yhä useammat saksalaiset jälleenmyyjät ja brändit huomasivat internetin tuoman potentiaalin. Internetin avulla jälleenmyyjät pystyivät kasvattamaan voittomarginaalejaan. Saksalaiset kuluttajat hyödyntävät sähköistä kaupan- käyntiä erityisesti hintavertailuun. Saksalaiset ostavat verkkokaupoista myös sen tuo- man mukavuuden ja kätevyyden takia. Monikansallisilla toimijoilla on enemmän tar- jottavaa kuin paikallisilla toimijoilla, sillä vain heillä on käytössään tällä hetkellä mat- kapuhelimiin ladattava sovellus, jonka kautta kuluttajat voivat tilata ja ostaa heidän tuotteitansa. Tätä palvelun lisäarvoa saksalaiset kuluttajat eivät kuitenkaan käytä, sillä saksalaiset ovat vastahakoisia käyttämään älypuhelimiaan ostostentekoon internetissä. (Apparel in Germany 2013.)

Vaatteilla oli hankala viime vuosi Saksassa, mutta vaatteiden arvon odotetaan kasva- van vuosina 2013 ja 2014, sillä kuluttajien odotetaan palaavan investoimaan korkean luokan vaatteisiin. On ennustettu, että eräät vaatteet tulevat menestymään myynnilli- sesti paremmin, koska ihmiset tulevat investoimaan niihin tulevaisuudessa enemmän. Näitä vaatteita ovat esimerkiksi urheiluvaatteet, sillä terveellisemmän elämäntyylin ta- voittelu on kovassa nousussa ihmisten keskuudessa. Vaikka terveellinen elämäntapa on tärkeää, hintojen odotetaan pysyvän tärkeimpänä asiana kuluttajien keskuudessa. (Ap- parel in Germany 2013.)

Saksan vaatemarkkinoiden tulevaisuuden näkymät

Englantilainen tutkimuslaitos Verdict ennustaa, että Saksan vaatemarkkinat tulevat kasvamaan vuoden 2013 aikana 1,7 prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Saksa tulee pysymään myös EU:n vaatemarkkinoiden johtajana, sillä Saksan uskotaan saavuttavan melkein 20 prosentin osuus koko vaatemarkkinoista. Verdict ennustaa myös, että sak- salaisten rahan kulutus tulee kasvamaan 7,9 prosenttiyksikön verran vuosina 2013–

2018, kun vertailukohteena ovat edelliset viisi vuotta 2008–2012. Rahan kulutuksen kasvu tulee johtumaan lisääntyneistä käytettävissä olevista tuloista sekä kuluttajien uusiutuneesta luottamuksesta kulutusta kohtaan. Näiden kahden tekijän myötävaikutuksena Verdict ennustaa, että vaatteiden markkina-arvo vuonna 2018 tulee olemaan jopa 61,6 miljardia euroa. (Ormrod 2013.)

Saksan vaatemarkkinoiden kasvu tulee vauhdittumaan lisääntyvän internetin käytön sekä kansainvälisten toimijoiden markkinoille tulon myötä. Vaatteiden verkkokauppan myynti tulee kasvamaan 6,4 miljardia euroa vuosina 2013–2018. Jatkuvan verkkokaupan menestyksen myötä on elintärkeää, että myös yksittäiset jälleenmyyjät tarjoavat verkkokaupparamahdollisuuden asiakkailleen omista tuotteistaan. Kilpailu tulee voimistumaan Saksan vaatemarkkinoilla, sillä yhä useammat kansainväliset jälleenmyyjät tulevat kiinnostumaan Saksasta markkina-alueena, ja jo Saksan markkinoilla olevat toimijat tulevat laajentamaan toimintaansa. Näitä toimijoita ovat esimerkiksi Primark ja Hennes & Mauritz. Markkina-arvosta tullaan taistelemaan kovasti, sillä pikamuodin saatavuus ja haluttavuus tulee kasvamaan, mikä puolestaan lisää paineita pienemmille, kotimaisille toimijoille, kuten Kik ja Takkolle, joiden toiminta ei ole niin laajaa kuin kansainvälisillä toimijoilla. (Ormrod 2013.)

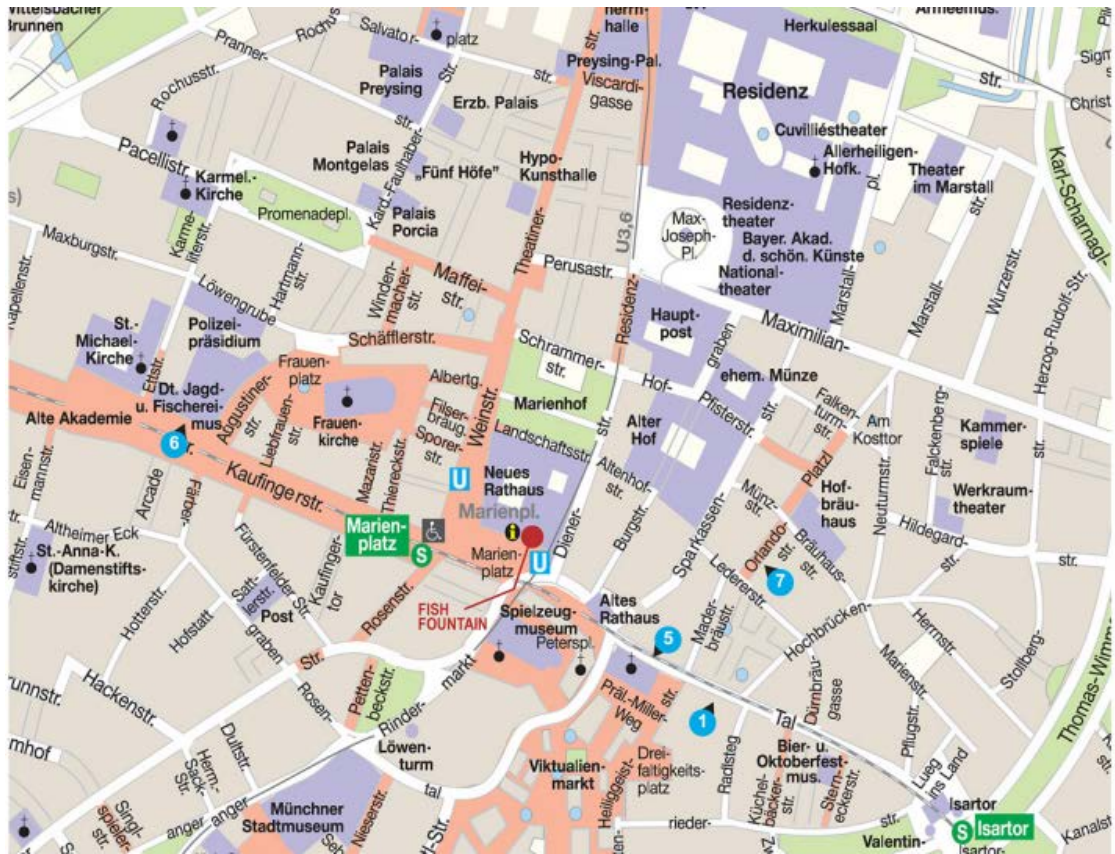
5.4 München

München sijaitsee Etelä-Saksassa Baijerin osavaltiossa Isarjoen varrella. München on Saksan kolmanneksi suurin kaupunki Berliinin ja Hampurin jälkeen 1,3 miljoonalla asukkaallaan. Päällimmäinen ajatus Münchenistä on usein vuosittain järjestettävät Oktoberfestit, mutta München on paljon muutakin kuin olutta, makkaraa ja nahkahousuja. München on elegantti ja aistikas kaupunki, josta löytyy hienostuneita ravintoloita ja klubeja, loisteliaita teattereita ja konserttitiloja sekä näyttäviä museoita. Müncheniä kuvaillaan myös lumoavaksi kaupungiksi, sillä se sijaitsee vain 50 kilometrin päästä Alpeista. (Porter & Prince 2008, 279.) Münchenin potentiaalia tarkastellaan tarkemmin eri tekijöiden kautta. Nämä tekijät ovat muoti, markkinoiden koko, ostovoima, turismi ja ilmasto. Edellä mainitut tekijät koettiin tarpeelliseksi ottaa mukaan tutkimukseen, jotta Münchenistä saisi kattavan yleiskuvan samalla pitäen mielessä toimeksiantajan tuotteet.

Muoti Münchenissä

Muodilla on suuri merkitys Münchenissä. Münchenistä löytyy lukuisia korkealuokkaisia outlet-myymöläitä, jotka tarjoavat laajan valikoiman sekä ulkomaalaisten luksusbrändien että paikallisten yksilöllisten huippumuodinluojien tuotteita. Muotisuunnittelijoiden studiot, muotimessut, muotiin keskittyneet korkeakoulut sekä muotilehtien päämajat myötävaikuttavat kaikki siihen, että kaupunkia voidaan kutsua muodin mekaksi. (Loschek 2007.)

Müncheniä pidetään shoppailijan paratiisina. Münchenissä ovat läsnä kaikki kansainväliset vaateketjut, ja Suomen hintatasoon verrattuna Münchenin hintataso on matalampi. Münchenin keskusta on jakautunut hintatasoltaan eri ostosalueisiin. Münchenin keskustan kartta auttaa hahmottamaan (ks. kuvio 8), missä eri ostosalueet ydinkeskustassa sijaitsevat. Kaufingerstrasse on kävelykatu, joka halkoo keskustaa rautatieaseman läheisyydestä aina Raatihuoneelle saakka. Tältä kävelykadulta löytyvät niin suuret tavarataloketjut kuin kansainväliset vaatemerkitkin, kuten esimerkiksi Zara sekä Hennes & Mauritz. Sen sijaan historiallisia rakennuksia myötäilevä Maximilianstrasse sekä Theatinerstrassen katetut ostosarkadit, kuten esimerkiksi Fünf Höfe, ovat hintatasoltaan huomattavasti Kaufingerstrassea kalliimpia. Maximilianstrasse ja Theatinerstrasse ovatkin kaupungin ylellisimmät ostoskadut. (München 2013, 36.)



Kuvio 8. Münchenin keskustan kartta (Munich City Maps n.d.)

Maximilianstrassen välittömässä läheisyydessä sijaitsee kansallisteatteri, jonka ympäristössä sijaitsee monien kansainvälisten suunnittelijoiden korkealuokkaisia outlet-myymälöitä. Outlet-myymälät ovat muun muassa Armanilta, Chanelilta, Diorilta, Hermésiltä, Pradalta sekä Louis Vuittonilta. Kyseisellä alueella ovat hyvin edustettuna myös kansainvälisesti menestyneet saksalaisbrändit. Heillä on omat putiikkinsa aivan kansainvälisten suunnittelijoiden läheisyydessä. Näitä saksalaisbrändejä ovat esimerkiksi Bogner, Boss, Escada sekä Jil Sander. Hofstatt on pienten erikoisliikkeiden ja muodin osoite Sendlinger Strassen ja kävelykadun välissä. Tämä ostoskeidas on rakennettu entiseen sanomalehtitaloon, jossa sijaitsevat muun muassa Gant, Adidas, Abercombie & Fitch sekä Hollister. (Loschek 2007; München 2013, 36.)

Münchenin markkinoiden koko

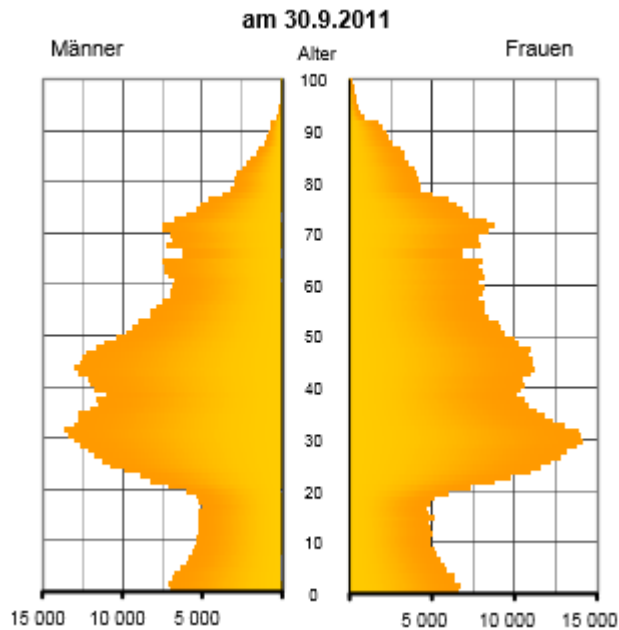
Kuten opinnäytetyön pääluvussa kaksi, jossa pohdittiin kohdemaan valintaa, jo mainittiin, on tärkeää selvittää kohdemaan markkinoiden koko. Opinnäytetyötä varten tulee selvittää Münchenissä vallitsevan kysynnän määrä. Äijön (2008) mukaan markkinoiden koko mitataan yleensä toteutuneena myyntinä (mts. 102). Toteutuneesta myynnistä ei ole kuitenkaan saatavissa tilastoja, sillä toimeksiantajalla ei ole vielä myyntiä Münchenissä. Toteutuneen myynnin jälkeen suositellaan arvioimaan tuotteen tuotannon ja ulkomaankaupan määriä kysynnän selvittämiseksi. Näitäkään tilastoja ei ole opinnäytetyötä tehtäessä, joten Münchenin kysynnän määrää arvioidaan väestön määrän pohjalta.

Taulukosta 7 nähdään, miten väestö jakautui eri ikäryhmiin Münchenissä vuoden 2011 lopulla. Taulukon tiedot on laatinut Münchenin kaupungin virasto. Kuten taulukosta 7 nähdään, Münchenistä löytyy hyvin opinnäytetyön toimeksiantajan kohderyhmää, joka on noin 25–45-vuotiaat naiset. Vuonna 2011 Münchenissä oli 26–45-vuotiaita naisia reilu 235 000.

Taulukko 7. Münchenin asukkaat 30.9.2011 (Desch 2011)

Münchenin asukkaat 30.9.2011								
Ikäluokka	saksalaiset		ulkomaalaiset		yhteensä			
	miehet	naiset	miehet	naiset	miehet	naiset	yhteensä	%
alle 6	35 102	33 402	4 677	4 466	39 779	37 868	77 647	5,5 %
6 - 14	38 834	37 069	9 506	8 867	48 340	45 936	94 276	6,7 %
15 - 17	10 743	10 529	4 507	3 841	15 250	14 370	29 620	2,1 %
18 - 20	12 788	13 444	5 591	5 109	18 379	18 553	36 932	2,6 %
21 - 25	33 545	38 966	15 064	14 409	48 609	53 375	101 984	7,3 %
26 - 30	43 015	47 709	19 650	19 995	62 665	67 704	130 369	9,3 %
31 - 35	43 019	42 375	20 810	20 102	63 829	62 477	126 306	9,0 %
36 - 40	38 601	35 297	19 069	17 322	57 670	52 619	110 289	7,9 %
41 - 45	46 381	41 375	16 307	13 715	62 688	55 090	117 778	8,4 %
46 - 59	96 441	99 018	28 977	27 469	125 418	126 487	251 905	18,0 %
60 - 64	25 633	29 857	10 208	10 057	35 841	39 914	75 755	5,4 %
65 - 74	53 930	66 835	12 583	9 867	66 513	76 702	143 215	10,2 %
75 -84	28 014	42 474	3 620	3 056	31 634	45 530	77 164	5,5 %
85 ja yli	7 051	20 446	508	757	8 009	21 203	29 212	2,1 %
yhteensä	513 097	558 796	171 077	159 032	684 624	717 828	1 402 452	100,0 %

Kuvio 9 tukee myös taulukko 7:n tietoa 26–45-vuotiaiden naisten suuresta osuudesta müncheniläisten ikäjakaumaa. Kuviossa 9 müncheniläisten naisten ikäjakauma on kuvion oikealla puolella ja miesten vasemmalla puolella.



am 30.9.2011 = päivämäärä 30.9.2011

Männer = miehet

Alter = ikä

Frauen = naiset

Kuvio 9. Ikäjakauma müncheniläisten miesten ja naisten välillä (Desch 2011)

Münchenissä vallitseva ostovoima

Tutkimuslaitos GfK tutki vuonna 2011 Saksan 111:n eri kaupunkialueen 412 piirialuetta ja päätyi tutkimuksen pohjalta seuraavanlaisiin tuloksiin Saksan ostovoimasta: Saksan viisi suurinta kaupunkia ostovoimaltaan ovat München (indeksi 137,2), Erlangen (indeksi 125), Düsseldorf (indeksi 120,9), Baden-Baden (indeksi 119) ja Frankfurt am Main (indeksi 117,5). Näiden kaupunkien asukkailla on keskimäärin käytettävissä olevia tuloja vuosittain noin 27 500 eurosta 23 500 euroon. Tutkimuslaitos GfK määrittelee ostovoiman väestön nettotulojen ja heidän asuinpaikkansa perusteella. Tutkimuksessa saadut laskelmat perustuvat tilastoihin palkoista ja veroista sekä taloudellisen instituutin ennusteisiin. (Consumer potential in Germany stagnates in 2012.) Eurostat tukee omalla tutkimuksellaan GfK:n saamia tuloksia. Eurostatin toteuttamasta tutkimuksesta Saksan taloudellisesta tilanteesta käy ilmi, että Münchenissä asuvilla ihmisillä on Saksan korkein bruttokansantuote asukasta kohden, kun puhutaan ostovoimastandardin näkökulmasta katsottuna. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisillä on korkea elintaso, jolla on vaikutusta niin koulutukseen, terveyteen kuin kulutukseenkin. (Economy 2012, 23.)

Münchenin turismi

Münchenissä käy vuosittain miljoonia turisteja ympäri maailmaa. Münchenin kaupungin viraston laatiman raportin mukaan vuoden 2012 aikana Münchenissä kävi yli 6,1 miljoonaa turistia, joista noin 2,7 miljoonaa turistia oli ulkomaalaisia ja 3,4 miljoonaa turistia oli saksalaisia. (Statistics 2012.)

Münchenin ilmasto

Münchenin ilmastoa kuvaillaan miellyttäväksi; kesällä ei ole liian kuuma eikä talvella ole liian kylmä. Münchenissä kaikki vuodenaajat ovat edustettuina, ja vuosittainen keskilämpötila on noin 13 astetta. (Climate Munich - Germany n.d.)

5.5 Potentiaalisimmat jälleenmyyjät

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää toimeksiantajalle uusia jälleenmyyjiä Münchenistä, jotka voisivat myydä toimeksiantajan tuotteita liikkeissään tai putiikeissaan. Jotta eri jälleenmyyjistä saisi selkeän yleiskuvan ja jotta jälleenmyyjiä voisi vertailla keskenään, sovittiin opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa, että tutkimuksessa selvitetäisiin jokaisen potentiaalisen jälleenmyyjän kohdalla seuraavat asiat:

- Jälleenmyyjän osoite ja aukioloaika
- Jälleenmyyjän valikoimaan kuuluvat brändit
- Myynnissä olevien brändien keskiarvoinen hintataso
- Jälleenmyyjän hallitsema oma verkkokauppa
- Jälleenmyyjän oma internetsivu.

Potentiaalisia jälleenmyyjiä etsittiin internetselvityksen kautta, sillä internetin välityksellä oletettiin saavan tuorein ja ajankohtaisin tieto Münchenissä sijaitsevista vaate- ja putiikeista. Kuten jo pääluvussa neljä, jossa käsiteltiin tutkimuksen toteutusta, mainittiin, opinnäytetyöprosessin alussa opinnäytetyön toimeksiantaja antoi erään saksalaisen muotisuunnittelijan nimen, jonka hän pystyi rinnastamaan lähelle omaa suunnitteluaan ja brändiään. Potentiaalisten jälleenmyyjien tutkimus aloitettiin TheLabelFinderissa tällä kyseisellä muotisuunnittelijan nimellä ja katsottiin, missä hän myy tuotteitansa eli ketkä ovat hänen jälleenmyyjänsä. Osa tämän suunnittelijan

jälleenmyyjistä oli sopivia myös toimeksiantajan tuotteille. Loput jälleenmyyjävaihtoehtot löydettiin itse tutkimalla TheLabelFinder-internetsivustoa.

Potentiaalisia jälleenmyyjiä löytyi seitsemän kappaletta. Potentiaalisista jälleenmyyjistä kerätyt tiedot perustuvat jälleenmyyjien omiin internetsivuihin ja TheLabelFinderin internetsivujen tietoihin. Koska tiedot perustuvat edellä mainittuihin lähteisiin, jälleenmyyjistä ei puhuta heidän omilla nimillään, vaan heistä käytetään nimityksiä jälleenmyyjä1, jälleenmyyjä2, jälleenmyyjä3 ja niin edelleen. Jälleenmyyjien nimiä tai lähteitä ei mainita opinnäytetyössä vedoten salassapidon ja antonyymisyyden suojaan.

Löydettyjen potentiaalisten jälleenmyyjien tutkittavat tiedot on koottu yhteen taulukkoon. Taulukko ei ole opinnäytetyön liitteissä, sillä taulukossa olevat tiedot halutaan pitää salassa. Vaikka taulukko ei ole julkinen, nähdään kuitenkin tarpeelliseksi kertoa, mistä ja miten taulukko koostuu. Taulukkoon kerätyt tiedot on koottu luvun alussa mainitun luettelon perusteiden mukaisesti. Tiedot koottiin yhteen taulukkoon, jotta tietoja voisi vaivatta vertailla keskenään. Lisäksi selvityksen tekeminen on systemaattista ja läpinäkyvää, kun tiedot kootaan yhteen taulukkoon. Jälleenmyyjät eivät ole taulukossa paremmuusjärjestyksessä vaan aakkosjärjestyksessä, jotta tulosten käsittely olisi mahdollisimman loogista ja objektiivista.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, jälleenmyyjiin liittyvät tiedot on kerätty heidän omilta internetsivustoiltaan. Jokaisen jälleenmyyjän kohdalla tiedot käännettiin suomeksi joko englannin- tai saksankielisistä esittelyteksteistä. Jokaisen jälleenmyyjän tiiviissä esittelyssä kerrotaan aluksi jälleenmyyjän idea ja konsepti lyhyesti siten, miten jälleenmyyjä on itse itsestään internetsivuillaan kertonut. Tämän jälkeen käydään yleisesti läpi, missä päin Müncheniä jälleenmyyjä sijaitsee, kenelle jälleenmyyjän tarjonta on tarkoitettu, mistä jälleenmyyjän valikoima koostuu, mitkä ovat jälleenmyyjän aukioloajat sekä onko jälleenmyyjällä omaa verkkokauppaa tuotteillaan vai ei. Joidenkin jälleenmyyjien esittelytekstit ovat hieman tarkempia kuin toisten, sillä toiset jälleenmyyjät esittelivät itsensä ja toimintansa tarkemmin kuin toiset jälleenmyyjät.

Jälleenmyyjien esittelyiden jälkeen pohditaan, miksi juuri nämä jälleenmyyjät valittiin potentiaalisiksi jälleenmyyjävaihtoehtoiksi. Pohditaan muun muassa, miksi toimeksiantajan brändi sopisi jälleenmyyjän valikoimaan, ja miksi juuri kyseinen jälleenmyyjä haluaisi ostaa toimeksiantajan tuotteita myytäväksi liikkeeseensä.

Potentiaaliset jälleenmyyjät

Jälleenmyyjä1

Jälleenmyyjä1:ssä yhdistyvät tyyli, laatu ja muotitietoisuus. Liikkeestä löytyy vaatteita muun muassa työpukeutumiseen, muodikkaan eleganttiin tai rennon sporttiseen tyyliin. Jälleenmyyjä1:sen liiketila sijaitsee Sollnin kaupunginosassa ydinkeskustan ulkopuolella. Liikkeen valikoima koostuu yli 40 brändistä, ja se tarjoaa naisasiakkaille vaatteiden lisäksi myös asusteita, kuten esimerkiksi laukkuja, koruja ja kenkiä. Liikkeen aukioloaika maanantaista perjantaihin on klo 10.00–18.30 ja lauantaisin klo 10.00–14.00. Jälleenmyyjä1:llä ei ole omaa verkkokauppaa tuotteillaan.

Jälleenmyyjä1 on potentiaalinen vaihtoehto toimeksiantajalle, sillä toimeksiantajan tuotteet sopisivat liikkeen valikoimaan tyyliinsä ja hintatasonsa puolesta. Muut brändit eivät ole kansainvälisiä luksusbrändejä, joihin lukeutuvat esimerkiksi Balenciaga, Givenchy ja Isabel Marant, vaan liikkeessä olevat tuotteet ovat maailmanlaajuisesti vähemmän tunnettuja, ja tähän kategoriaan kuuluu myös toimeksiantaja. Toimeksiantajalla voisi näin ollen olla helpompaa myydä brändinsä liikkeelle ja liikkeen ottaa toimeksiantajan brändi omaan valikoimaansa. Jälleenmyyjä1:llä ei ole verkkokauppaa tuotteillaan, joten on hankalaa sanoa, keskittyykö liike tasapuolisesti työ-, casual- ja juhlapukeutumiseen, vai onko jokin segmentti toista vahvempi ja paremmin edustettu. Jos esimerkiksi juhlapukeutumisen tarjonta ei ole suurta, liike voisi kiinnostua toimeksiantajan tuotteista, sillä hänen vahvuutensa ovat erityisesti juhlat mekot. Koska liikkeellä ei ole verkkokauppaa, edustavat liikkeessä käyvät asiakkaat kysynnän määrää. Koska liikkeessä ei ole vierailtu, on hankalaa sanoa, miten paljon asiakkaita liikkeessä käy. Suurempi kysyntä ja samalla ehkä myös suurempi myynti tavoitettaisiin verkkokaupan avulla. Tämä asia tulee ottaa huomioon, jos ryhdytään jatkotoimenpiteisiin liikkeen kanssa.

Jälleenmyyjä2

Jälleenmyyjä2 on sekoitus, jossa skandinaaviset, ranskalaiset ja berliiniläiset tuotemerkit kohtaavat toisensa. Jälleenmyyjä2 sijaitsee Münchenin ydinkeskustan läheisyydessä Maxvorstadtin kaupunginosassa. Liikkeen valikoima on suunnattu naisille ja miehille, ja kummatkin osapuolet löytävät liikkeestä vaatteiden lisäksi myös kenkiä,

asusteita, laukkuja, koruja, kelloja ja kodin tarvikkeita. Liikkeen aukioloaika maanantaista lauantaihin on klo 10.30–20.00. Jälleenmyyjä2:lla on myös oma verkkokauppa tuotteillaan.

Jälleenmyyjä2 on potentiaalinen vaihtoehto toimeksiantajalle, sillä toimeksiantajan tuotteet sopisivat todella hyvin liikkeen valikoimaan designinsa ja skandinaavisuuden myötä. Liikkeellä on jo muita skandinaavisista brändejä valikoimassaan, joten liike voisi kiinnostua myös toimeksiantajan tuotteista. Jälleenmyyjä2:sen valikoimassa on muun muassa ruotsalainen Carin Wester ja tanskalainen Ganni. Näiden brändien ostajat voisivat hyvin kiinnostua myös toimeksiantajan tuotteista, sillä hänen tuotteidensa muotokieli on samansuuntainen edellä mainittujen suunnittelijoiden kanssa. Toimeksiantaja voisi erottautua muusta valikoimasta edukseen juhlavien mekkojensa myötä, sillä liikkeen verkkokauppaa läpi käytäessä voi huomata, että myytävät mekot ovat varsin street- ja casual-tyylisiä. Hyvänä puolena on myös liikkeen oma verkkokauppa, jonka kautta toimeksiantajan tuotteet voisivat saavuttaa laajemman markkina-alueen ja näin ollen myös kysynnän. Hintatietoja tarkasteltaessa huomataan, että jälleenmyyjä2:sen keskiarvoinen hintataso on toimeksiantajan omaa hintatasoa hieman alempi. Tämä johtuu siitä, että liikkeen valikoimassa on brändejä, joiden kohderyhmä ovat nuoret. Tällä voisi olla vaikutusta toimeksiantajan tuotteiden myyntiin, sillä toimeksiantajan kohderyhmään kuuluvat vanhemmat naisasiakkaat eivät ehkä vieraile jälleenmyyjä2:sen liikkeessä, ja näin ollen tavoitetaan vain osa kohderyhmästä.

Jälleenmyyjä3

Jälleenmyyjä3:n ammattitaitoinen henkilökunta löytää asiakkaalle tyylikkään ja yksilöllisen asukokonaisuuden heidän laajasta valikoimastaan asiakkaan persoonallisuutta unohtamatta. Jälleenmyyjä3 sijaitsee Neuhausen-Nymphenburgin kaupunginosassa ydinkeskustan ulkopuolella. Liikkeen valikoima koostuu yli 30 brändistä, jotka ovat sekä kotimaisia että ulkomaalaisia. Valikoima koostuu naistenvaatteiden lisäksi muun muassa asusteista, koruista, laukuista ja kengistä. Liikkeen aukioloaika maanantaista perjantaihin on klo 10.00–18.30 ja lauantaisin klo 10.00–16.00. Jälleenmyyjä3:lla on myös oma verkkokauppa tuotteillaan.

Jälleenmyyjä3 on potentiaalinen vaihtoehto toimeksiantajalle, sillä toimeksiantajan tuotteet sopisivat liikkeen valikoimaan tyyliinsä ja hintatasonsa puolesta. Liikkeen valikoima koostuu sekä tyylikkäästä casual-vaatteista että eleganteista juhlavaatteista.

Liikkeen valikoimassa ei ole skandinaavisia brändejä, joten liike voisi kiinnostua toimeksiantajan tuotteista esimerkiksi tämän näkökulman myötä. Jälleenmyyjä3:sen verkkokauppa on kytköksissä laajempaan verkkokauppaan nimeltä Luxudo. Luxudon verkkokauppa muodostuu yli 60 saksalaisen liikkeen valikoimasta. Ei ole kuitenkaan täysin varmaa, ovatko jälleenmyyjä3:sen kaikki brändit myynnissä vai onko vain osa kyseisessä verkkokaupassa. Jos jälleenmyyjä3:sen kaikki brändit ovat Luxudon verkkokaupassa, voisivat toimeksiantajan tuotteet saavuttaa todella laajan asiakaskunnan, sillä Luxudoon kuuluvat liikkeet ovat ympäri Saksaa.

Jälleenmyyjä4

Jälleenmyyjä4 on muotitalo, ja se kutsuu asiakkaansa inspiroivalle löytöretkelle läpi kansainvälisen muodin. Jälleenmyyjä4 sijaitsee Schwabingin kaupunginosassa ydinkeskustan ulkopuolella. Liikkeestä löytyy lukuisia tunnettuja brändejä ja kansainvälisiä tulokkaita. Liikkeen tarjonta on suunnattu naisasiakkaille, ja monipuolinen valikoima koostuu muun muassa vaatteista, asusteista ja kengistä. Liikkeen aukioloaika on maanantaista lauantaihin klo 10.00–19.00. Jälleenmyyjä4:llä ei ole omaa verkkokauppaa tuotteillaan.

Jälleenmyyjä4 on potentiaalinen vaihtoehto toimeksiantajalle, sillä monet liikkeessä myytävät brändit keskittyvät ja myyvät pelkästään asusteita, esimerkiksi laukkuja ja koruja tai kenkiä. Liikkeen valikoimaan kuuluu kuitenkin myös brändejä, jotka valmistavat vain vaatteita, joten on hankalaa sanoa, keskittyykö liike enemmän asuste- vai vaatepuoleen. Jälleenmyyjä4:lla ei ole verkkokauppaa tuotteillaan, josta olisi saattanut nähdä, miten myynti jakautuu asusteiden ja vaatteiden kesken. Jos liike keskittyy tasaisesti sekä asusteiden että vaatteiden myyntiin, voisi se kiinnostua toimeksiantajan tuotteista. Tämä siitä syystä, että liikkeen brändit, jotka valmistavat vain vaatteita, ovat hyvin street- ja casual-tyylisiä, ja vain muutamat brändit keskittyvät esimerkiksi juhlapukeutumiseen. Tässä voisi olla toimeksiantajan tuotteiden markkinarako liikkeen valikoimassa. Jälleenmyyjä4:sen hintataso on myös sopiva toimeksiantajan tuotteille. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, liikkeellä ei ole verkkokauppaa, mikä rajoittaa kysynnän määrän vain liikkeessä käyviin asiakkaisiin.

Jälleenmyyjä5

Jälleenmyyjä5 on omanlainen ja ainutlaatuinen maailmansa, jossa asiakkaat voivat uppoutua laadukkaiden suunnittelijoiden valikoimiin. Jälleenmyyjä5 sijaitsee Münchenin

ydinkeskustan ja Isar-joen läheisyydessä Isarvorstadt-Ludwigsvorstadtin kaupunginosassa. Liikkeen noin 300 neliömetrin liiketila tarjoaa runsaan valikoiman naisten ja miesten vaatteita, alusvaatteita, asusteita sekä kosmetiikkatuotteita. Valikoima koostuu kansainvälisistä brändeistä sekä kansainvälisistä ja kotimaisista tulokkaista. Liikkeen omistaja haluaa tarjota asiakkaille sellaisia brändejä, joita on vaikea löytää muualta. Liikkeen aukioloaika maanantaista perjantaihin on klo 10.30–19.00 ja lauantaisin klo 10.30–18.00. Jälleenmyyjä5:lla on myös oma verkkokauppa tuotteillaan.

Jälleenmyyjä5 on potentiaalinen vaihtoehto toimeksiantajalle, sillä voidaan huomata, että liikkeen konsepti jakautuu vahvasti sekä kivijalkaliikkeen että verkkokaupan puolelle. Kivijalkaliikkeessä myydään lähinnä alusvaatteita, asusteita ja kosmetiikkatuotteita, kun taas liikkeen verkkokaupassa myydään lähinnä kansainvälisten suunnittelijoiden ja tulokkaiden vaatteita. Verkkokaupassa myydään esimerkiksi ranskalaisen brändin IRO:n vaatteita. Tämän liikkeen kohdalla toimeksiantaja voisi myydä tuotteitaan pelkästään verkkokaupan puolella ja tavoittaa tämän myyntikanavan kautta saksalaisia kuluttajia. Jälleenmyyjä5 voisi olla kiinnostunut toimeksiantajan tuotteista, sillä kuten jo esittelykappaleessa mainittiin, liikkeen omistaja haluaa tarjota asiakkailleen sellaisia brändejä, joita on vaikea löytää muualta. Liikkeen verkkokaupassa myytävät vaatteet ovat hintatasoltaan hieman toimeksiantajan tuotteita korkeammat. Tämän ei tarvitsisi toimia esteenä, vaan pikemminkin markkinarakona, sillä asiakkaat saisivat tyylikkäitä ja laadukkaita tuotteita hieman halvemmalla hinnalla.

Jälleenmyyjä6

Jälleenmyyjä6 on ylellinen muotitalo, joka tarjoaa suurta nautintoa muodin ystäville erittäin laajalla ja kansainvälisellä valikoimallaan. Jälleenmyyjä6 sijaitsee Münchenin ydinkeskustan läheisyydessä Schäfflerhofin kaupunginosassa. Liiketila muodostuu kolmesta eri kerroksesta. Jokainen kerros on tyyliltään erilainen, sillä kerrokset on jaettu suunnittelijoiden ja brändien mukaan. Yksi kerros on omistettu luksusbrändeille, toinen tunnetuille brändeille ja kolmas kansainvälisille ja kotimaisille tulokkaille. Liikkeen valikoima on suunnattu pääasiassa naisille, mutta myös miesten tuotteita löytyy. Laajan vaatevalikoiman lisäksi liikkeestä löytyvät myös kattavat laukku- ja kenkävalikoimat. Liikkeen aukioloaika maanantaista perjantaihin on klo 10.00–19.00 ja lauantaisin klo 10.00–18.00. Jälleenmyyjä6:lla on myös oma verkkokauppa tuotteillaan.

Jälleenmyyjä6 on potentiaalinen vaihtoehto toimeksiantajalle, sillä toimeksiantajan tuotteet sopisivat designiltaan ja tyyliltään liikkeen valikoimaan. Liikkeen oma verkkokauppa on myös hyvä lisä, sillä sen kautta toimeksiantajan tuotteet voisivat saavuttaa suuremman huomion asiakkaiden keskuudessa. Liikkeen valikoima koostuu monista luksusbrändeistä, jotka nostavat liikkeen hintatason korkealle. Liikkeessä myydään kuitenkin myös muutamaa brändiä, joilla ovat huokeammat hinnat verrattuna luksusbrändien tuotteisiin, ja tähän kategoriaan sopisivat toimeksiantajan tuotteet hintatasonsa puolesta. Tämän hintatason brändeillä on oma kerroksensa liikkeessä, kuten jo liikkeen esittelykappaleessa mainittiin. Liike voisi kiinnostua toimeksiantajan tuotteista niiden designin ja myös brändin skandinaavisuuden myötä, sillä liikkeellä on myynnissä jo ruotsalaislähtöinen Acne. Voi kuitenkin olla, että liikkeen idea ja imago muodostuvat juuri luksusbrändien ympärille, ja pienempien, varsinkin ulkomaalaisten, brändien on vaikea päästä liikkeen valikoimaan.

Jälleenmyyjä7

Jälleenmyyjä7 on muotitalo ja tyyliparatiisi, jossa kauniit asiat koskettavat kehoa, sydäntä ja sielua. Jälleenmyyjä7 sijaitsee ydinkeskustan tuntumassa Isar-joen toisella puolella Au-Haidhausenin kaupunginosassa. Liikkeen valikoima koostuu lukuisista kansainvälisistä ja kotimaisista brändeistä, jonka myötä liikkeen valikoima on todella kattava. Valikoimaan kuuluvat naisten vaatteiden lisäksi naisten alusvaatteet, kengät, laukut ja asusteet. Liikkeen aukioloaika maanantaista perjantaihin on klo 10.00–19.00 ja lauantaisin klo 10.00–16.00. Jälleenmyyjä7:lla ei ole verkkokauppaa tuotteillaan.

Jälleenmyyjä7 on potentiaalinen vaihtoehto toimeksiantajalle, sillä toimeksiantajan tuotteet sopisivat liikkeen valikoimaan tyylinsä ja hintatasonsa puolesta. Jälleenmyyjä7:än valikoima koostuu monesta eri brändistä, mutta brändit eivät ole luksusbrändejä vaan huokeamman hintaluokan laadukkaita brändejä. Koska liikkeellä ei ole omaa verkkokauppaa, on hankalaa arvioida, keskittyykö liike enemmän vaate- vai asustepuoleen, vai ovatko kummatkin osa-alueet edustettuina yhtä vahvasti. Liike voisi kiinnostua toimeksiantajan tuotteista niiden designin myötä, sillä kotisivuilta löytyvien kuvien perusteella voidaan huomata, että liikkeen valikoimaan kuuluvat vaatteet ovat ajattomia ja elegantteja, kuten toimeksiantajankin tuotteet ovat.

6 Pohdinta

Tämä pääluku sisältää ensiksi johtopäätökset saatujen tutkimustuloksien perusteella. Johtopäätöksien jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tämän jälkeen esitetään muutama jatkotutkimusehdotus tulevaisuutta ajatellen. Luvun lopuksi käydään läpi opinnäytetyön onnistumisia ja kehitysehdotuksia.

6.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kattava markkina-analyysi Saksan markkinoista. Opinnäytetyön tavoitteena oli puolestaan löytää toimeksiantajalle potentiaalisia jälleenmyyjiä Saksan markkinoilta, sillä toimeksiantaja haluaa laajentaa toimintaansa Saksaan. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä oli kolme. Tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Mikä on markkina-analyysin merkitys kansainvälistyvälle yritykselle?
2. Miten kohdemaana Saksa ja kohdekaupunki München sopivat toimeksiantajan uudeksi markkina-alueeksi?
3. Mitkä müncheniläiset jälleenmyyjät ovat potentiaalisimmat toimeksiantajalle?

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli pohjustava kysymys toiselle ja kolmannelle tutkimuskysymykselle, jotka toimivat tutkimuksen varsinaisina tutkimuskysymyksinä.

Opinnäytetyö oli aineistolähtöinen laadullinen tutkimus, joka toteutettiin kirjoituspöytä tutkimuksena. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin siksi, koska laadullisen tutkimuksen kautta tutkittavaa kohdetta voidaan Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkia kokonaisvaltaisemmin, kun taas kvantitatiivisessa keskitytään pääasiassa numeeriseen mittaamiseen. Kun puhutaan uuden markkina-alueen tutkimisesta, on tärkeää, että valittua kohdemaata tutkitaan mahdollisimman laajasti ja perusteellisesti. Kattavan kokonaiskuvan saamiseksi kvalitatiivinen tutkimusote oli oikea ratkaisu, sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään Kanasen (2008) mukaan käsittelemään yhtä tutkimuskohdetta mahdollisimman perusteellisesti syvyysnassassa. Opinnäytetyön tutkimus on myös yksittäinen tapaus, jossa pyritään löytämään vastauksia yhden yrityksen tarpeisiin. Tätä varten kvalitatiivinen tutkimusote oli oikea ratkaisu,

sillä kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei Kanasen (2008) mukaan pyritä yleistettävyyteen, niin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään.

Markkina-analyysin merkitys kansainvälistyvälle yritykselle

Selinin (2004) ja Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin (n.d.) mukaisesti yrityksen tulee tehdä perusteellinen markkinakohtainen analyysi eli markkina-analyysi silloin, kun yritys on tehnyt päätöksen kansainvälistymisestä ja kohdemarkkina-alue on valittu. Markkina-analyysin tarkoituksena on Lojanderin ja Suonpään (2008) mukaan kartoittaa tarkasti markkinat, joille yritys aikoo laajentaa toimintaansa. Äijö (2008) lisää vielä, että markkina-analyysin avulla pyritään löytämään vastaukset kysymyksiin, jotka liittyvät kokonaismarkkinoihin, kokoon, kehitykseen ja koostumukseen.

Markkina-analyysistä saatava tieto on yritykselle arvokasta, ja Selin (2004) toteaaakin, että markkina-analyysi on avain menestyksellisen vientitoiminnan takaamiseen. Koska markkina-analyysissä on tarkoitus tutkia kohdemarkkina-alue mahdollisimman tarkasti, tulee yritys toimimaan Lojanderin ja Suonpään (2008) mukaan kohdemarkkina-alueella paljon tuloksellisemmin tehtyään markkina-analyysin. Lojander ja Suonpää (2008) jatkavat vielä, että yritys säästää rahaa ja aikaa sekä välttää sudenkuopat tekemällä perusteellisen markkina-analyysin kohdemaasta.

Hirvensalo, Vaarnas ja Virtanen (2005) sekä Lojander ja Suonpää (2008) ovat kaikki huolissaan siitä, että useat yritykset jättävät markkina-analyysin tekemättä kansainvälisille markkinoille lähdettäessä. Tekemättä jättämisen syyt olivat samoja, ja niitä olivat esimerkiksi kustannussyyt ja silkka piittaamattomuus. Tämä on huolestuttavaa, sillä Selinin (2004) sekä Lojanderin ja Suonpään (2008) sanovat, että väärin tietojen pohjalta tehdyt johtopäätökset voivat johtaa siihen, että kansainvälistyminen jää vain kertakokeiluksi.

Saksa toimeksiantajan markkina-alueena

Saksa on mielenkiintoinen ja houkutteleva vientikohde Euroopan sydämessä. Opin- näytetyön toimeksiantajalla ei ole kokemusta Saksan markkinoista tai Saksasta kaup- pamaana, joten siksi perusteellinen tutustuminen markkinoihin ja markkina-analyysin tekeminen Saksasta oli hyvä tehdä, jotta mahdollinen markkina-alue tulisi tutum- maksi. Perusteellisen markkina-analyysin jälkeen on myös helpompi tehdä päätös

siitä, onko Saksa markkina-alueena sovelias ja kannattava vaihtoehto toimeksiantajan kansainvälistymistä ja tuotteita ajatellen.

Saksan elinkeinokeskuksen (2013) mukaan Saksan taloudellinen tilanne on hyvä, vaikka maailmantalous yleisesti ei ole vielä toipunut vuonna 2009 kärjistyneestä kansainvälisestä talouskriisistä. Suomen Suurlähetystöllä (n.d.) on myös positiivinen mielikuva Saksan talouden tilanteesta, sillä se kertoo, että Saksan talous on rakennettu lujalle ja kestäväälle pohjalle, ja siitä syystä Saksa onkin selvinnyt hyvin lähivuosien kriiseistä sekä pitänyt paikkansa EU:n talousveturina. Saksan talouskasvu on vuoden 2009 jälkeen ollut koko ajan tasaisessa kasvussa, ja sen ennustetaan kasvavan myös lähivuosien aikana. Tasaisella positiivisella talouskasvulla on ollut myönteisiä vaikutuksia Saksan talouden kehittymiseen, sillä Saksan työttömyysaste on pysynyt hyvin matalalla ja kuluttajien ostovoima ja kulutus ovat kasvaneet, kertovat Suomen Suurlähetystö (n.d.) ja Saksan elinkeinokeskus (2011).

Tutkimusten mukaan opinnäytetyön toimeksiantajan ei tarvitse murehtia tuotteidensa viennistä Saksaan lainsäädännöllisestä näkökulmasta katsottuna, sillä EU-maiden välisessä kaupankäynnissä tuotteita ei tarvitse tullata tai maksaa tuontiveroja eikä kiintiöistäkään tarvitse huolehtia, toteaa Laivauskäsikirjan toimittanut Säikkälä (2011). Saksan hallituksen asettamien lainsäädännöllisten standardien (n.d.) ja Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n (n.d.) julkaiseman tilaston mukaisesti samanlaiset standardit vaatteiden koko- ja tekstiilimerkinnoissa Suomen ja Saksan välillä helpottavat tuotteiden vientiä Saksaan. Tuotteiden vientiä helpottaa Hauserin (2010) mukaan myös Saksan suuri tekstiilien tuonnin määrä EU-alueelta sekä Saksan maantieteellinen sijainti. Suomesta Saksaan kestää noin neljä tuntia ilmateitse, mikä puolestaan tarkoittaa suhteellisen nopeita toimituksia. Saksan elinkeinokeskuksen (2011) mukaan tehokasta jakelua edistää myös Saksan kattava logistiikkainfrastruktuuri.

Saksalla on Fintran julkaisun (2000) mukaan hyvin samankaltainen liiketoiminta- ja tapakulttuuri kuin Suomella, ja tästä syystä Saksan liiketoiminnallisten ominaispiirteiden tutkimiseen, opettelemiseen ja sisäistämiseen ei nähdä tarvetta käyttää suurta määrää resursseja. Toimeksiantajan on hyvä huomioida silti, että Saksa on astetta muodollisempia ja byrokraattisempi kuin Suomi ja että menestyvä yhteistyö ja luonteva ilmapiiri saksalaisten liikemiesten kanssa syntyvät ajan kanssa. Saksalaiset liike miehet arvostavat myös sitä, jos ulkomaalainen kauppakumppani käyttää saksaa neuvotteluissa.

Tutkimuksen tiedot pohjautuvat sekundaaritietoon. Tästä syystä on haastavaa saada selville tarkka markkinapotentiaalin määrä. Tarkan markkinapotentiaalin määrän selvittämiseksi tarvitaan syvällisempää tiedonkeruuta paikan päältä. Saksa on kuitenkin varsin potentiaalinen markkina-alue opinnäytetyön toimeksiantajalle reilulla 41 miljoonalla naisasukkaallaan ja noin 30 miljardin euron naisten vaatteiden vähittäismyynnillään, kertovat Saksan tilastokeskuksen (2011) ja Saksan elinkeinokeskuksen (2011) tekemät tutkimukset.

Saksalaiset naiset ovat entistä kiinnostuneempia muodista, mikä havaittiin Saksan elinkeinokeskuksen (2011) tekemässä tutkimuksessa kasvaneena markkinaosuutena koko Saksan vaatemarkkinoiden tekstiilivähittäismyynnistä. Kuten Horn (2010) totesi, Saksaa ei mielletä vielä yhdeksi muodin keskuksesi niin kuin esimerkiksi Pariisia tai Milanoa. Tästä huolimatta monissa Saksan suurimmissa kaupungeissa naiset panostavat ulkonäköönsä, sillä he haluavat näyttää tyylikkäiltä. Saksan elinkeinokeskus (2011) toteaa, että saksalaisten kiinnostus korkealaatuisia tuotteita kohtaan on kasvanut ja saksalaiset arvostavat enemmän hinta-laatusuhdetta. Nämä asiat lisäävät myös Saksan potentiaalia opinnäytetyön toimeksiantajan mahdolliseksi kohdemaaksi, sillä toimeksiantaja arvostaa itse myös samoja asioita. Saksalaisilla on useimmiten myös positiivinen kuva Suomesta ja suomalaisista kertoo Fintran (2000) julkaisu, mikä saattaa edesauttaa toimeksiantajan tuotteiden asemaa markkinoilla.

Saksassa on Saksan tilastokeskuksen (2011) mukaan yleisesti korkea yksityisen säästämisen aste; yksittäinen saksalainen kuluttaja kuluttaa kuukausittain noin 100 euroa vaatteisiin ja jalkineisiin. Saksalaisten kuluttajien kulutuksen ennustetaan kuitenkin kasvavan lähitulevaisuudessa erityisesti vaatteiden suhteen. Tämä tulee johtumaan Ormrodin (2013) mukaan saksalaisten kuluttajien tulojen kasvamisesta sekä luottamuksen palaamisesta kulutusta kohtaan. Saksalaisten internetin käyttö tulee tulevaisuudessa kasvamaan räjähdysmäisesti Saksan elinkeinokeskuksen (2011) mukaan, mikä tekee internetistä yhä vahvemman myyntikanavan, jossa ihmiset kuluttavat. Tämä tulee lisäämän etenkin vaatteiden ostoa verkkokauppojen kautta.

Saksan voimakkain vaatteiden myyntikanava ovat erikoisliikkeet, kertoo Saksan elinkeinokeskuksen (2011) tekemä tutkimus. Opinnäytetyön toimeksiantajan myyntikanava Suomessa on erikoisliike, ja erikoisliike tulisi olemaan myyntikanava myös Saksassa, sillä toimeksiantaja uskoo tavoittavansa kohderyhmänsä paremmin erikoisliik-

keiden kuin isojen tavaratalojen kautta. Byrokratiaa saattaa olla myös vähemmän pienempien erikoisliikkeiden omistajien tai sisäänostajien kuin suurien tavaratalojen edustajien kanssa. Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin (n.d.) mukaan Saksan kaupan alalla on tällä hetkellä ylitarjontaa, ja tästä syystä myös erikoisliikkeiden välinen kilpailu on kasvanut. Pienellä, tuntemattomalla ja varsinkin kansainvälisellä brändillä voi olla aluksi vaikeaa erottua edukseen saksalaisen erikoisliikkeen muusta valikoimasta, vaikka tuotteisiin liittyisi positiivinen Suomi-kuva. Saksalaisilla kuluttajilla ei ole aikaisempaa kokemusta tuotteista tai niiden laadusta, ja tästä syystä kuluttajat saattavat jättää ostamatta toimeksiantajan tuotteita. Asiakaskunnan luottamuksen voittaa itselleen vain ajan kanssa, joten tämä kannattaa ottaa huomioon suunnitelmia tehtäessä, jos Saksa valikoituu toimeksiantajan kohdemaaksi.

Toimeksiantajan tulee kiinnittää huomiota myös pikamuodin lisääntyvään kasvuun saksalaisilla vaatemarkkinoilla, jonka myötä kilpailu kovenee entisestään, toteaa Hauser (2010) tutkimuksessaan. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, vuonna 2010 saksalaiset valmistajat ja jälleenmyyjät lähettivät kauppoihin myyntiin keskiarvollisesti jo 6,8 mallistoa vuodessa. Tämän tiedon myötä toimeksiantajan tulee tarkasti pohtia, mitä täytyy tehdä, jotta hän pärjäisi kilpailussa mukana eikä menettäisi omaa tilaansa jollekin toiselle brändille, sillä toimeksiantaja valmistaa vain kaksi mallistoa vuodessa. Jos toimeksiantaja päättää lähteä Saksan markkinoille, voisi hän esimerkiksi tehdä yhden lisämalliston vuodessa vaikka vain Saksan markkinoita varten, jotta liiketoiminta pysyisi jatkuvana ja kannattavana Saksan markkinoilla.

Erikoisliikettä valittaessa toimeksiantajan on hyvä pitää mielessä, että monien saksalaisten erikoisliikkeiden aukioloajat ovat rajoitetut, kuten Suomalais-Saksalainen kauppakamari (n.d.) kertoo sekä Saksan elinkeinokeskuksen (2011) toteama verkkokauppojen lisääntyvästä potentiaalista vaatteiden ostopaikkana tulevaisuudessa. Tästä syystä opinnäytetyön toimeksiantajan kannattaisi keskittää vientitoimintansa niihin erikoisliikkeisiin, joilla on omat verkkokauppansa. Erikoisliikkeessä myytävien tuotteiden lisäksi toimeksiantaja voisi saada lisämyyntiä verkkokaupassa myytävien tuotteiden avulla, ja samalla asiakaskunta saattaisi laajentua jopa koko Saksaan, jos kyseisten erikoisliikkeiden toimitusehdot kattavat koko Saksan eikä pelkästään yhtä osavaltiota.

Opinnäytetyössä tehdyn markkinatutkimuksen mukaan Saksa on potentiaalinen ja varteenotettava vientimaa toimeksiantajan tuotteille, sillä markkinoille pääsy on suhteellisen vaivatonta, kohdemarkkina-alueelta löytyy markkinapotentiaalia sekä kulutuksen ja ostovoiman ennustetaan kasvavan tulevaisuudessa, minkä ennakoidaan lisäävän myös vaatetuotteiden kulutusta. Toimeksiantajan on kuitenkin syytä tarkastella oman myyntikanavansa, erikoisliikkeiden, rakennetta ja toimintaa sekä kilpailutilannetta, jos hän päättää tutkimuksen tietojen perusteella lähteä laajentamaan toimintaansa Saksan markkinoille. Tämä siitä syystä, ettei toimeksiantaja kohtaisi myöhemmässä vaiheessa ikäviä yllätyksiä, jotka voisivat lopettaa hyvin alkaneen kansainvälistymisprosessin.

München potentiaalisena jälleenmyyntikaupunkina

München on hyvä kaupunki potentiaalisten jälleenmyyjien etsimiseksi, sillä muoti on vahvasti läsnä Münchenissä, kuten Loschek (2007) toteaa. Muodin lisäksi Münchenin markkinoiden koko on varsin suuri, mikä huomattiin Münchenin kaupungin viraston (2011) tekemästä tutkimuksesta. Toimeksiantajan näkökulmasta katsottuna oikeanikäistä potentiaalista kohderyhmää on Münchenissä jopa reilun 235 000 naishenkilön verran. Münchenistä löytyy tutkimuslaitos GfK:n (2012) mukaan myös paljon ostovoimaa Münchenin kaupungin korkean bruttokansantuotteen myötä. Eurostat (2012) on samoilla linjoilla GfK:n kanssa, ja lisää vielä, että elintaso on korkea Münchenissä, mikä heijastuu myös ihmisten elämäntapoihin, kuten esimerkiksi kulutukseen.

Münchenissä asuvien asukkaiden lisäksi opinnäytetyön toimeksiantajan tuotteita voisivat ostaa myös monet Münchenissä vierailevat turistit. Münchenin kaupungin viraston (2011) tekemän tutkimuksen perusteella Münchenissä käy vuosittain miljoonia turisteja. Münchenissä vierailevat turistit voisivat moninkertaistaa markkinoiden koon ja kysynnän määrän sekä parhaimmassa tapauksessa viedä toimeksiantajan tuotteita ympäri maailmaa, minkä myötä myös näkyvyys voisi kasvaa ilman suunniteltua markkinointia. München on potentiaalinen kaupunki opinnäytetyön toimeksiantajan tuotteille myös ilmastonsa puolesta, kun tarkastellaan Münchenin ilmastoa Euroopan eri maiden säätiedoista (n.d.). Münchenin ilmasto on sopiva toimeksiantajan vaatteita varten, sillä toimeksiantaja julkaisee kerran vuodessa sekä kevät/kesä-malliston että syksy/talvi-malliston. Näin ollen toimeksiantajan saisi myytyä tuotteitaan jälleenmyyjille ympäri vuoden, eikä jakeluun tulisi kausittaisia katkoja.

Potentiaaliset jälleenmyyjät

Tutkimuksen avulla löydetty liikkeet osoittautuivat potentiaalisiksi jälleenmyyjävaihtoehtoiksi toimeksiantajan tuotteille pääasiassa liikkeiden valikoimaan kuuluvien brändien tyylin ja designin sekä hintatason mukaan. Brändien hintataso huomioitiin jälleenmyyjävaihtoehtojen verkkokauppojen tuotteiden hintojen perusteella tai brändien omien verkkokauppahintojen perusteella. Hintatasoa oli kuitenkin vaikea arvioida, sillä ei voida olla varmoja, mitä tuotteita liikkeet oikeasti myyvät. Koska liikkeitä tutkittiin ja analysoitiin pelkästään internetselvityksen kautta, koettiin liikkeiden valikoimaan kuuluvien brändien tutkiminen hyödyllisimmäksi ratkaisuksi. Tutkimuksen kautta löydetty liikkeet ovat tutkimuksessa löydettyjen tietojen mukaan potentiaalisia vaihtoehtoja toimeksiantajalle, mutta tulee muistaa, että esimerkiksi pienemmät liikkeet ja putiikit eivät ehkä ole rekisteröityneet TheLabelFinderiin, joka toimii ai-noana lähteenä jälleenmyyjien tutkimiselle. Näin ollen voi olla, että joitakin potentiaalisia vaihtoehtoja ei tutkimuksessa löydetty. Tarkemman ja kattavamman kuvan potentiaalisista jälleenmyyjistä saisi paikan päällä tehtävällä kenttätutkimuksella, jolloin liikkeissä ja putiikeissa voisi vierailla. Vierailun yhteydessä voisi havainnoida tarkemmin esimerkiksi liikkeen valikoimaa, asiakaspalvelua ja yleistä tunnelmaa.

Internetselvityksen kautta on myös todella hankalaa, varsinkin jos liikkeellä ei ole verkkokauppaa, arvioida, miten valikoimat liikkeissä muodostuvat. Tutkimuksessa oli paikoitellen vaikeaa arvioida liikkeiden valikoimaa, sillä kaikilla liikkeillä ei ollut verkkokauppaa, josta olisi voinut saada viittauksen myös itse liikkeen valikoimaan. Kaikilla jälleenmyyjävaihtoehdoilla ei ollut myöskään monipuolisia kuvia liikkeitään, joista olisi voinut nähdä ja saada käsityksen, onko liike suuntautunut tai keskittynyt enemmän johonkin osa-alueeseen esimerkiksi casual- vai juhlapukeutumiseen tai asusteisiin. Ei voida olla myös täysin varmoja siitä, millaisia kokovariaatioita liikkeet vaatteissaan suosivat.

Internetselvityksen kautta on myös mahdotonta arvioida, miten paljon liikkeissä käy asiakkaita ja minkä ikäisiä he ovat. Näin ollen on vaikeaa arvioida, käykö valittujen potentiaalisten jälleenmyyjien liikkeissä toimeksiantajan kannalta oikeanlaista kohde-ryhmää. Koska liikkeissä käyviä asiakkaita ja heidän käyttäytymistään ei ole voitu tutkia internetselvityksen kautta, on asiakassegmentin analysointi mahdotonta. Asiakkaita ja heidän käyttäytymistään voisi tutkia havainnoimalla paikan päällä kenttätutki-

muksen avulla. Havainnoinnin kautta voitaisiin huomata esimerkiksi, millaisia tuotteita asiakkaat liikkeistä ostavat tai kyselevätkö he esimerkiksi jonkin tietyn tuotekategorian perään. Nämä tiedot voisivat auttaa toimeksiantajaa valitsemaan, millaisia tuotteita hänen olisi kannattavaa lähettää jälleenmyyntiin potentiaalisille jälleenmyyjä-vaihtoehtoille.

Tutkimuksessa löydettiin seitsemän erilaista liikettä, jotka ovat kaikki omalla tavallaan potentiaalisia jälleenmyyjävaihtoehtoja toimeksiantajan tuotteita ajatellen. Selkeän rajauksen ja tuloksen saamiseksi voidaan kuitenkin sanoa, että kaikista potentiaalisimmat jälleenmyyjät toimeksiantajalle ovat ne jälleenmyyjät, joilla on oma verkkokauppa. Kuten Euromonitor International (2013) ja Ormrod (2013) toteavat, tulee internet vahvistamaan asemaansa yhtenä myyntikanavana, jossa saksalaiset tulevaisuudessa kuluttavat. Verkkokauppaominaisuuden myötä toimeksiantaja voisi saavuttaa myös suuremman näkyvyyden ja kysynnän saksalaisten kuluttajien keskuudessa, koska internetin käyttö ei ole paikkaan sidottu niin kuin kivijalkaliikkeessä käyminen. Tutkimustuloksien vertailun jälkeen voidaan sanoa, että potentiaalisimmat jälleenmyyjät toimeksiantajalle ovat jälleenmyyjä2, jälleenmyyjä3, jälleenmyyjä5 ja jälleenmyyjä6.

Jäljelle jääneet jälleenmyyjät, jälleenmyyjä1, jälleenmyyjä4 ja jälleenmyyjä7, ovat myös hyviä ja potentiaalisia vaihtoehtoja, vaikka heillä ei omaa verkkokauppaa olekaan. Opinnäytetyötä tehtäessä ei haluttu rajoittaa vaihtoehtoja liian kapeaksi vaan ennemminkin antaa toimeksiantajalle työkalut jatkotoimenpiteitä varten. Pelkän internet selvityksen kautta on vaikeaa sanoa, ovatko valitut vaihtoehdot todellisuudessa parhaimmat mahdolliset vaihtoehdot, mutta tutkimuksessa käytetyn kirjoituspöytä tutkimuksen avulla löydetty vaihtoehdot ovat potentiaalisimmat opinnäytetyön tekijän mielestä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kananen (2008) tarkentaa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden määritelmää Mäkelän (1990) mukaisesti. Mäkelän (1990) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiperusteet ovat: aineiston riittävyys, analyysin kattavuus sekä analyysi-

sin arvioitavuus ja toistettavuus. Tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuudessaan voidaan pitää suhteellisen hyvänä, sillä laadullinen tutkimusote sopi tutkimusaiheen luonteeseen ja käytetyn tutkimusotteen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa käytettiin paljon monipuolista lähdemateriaalia ja tehdyt johtopäätökset perustuivat kauttaaltaan tehtyyn analyysiin eikä vain satunnaisiin osiin. Saadut tutkimustulokset, tehdyt johtopäätökset ja tutkimusprosessi dokumentoitiin myös tarkasti, jotta ulkopuolinen tarkastelija voi jälkikäteen tarkastella tutkimuksen ratkaisuja, päätelmiä ja prosessia.

Markkina-analyysin tekeminen käytännössä

Selinin (2004) mukaan markkina-analyysin prosessin alussa yritys määrittelee selvityksen laajuuden ja sisällön. Selin (2004) toteaa myös, että tässä kohtaa tulee tehdä alustava kohdemaan tai -maiden valinta ja selvitys siitä, miksi ja mihin tarkoitukseen markkinatietoa tarvitaan. Opinnäytetyön lähtökohtana oli, että toimeksiantaja haluaa laajentaa toimintaansa ulkomaille ja kohdemaaksi oli valittu Saksa ja kohdekaupungiksi München. Markkinatietoa tarvittiin, jotta saataisiin käsitys siitä, ovatko Saksa ja München sopivia markkina-alueita toimeksiantajan tuotteita ajatellen.

Alkuseelvityksen jälkeen tutkimukselle tulee Vahvaselän (2009) mukaisesti määrittää vastuuhenkilö, joka tietää tutkimusongelman ja tavoitteet, aikaisemmin hankitun tiedon ja sen lähteet sekä yrityksen aikaisemmat kokemukset tutkittavasta kohdemaasta. Tutkimuksen vastuuhenkilönä toimi opinnäytetyön tekijä. Opinnäytetyön tekijä oli yhdessä toimeksiantajan kanssa ideoimassa opinnäytetyön aihetta opinnäytetyöprosessin alussa, joten opinnäytetyön tekijä oli tietoinen tutkimuksen tutkimusongelmasta ja tavoitteista. Toimeksiantajalla ei ole aikaisempia kokemuksia tutkittavasta kohdemaasta, joten opinnäytetyön tekijällä ei ollut käytössään aikaisemmin hankittua tietoa tutkimusprosessin alussa.

Vastuuhenkilön määrittämisen jälkeen tulee Selinin (2004) mukaisesti määrittää käytettävä tiedonkeruumenetelmä. Selin (2004) toteaa myös, että vastuuhenkilön tulee laatia suunnitelmat aikataulusta ja kustannusarvioista. Työskentely on johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa, kun konkreettiset tavoitteet on asetettu. Opinnäytetyöprosessin alussa yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi kaavailtiin havainnointia. Opinnäytetyön tekijän oli tarkoitus tehdä kenttätutkimus paikan päälle Münchenissä, missä potentiaalisia jälleenmyyjiä olisi tutkittu. Kenttätutkimuksen avulla tutkimuskohteesta olisi voitu

saada tarkempia tietoja. Resurssit eivät kuitenkaan riittäneet, joten havainnointi jätettiin pois. Tutkimusta varten tarvittava tieto kerättiin olemassa olevista ja ajankohtaisista dokumenteista ja kirjallisuudesta. Opinnäytetyöprosessin alussa laadittiin suunnitelma aikataulusta, mutta aikataulussa ei pysytty suunnitelmien mukaisesti. Työssäkäynnin vaikutusta opinnäytetyön kirjoittamiseen ei otettu tarpeeksi huomioon suunnitelmaa tehtäessä, ja tästä syystä opinnäytetyöprosessi venyi hieman.

Selin (2004) toteaa, että alkuvalmistelujen jälkeen alkaa itse markkina-analyysin työskenttäminen. Selinin (2004) mukaan, vastuuhenkilö kerää tiedon, käy saadun aineiston läpi, käsittelee tulokset ja analysoi ja tekee johtopäätökset. Lopuksi seuraa tulosten hyödyntäminen. Opinnäytetyössä tutkimus tehtiin edellä mainitun kaavan mukaisesti, jotta tutkimus olisi mahdollisimman läpinäkyvä, looginen ja luotettava.

Markkinatiedon luotettavuus

Hirvensalo, Vaarnas ja Virtanen (2005) toteavat, että markkina-analyysiä varten tarvitaan paljon markkinatietoa, ja tutkijan tärkeimpänä tehtävänä onkin löytää tutkimuksen kannalta oleelliset tiedot informaatiotulvasta. Selin (2004) toteaa, että käytettävän tiedon tulisi olla ajankohtaista, yksiselitteistä ja selkeää, luotettavaa, puolueetonta ja tarkkaa. Tutkimuksen kannalta löydettiin paljon hyödyllistä ja oleellista tietoa. Eniten aikaa käytettiin tietojen yhdistelyyn eri tiedonlähteistä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja itse tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, sillä käytetty lähdemateriaali on monipuolista, alallaan arvostettua, ajankohtaista, tarkkaa ja luotettavaa.

Selin (2004) toteaa vielä, että tutkija joutuu hakemaan tietoa ulkomaalaisista tietolähteistä lähes poikkeuksetta, kun puhutaan markkinatiedon etsimisestä. Ulkomaalaisia lähteitä käytettäessä on oltavana todella tarkka lähteiden ja tietojen luotettavuudesta. Vieraskielisiä lähteitä käytettiin runsaasti tutkimusta tehdessä, ja luotettavuutta arvioitiin joka lähteen kohdalla. Tutkimukseen käytettyjä ulkomaalaisia lähteitä voidaan pitää luotettavina, sillä käytettyjen internetlähteiden takana olivat esimerkiksi Saksan elinkeinokeskus, Saksan tilastokeskus ja tutkimuslaitos GfK. Ainoa merkittävä luotettavuusriski ulkomaalaisia lähteitä käytettäessä on tiedon ymmärtäminen vieraalla kielellä oikein. Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa englannin- ja saksankielisiä lähteitä. Opinnäytetyön kirjoittaja on opiskellut kumpaakin edellä mainittua kieltä useamman

vuoden ajan, mutta väärinymmärryksiä voi aina sattua. Hankalimmat käännökset tarkistutettiin alan ammattilaisella, jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi.

Markkinatiedon hankintatavat

Hirvensalo, Vaarnas ja Virtanen (2005) toteavat, että laajemman tiedonhankintakokonaisuuden toteuttamiseksi voidaan käyttää kahta vaihtoehtoista tapaa. Nämä tavat ovat kirjoituspöytä tutkimus ja kenttätutkimus. Opinnäytetyössä käytettiin kirjoituspöytä tutkimusta. Pasanen (2005) toteaa, että kirjoituspöytä tutkimuksessa haetaan ja analysoidaan tietoa, joka on jo olemassa. Pasanen (2005) lisää vielä, että tietoa haetaan usein valmiista aineistoista ja erilaisista tietokannoista sekä perustietojen hankinta aloitetaan usein internetistä. Opinnäytetyössä tietoa haettiin muun muassa valmiista raporteista, markkinaselvityksistä, tilastokeskuksesta ja ministeriöistä. Usein tiedot on alun perin kerätty toista tarkoitusta varten, mutta suurin osa löydetyistä tiedosta tutkimusta varten oli suoraan käyttökelpoista, sillä tiedot olivat siinä muodossa kun ne haluttiin. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta, sillä käytetyn tiedon sisältö ei ole muuttunut tutkimusta tehtäessä.

Markkinatiedon analysointi

Vahvaselkä (2009) toteaa, että analysointivaiheen tarkoituksena on tarkistaa, yhdistellä, karsia, luokitella ja tulkita eri lähteistä poimittuja tietoja, joiden pohjalta tehdään johtopäätökset. Opinnäytetyön tiedon analysointi aloitettiin kerätyn aineiston huolellisella läpikäymisellä. Aineiston läpikäymisen jälkeen pystyttiin karsimaan epäolennainen, epäluotettava ja vanhentunut aineisto. Aineiston karsimisen jälkeen aineiston eri tietokappaleita yhdisteltiin ja luokiteltiin, jotta laajemmat aihekokonaisuudet saataisiin hahmotettua. Aineiston yhdistelyn jälkeen tulkittiin eri tietokappaleita ja lopuksi tehtiin yhteenvedot hankitun aineiston pohjalta.

Hirvensalon, Vaarnaksen ja Virtasen (2005) mukaan analysointitapoja on erilaisia, ja tiedon analysoija valitsee itselleen sopivimman tavan mieltymyksen ja tilanteen mukaan. Hirvensalo, Vaarnas ja Virtanen (2005) lisäävät vielä, että eräs perinteinen analysointitapa on hyödyntää lokerointimenetelmää analysoinnin perustana. Opinnäytetyön tiedon analysointitavaksi valittiin analysointitapa, jossa analysoinnin perustana hyödynnetään lokerointijärjestelmää. Tähän analysointitapaan päädyttiin, koska analysointitavan luonne sopi hyvin tiedon analysoijalle eli opinnäytetyön tekijälle. Tietoa

analysoitaessa, yhtä aihealuetta käsiteltiin kerrallaan johdonmukaisesti, ja kaikkea aiheeseen liittyvää tietoa käytettiin samalla hyväksi. Analyysin teko eteni verrattain hitaasti, sillä analyysiin käytettiin paljon aikaa, koska aineistoa oli todella paljon. Analysointitapaan oltiin kuitenkin tyytyväisiä, sillä analyysin aihealueisiin saatiin kokonaisvaltaista näkemystä pidemmältä ajanjaksolta tarkasteltuna.

Markkinatiedon hyödyntäminen

Vahvaselän (2009) mukaan markkina-analyysin tärkein vaihe on markkinatiedon hyödyntäminen. Koska analyysi on aina yrityskohtainen, ei Selinin (2004) mukaan markkina-analyysin laajuudesta voida antaa tarkkaa mittausta. Laajuuden tulee kuitenkin olla sellainen, että kansainvälistyvä yritys voi markkina-analyysin perusteella tehdä erilaisia päätelmiä, suunnitella mahdollisen vientitoiminnan käynnistämistä sekä tehdä myös itse vientipäätös. Vahvaselkä (2009) lisää vielä, että markkinatiedon hyväksikäyttäjän tulee pohtia markkina-analyysin tärkeintä asiaa, pystyykö saatujen tulosten perusteella tekemään johtopäätöksiä ja päättämään tarvittavista toimista.

Tehdyn markkina-analyysin laajuus tyydyttää opinnäytetyön tekijää. Eri aihealueita käsiteltiin tarkasti ja monipuolisesti, jonka myötä markkina-analyysi on kattava ja aiheeseen perehtynyt. Markkina-analyysin avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin, ja näiden vastauksien perusteella opinnäytetyön tekijä uskoo, että markkinatiedon hyväksikäyttäjä eli opinnäytetyön toimeksiantaja pystyy tekemään tarvittavat johtopäätökset vientitoiminnan käynnistämisestä Saksan markkinoita varten.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksien aiheita syntyi muutamia opinnäytetyöprosessin aikana. Koska opinnäytetyössä etsittiin potentiaalisia jälleenmyyjiä Münchenistä, olisi tulevaisuudessa suositeltavaa kartoittaa ja selvittää, mistä muista Saksan kaupungeista toimeksiantaja voisi löytää sopivia jälleenmyyjiä tuotteilleen. Koska tutkimuksessa ei tutkittu muita kaupunkeja kuin Müncheniä, ei voida olla varmoja, onko München kaikista potentiaalisin jälleenmyyntikaupunki Saksassa. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia esimerkiksi Berliinin, Hampurin ja Düsseldorfin potentiaalia. Tutkimuksen aineistoa kerättyä edellä mainitut kaupungit nousivat aineistoissa esille jatkuvasti yhdessä Münchenin kanssa. Jos Saksan markkinoita lähdetään tutkimaan laajemmin, olisi tärkeää tehdä

myös kenttätutkimusta valituissa kohdekaupungeissa, jotta tutkimuskohteita eli jälleenmyyjä voisi tutkia niiden luonnollisessa ympäristössä. Näin ollen jälleenmyyjistä saadaan yksityiskohtaisempaa ja ajankohtaisempaa tietoa.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy kansainvälistymisprosessin käytännön puoleen. Olisi tärkeää tutkia, miten tulisi edetä seuraavassa kansainvälistysprosessin vaiheessa, jos vientitoiminta käynnistetään valittuun kohdemaahan ja kohdekaupunkiin. Olisi tärkeää selvittää esimerkiksi, että mikä vientilauseke olisi toimeksiantajalle kannattavin, ja mitä asiakirjoja tulee ottaa huomioon, kun tuotteita lähetetään maasta toiseen.

6.4 Loppusanat

Opinnäytetyössä onnistuttiin, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Opinnäytetyön tuloksista hyötyy ennen kaikkea opinnäytetyön toimeksiantaja. Toimeksiantaja hyötyy varmasti myös opinnäytetyön teoriaosuudesta, sillä se antaa kattavan kuvan kansainvälistymisprosessin alkutaipaleesta ja markkina-analyysin teosta. Toimeksiantaja voi halutessaan käyttää tulevaisuudessa teoriaosuuden markkina-analyysin kaavaa hyväkseen uusia markkina-alueita tutkittaessa.

Opinnäytetyön tekijä on tyytyväinen opinnäytetyöhän kokonaisuudessaan, mutta on myös muutamia asioita, joiden kohdalla olisi voitu tehdä toisin. Tärkeimmät asiat, joiden kohdalla olisi voinut tehdä toisin, ovat aiheen rajausta ja tarkempi aikatauluttaminen. Opinnäytetyön aihetta olisi voinut rajata vielä tarkemmin, sillä työstä tuli todella laaja. Aiheen olisi voinut rajata esimerkiksi vain Saksasta tehtävään markkina-analyysiin tai potentiaalisten jälleenmyyjien kartoittamiseen. Myös aikatauluttamiseen olisi pitänyt perehtyä paremmin. Välillä opinnäytetyön tekeminen tuntui raskaalta työn laajuuden puolesta. Tilannetta olisi voinut helpottaa jaksotettu aikataulu, jonka myötä työn määrä olisi jaettu tasaisesti eri ajanjaksoille. Vaikka opinnäytetyöstä tuli laaja, on se kokonaisuudeltaan kuitenkin hyvin monipuolinen ja aiheeseen perehtynyt. Tärkein asia on, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, ja saatujen vastauksien perusteella opinnäytetyön toimeksiantaja voi tehdä tarvittavat johtopäätökset oman kansainvälisen toiminnan jatkamiseksi.

Lähteet

2014 European Union VAT Rates. 2013. Tietokanta EU:n jäsenmaiden arvonlisäverosta vuodelle 2014. Viitattu 30.12.2013. [Http://www.vatlive.com/vat-rates/european-vat-rates/eu-vat-rates/](http://www.vatlive.com/vat-rates/european-vat-rates/eu-vat-rates/).

About TheLabelFinder. N.d. Potentiaalisten jälleenmyyjien kartoittamiseen käytetty työkalu internetissä. Viitattu 15.11.2013. [Http://www.thelabelfinder.com/index.php/content/about](http://www.thelabelfinder.com/index.php/content/about).

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

Airports in Germany. N.d. Tieto Saksan lentokentistä Maps of Worldin sivustolla. Viitattu 24.9.2013. [Http://www.mapsofworld.com/international-airports/europe/germany.html](http://www.mapsofworld.com/international-airports/europe/germany.html).

Apparel in Germany. 2013. Tutkimus Saksan vaateteollisuudesta vuodelta 2012 Euromonitor Internationalin sivustolla. Viitattu 2.10.2013. [Http://www.euromonitor.com/apparel-in-germany/report](http://www.euromonitor.com/apparel-in-germany/report).

Casual ja smart casual. N.d. Artikkelik casual-pukeutumisesta Iltalehden sivustolla. Viitattu 9.12.2013. [Http://www.iltalehti.fi/muoti/201102070120101_mu.shtml](http://www.iltalehti.fi/muoti/201102070120101_mu.shtml).

Climate Munich - Germany. N.d. Artikkelik Münchenin ilmastosta Climatedata.eun sivustolla. Viitattu 3.10.2013. [Http://www.climatedata.eu/climate.php?loc=gmx0087&lang=en](http://www.climatedata.eu/climate.php?loc=gmx0087&lang=en).

Consumer potential in Germany stagnates in 2012. 2011. Artikkelik saksalaisten kuluttajien potentiaalista vuodelta 2011 tutkimuslaitos GfK:n sivustolla. Viitattu 24.10.2013. [Http://www.gfk.hu/pressreleases/press_releases/articles/009156/index.en.html](http://www.gfk.hu/pressreleases/press_releases/articles/009156/index.en.html).

Consumption expenditure – Germany. N.d. Kaavio saksalaisten kulutuksesta Saksan tilastokeskuksen sivustolla. Viitattu 21.10.2013. [Https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/Tables/PrivateConsumption_D.html](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/Tables/PrivateConsumption_D.html).

Desch, G. 2011. München hat mehr als 1,4 Millionen Einwohner! Artikkelik Münchenin väestönkasvusta ja kehityksestä Münchenin kaupungin tilastotoimiston sivustolla. Viitattu 1.9.2013. [Http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtfinfos/Statistik/Bev-lkerung/Berichte.html](http://www.muenchen.de/rathaus/Stadtfinfos/Statistik/Bev-lkerung/Berichte.html).

Economic Forecast Germany 2013. 2013. Tutkimus Saksan talouden kehityksestä vuodelle 2013 ja osittain myös vuodelle 2014 Saksan elinkeinokeskuksen sivustolla. Viitattu 30.10.2013. [Http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_Shared-Docs/Downloads/GTAI/Business-location-germany/blg-economic-forecast-germany.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_Shared-Docs/Downloads/GTAI/Business-location-germany/blg-economic-forecast-germany.pdf).

Economic Structure & Activity. 2013. Artikkelik Saksan taloudellisesta tilanteesta vuodelta 2012 Saksan elinkeinokeskuksen sivustolla. Viitattu 22.10.2013.

[Http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/general-overview.html](http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/EN/Invest/Business-location-germany/general-overview.html).

Economy. 2012. Tutkimus euroalueen taloudellisesta tilanteesta Eurostatin sivustolla. Viitattu 2.9.2013. [Http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-12-001-01/EN/KS-HA-12-001-01-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-HA-12-001-01/EN/KS-HA-12-001-01-EN.PDF).

EU-politiikka. N.d. Tietokanta Saksan EU-politiikasta Suomen suurlähetystön sivustolla. Viitattu 26.9.2013. [Http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=43173&contentlan=1&culture=fi-FI](http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=43173&contentlan=1&culture=fi-FI).

Finatex: Inno-pilotti - kiihdytyskaista kasvuun ja kansainvälistymiseen. 2011. Finatexin laatima lehdistötiedote Kauppalehden sivustolla. Viitattu 14.10.2013. [Http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20110801/13145925147050](http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?direct=true&selected=kaikki&industry=&oid=20110801/13145925147050).

Finpro - Kansainvälistä kasvua ja menestystä. N.d. Artikkelin Finpron toiminnasta Finpron sivustolla. Viitattu 17.10.2013. [Http://www.finpro.fi/finpro](http://www.finpro.fi/finpro).

Germany. 2013. Tietokanta Saksan faktoista Central Intelligence Agencyn sivustolla. Viitattu 5.9.2013. [Https://www.cia.gov/library/publications/the-world-fact-book/geos/gm.html](https://www.cia.gov/library/publications/the-world-fact-book/geos/gm.html).

Germany GDP – Gross Domestic Product. 2013. Tieto Saksan bruttokansantuotteesta CountryEconomy:n sivustolla. Viitattu 22.10.2013. [Http://countryeconomy.com/gdp/germany](http://countryeconomy.com/gdp/germany).

Germany's most important trading partners 2012. N.d. Artikkelin Saksan merkittävimmistä ulkomaankaupan kauppakumppaneista Saksan tilastokeskuksen sivustolla. Viitattu 21.10.2013. [Https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Current.html](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/ForeignTrade/TradingPartners/Current.html).

Germany unemployment rate. 2013. Tieto Saksan työttömyysasteesta vuodelta 2013 CountryEconomy:n sivustolla. Viitattu 22.10.2013. [Http://countryeconomy.com/unemployment/germany](http://countryeconomy.com/unemployment/germany).

Hauser, J. 2010. Export Marketing Survey : German Market for Textile and Clothing. Euroopan Unionin rahoittama vientitutkimus Saksan tekstiili – ja vaatemarkkinoille. Viitattu 23.10.2013. [Http://ukrexport.gov.ua/i/imgsupload/file/Market_Survey_Textile_Germany_en.pdf](http://ukrexport.gov.ua/i/imgsupload/file/Market_Survey_Textile_Germany_en.pdf).

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hirvensalo, I., Vaarnas, M. & Virtanen, J. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena. 3. uud. p. Helsinki: Multikustannus.

Horn, F. 2010. Artikkelin Saksan muodista Saksan kulttuuri-instituution sivustolla. Viitattu 24.10.2013. [Http://www.goethe.de/kue/des/prj/mod/thm/en6584092.htm](http://www.goethe.de/kue/des/prj/mod/thm/en6584092.htm).

Immonen, H. 2007. Vientiedustaja – Valinta, sopimukset ja yhteistyö. 8. uud. täyd. p. Helsinki: Multikustannus.

International Market Entry Strategies. 2008. Toim. Forum for International Trade Training Inc. 5. uud. p. Kanada: FITTskills.

Jansa, K. 2007. Eettinen pikamuoti, lähes mahdoton yhtälö. Artikkelin Kuluttaja.fi:n sivustolla. Viitattu 23.10.2013. <http://www.kuluttaja.fi/Page/bab451be-512f-4ea3-b3ae-6ead53cc82d2.aspx>.

Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Pk-yritysten kansainvälistyminen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansainvälisen kaupan käsikirja. 2005. Toim. A. Pasanen. Helsinki: Multikustannus.

Kaupan rakenne. N.d. Artikkelin Saksan kaupan rakenteesta Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin sivustolla. Viitattu 24.10.2013. <http://www.dfhk.fi/fi/saksa/kauppa/>.

Kokomerkinnot ja vertailutietoa. N.d. Artikkelin naisten vaatteiden kokonumeroista eri maissa Suomen tekstiili- ja vaatetusteollisuus ry:n sivustolla. Viitattu 14.10.2013. http://www.finatex.fi/toimiala/tuotemerkinnot/muut-merkinnot/kokomerkinnot.html#.Ulvs61DIY_9.

Komission täytäntöönpanoasetus. 2011. Komission täytäntöönpanoasetus koskien vahvistettujen tekstiilikiintiöiden hallinnointia vuodelle 2012 EurLexin sivustolla. Viitattu 16.10.2013. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:335:0057:01:FI:HTML>.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C. & Piercy, N. 2013. Principles of Marketing European Edition. 6. uud. p. Harlow: Pearson.

Kulttuureja ja käyttäytymistä – Eurooppa. 2000. 5. p. Helsinki: Fintra.

Laitila, T. 2000. Ruotsalainen vaatevienti kasvaa ennätysvauhtia. Artikkelin ruotsalaisesta vaateviennistä Taloussanomien sivustolla. Viitattu 14.10.2013. <http://www.taloussanomien.fi/arkisto/2000/05/04/ruotsalainen-vaatevienti-kasvaa-ennatystah-tia/200029480/12>.

Largest German cities. 2010. Tilastotaulukko Saksan suurimmista kaupungeista City Mayor Statisticsin sivustolla. Viitattu 5.9.2013. http://www.citymayors.com/gratis/german_topcities.html.

Lojander, T. & Suonpää, J. 2008. Firma – käytännön yritystoiminta. 2. uud. p. Helsinki: Otava.

Loschek, I. 2007. Innovation and Diversity: Munich – a Focal Point for Fashion. Artikkelin Münchenin muodista Saksan kulttuuri-instituution sivustolla. Viitattu 3.10.2013. <http://www.goethe.de/kue/des/prj/mod/thm/en3898891.htm>.

Luostarinen, R. & Welch, L. 1990. International Business Operations. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Maatiedosto Saksa. 2012. Artikkelin Saksan faktoista Suomen Suurlähetystön sivustolla. Viitattu 5.9.2013. [Http://finnland.de/Public/default.aspx?nodeid=43168&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1](http://finnland.de/Public/default.aspx?nodeid=43168&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1).

Map of Germany. 2013. Kuva Saksan kartasta Maps of Worldin sivustolla. Viitattu 5.9.2013. [Http://www.mapsofworld.com/germany/](http://www.mapsofworld.com/germany/).

Markkina-analyysi. N.d. Artikkelin Suomalais-ruotsalaisen kauppakamarin sivustolla. Viitattu 1.9.2013. [Http://www.finsve.com/index.php/fi/markkinavalmistelu/markkina-analyysi](http://www.finsve.com/index.php/fi/markkinavalmistelu/markkina-analyysi).

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt – Vienti ja tuonti. Tampere: Amk-Kustannus.

Monthly consumption expenditure of households amounting to Euro 2,252. N.d. Artikkelin Saksan kotitalouksien kulutusmenoista vuonna 2011 saksalaisen tilastokeskuksen sivustolla. Viitattu 23.10.2013. [Https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/Current_PrivateConsumption_LWR.html](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/IncomeConsumptionLivingConditions/ConsumptionExpenditure/Current_PrivateConsumption_LWR.html).

Morss, E. N.d. The Global Economics of Fashion and Clothing – Part 1 – Clothing. Artikkelin muodin ja vaatteiden taloustieteestä. Viitattu 23.10.2013. [Http://www.morssglobalfinance.com/the-global-economics-of-fashion-and-clothing-part-1-%E2%80%93-clothing/](http://www.morssglobalfinance.com/the-global-economics-of-fashion-and-clothing-part-1-%E2%80%93-clothing/).

Munich City Maps. N.d. Kuva Münchenin keskustasta Discover Munichin sivustolla. Viitattu 27.11.2013. [Http://www.discovermunich.net/images/Munich_Map_of_downtown_1.pdf](http://www.discovermunich.net/images/Munich_Map_of_downtown_1.pdf).

München. 2013. Artikkelin Münchenistä suomalaisessa Matkaopas-lehdessä.

National Accounts. 2013. Kaavio Saksan kulutusmenojen jakautumisesta vuosille 2010, 2011 ja 2012 Saksan tilastokeskuksen sivustolla. Viitattu 22.10.2013. [Https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/NationalAccounts/DomesticProduct/Tables/ConsumptionExpenditureDomesticHouseholdsPurpose.html](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/NationalEconomyEnvironment/NationalAccounts/DomesticProduct/Tables/ConsumptionExpenditureDomesticHouseholdsPurpose.html).

Ormrod, K. 2013. Artikkelin Saksan vaateteollisuuden tulevaisuudesta tutkimuslaitos Verdictin sivustolla. Viitattu 24.10.2013. [Http://www.verdictretail.com/german-clothing-market-a-safe-bet-for-those-looking-to-grow-international-presence/](http://www.verdictretail.com/german-clothing-market-a-safe-bet-for-those-looking-to-grow-international-presence/).

Poliittinen järjestelmä. N.d. Tietokanta Saksan poliittisesta järjestelmästä Suomen Suurlähetystön sivustolla. Viitattu 26.9.2013. [Http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=43170&contentlan=1&culture=fi-FI](http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=43170&contentlan=1&culture=fi-FI).

Population based on the 2011 Census. N.d. Taulukko Saksan populaatiosta sukupuolittain Saksan elinkeinokeskuksen sivustolla. Viitattu 5.11.2013. [Https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/CurrentPopulation/Tables/Census_SexAndCitizenship.html](https://www.destatis.de/EN/FactsFigures/SocietyState/Population/CurrentPopulation/Tables/Census_SexAndCitizenship.html).

Porter, D. & Prince, D. 2008. Frommer's Germany 2008. uud. p. Hoboken (NJ): Wiley.

Principles of Advertising and Brand Management. 2012. Kanada: Pearson Learning Solutions. Kustomoitu painos kahdesta eri kirjasta kanadalaiselle Fanshawe Collegelle. Kirjat, joiden pohjalta kirja on laadittu: Tuckwell, K. J. 2012. Canadian Advertising in Action. 9. uud. p. ja Keller, K. L. 2008. Strategic Brand Management. 3. uud. p.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi – suunnittelu, toteutus ja kansainvälistyminen. 3. uud. p. Vantaa: WSOY.

Saksa. N.d. Artikkelin Saksan faktoista Saksalais-Suomalaisen Kauppakamarin sivustolla. Viitattu 5.9.2013. [Http://www.dfhk.fi/fi/saksa/faktat/](http://www.dfhk.fi/fi/saksa/faktat/).

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

Statistics 2012. 2012. München Tourismus. Artikkelin Münchenin turismista vuodelta 2012 Münchenin kaupungin tilastotoimiston sivustolla. Viitattu 29.10.2013. [Http://www.muenchen.de/rathaus/home_en/Tourist-Office/Salesguide/Facts-and-Figures](http://www.muenchen.de/rathaus/home_en/Tourist-Office/Salesguide/Facts-and-Figures).

Säikkälä, J. 2011. Laivauskäsikirja : 190 maan keskeiset tuontimääräykset. Helsinki: Finpro.

Talous, elinkeinoelämä ja ulkomaankauppa. 2012. Artikkelin Saksan faktoista Suomen Suurlähetystön sivustolla. Viitattu 21.10.2013. [Http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=43174&contentlan=1&culture=fi-FI](http://www.finnland.de/public/default.aspx?nodeid=43174&contentlan=1&culture=fi-FI).

Textiles & Clothing. N.d. Artikkelin Saksan tekstiili- ja vaateteollisuuteen liittyvistä lainsäädännöllisistä vaatimuksista Saksan liiketoimintaportaali iXPOS:in sivustolla. Viitattu 24.10.2013. [Http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/Business-sectors/Consumer-goods/textiles,did=270012.html](http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/Business-sectors/Consumer-goods/textiles,did=270012.html).

Tikka, V., Gävert, N. & Vallius, A. 2011. Designia maailmalle – suomalaisen designin uudet kansainvälistymismahdollisuudet. Suomalaisen ajatushautomon Wevolven tekemä selvitys. Viitattu 29.10.2013. [Http://www.scribd.com/doc/78413061/DESIGNIA-MAAILMALLE-Suomalaisen-designin-uudet-kansainvalistymismahdollisuudet](http://www.scribd.com/doc/78413061/DESIGNIA-MAAILMALLE-Suomalaisen-designin-uudet-kansainvalistymismahdollisuudet).

Tilastosanasto. N.d. Käsitteen määritelmä sanasta bruttokansantuote Kepan sivustolla. Viitattu 9.12.2013. [Https://www.kepa.fi/mika-kepa/usein-kysyttya/kehitysyhteistyotilastot/tilastojen-tulkinta/tilastosanasto](https://www.kepa.fi/mika-kepa/usein-kysyttya/kehitysyhteistyotilastot/tilastojen-tulkinta/tilastosanasto).

The Consumer Goods Market in Germany 2011. N.d. Tutkimus kulutustavaroiden markkinoista Saksassa vuodelta 2011 Saksan elinkeinokeskuksen sivustolla. Viitattu 25.10.2013. [Http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-consumer-goods-market.pdf](http://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-consumer-goods-market.pdf).

The situation of the textile and clothing industry in Germany. N.d. Tutkimus Saksan tekstiili- ja vaateteollisuuden tilanteesta. Viitattu 24.10.2013. [Http://portale.parma.it/fashion-net/allegato.asp?ID=458192](http://portale.parma.it/fashion-net/allegato.asp?ID=458192).

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

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys – 11 askelta menestykseen. Helsinki: Yrityskirjat.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyritys kansainvälistyy. Helsinki: WSOYpro.

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy – Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. uud. p. Helsinki: Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus.