



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# DESIGNLAUKUT YHDYSVALTAIN MARKKI- NOILLE

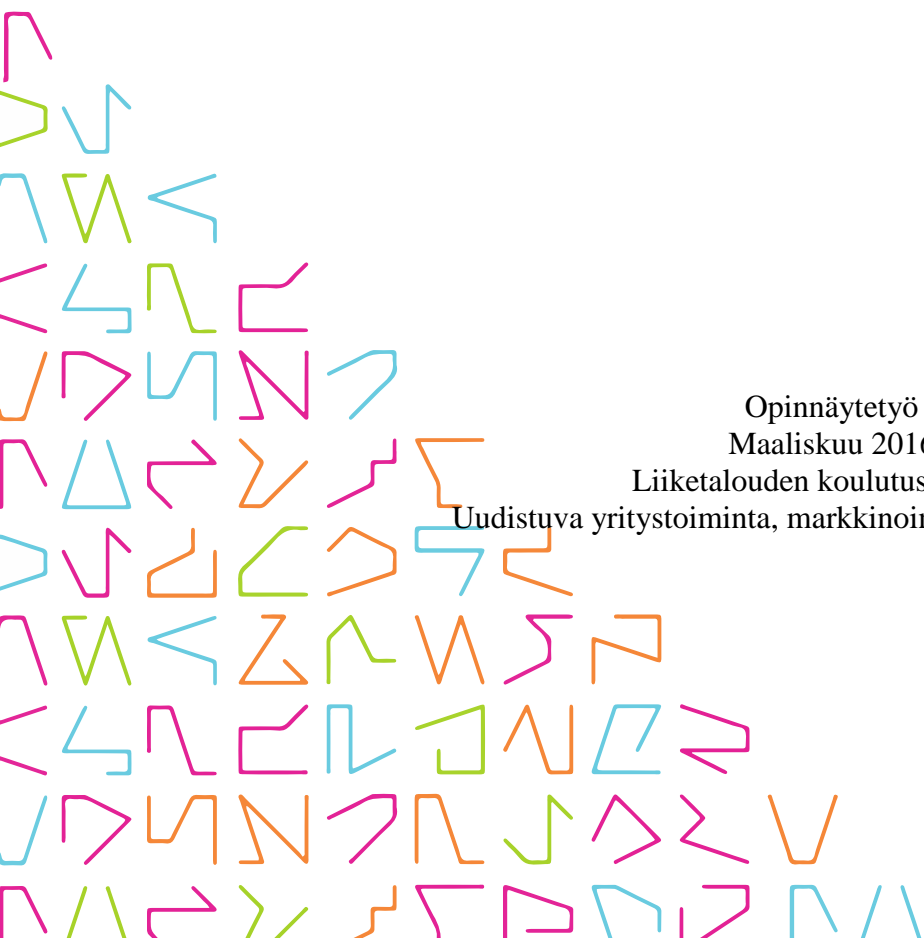
Sanna Lindberg

Tuija Tolkki-Friedrich

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2016

Liiketalouden koulutusohjelma

Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuva yritystoiminta, markkinointi ja talousjohtaminen

LINDBERG, SANNA & TOLKKI-FRIEDRICH, TUJJA:  
Designlaukut Yhdysvaltain markkinoille

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 15 sivua  
Maaliskuu 2016

---

Design ja muoti kiinnostavat edelleen ihmisiä, vaikka taloudellinen tilanne maailmanlaajuisesti olisikin heikko. Laatu on monelle ihmiselle ratkaiseva tekijä tehtäessä ostopäätöstä.

Opinnäytetyön toimeksiantaja J.S. Fashion Group Oy Ltd on toimintaansa aloitteleva ja vielä tuntematon yritys. Yritys tekee laadukkaita designlaukkuja. Yrityksen perustajalla Satu Jaakkola-Chiarilla on kuitenkin vuosien kokemus laadukkaiden ja yksilöllisten tuotteiden suunnittelusta ja valmistuksesta. Yrityksen tavoitteena olisi päästä Yhdysvaltain markkinoille laukuilla, joiden valmistuksessa on käytetty suomalaista poronsarvea ja -karvaa sekä italialaista nahkaa. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja Yhdysvaltain markkinoille pääsyyn, brändin tunnetuksi tekemiseen ja mahdollisten kontaktien löytämiseen.

Työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Empiirisessä osiossa käytettiin tutkimusmenetelmänä haastatteluja henkilökohtaisesti ja sähköpostilla. Haastateltavina oli yrityksen perustaja, tuotteen käyttäjiä ja yritysmaailman asiantuntijoita. Sähköpostia lähetettiin useille eri organisaatioille.

Teoriaosiossa perehdyttiin laajasti Yhdysvaltain markkina-alueeseen, historiaan, lainsäädäntöön ja kulttuuriin. Lisäksi selvitettiin markkinointisuunnitelman teoriatausta. Näiden perusteella syntyi markkinointisuunnitelma, joka on luottamuksellinen, eikä aineistoa näy julkisessa raportissa. Yritystoimintaa ja markkinointia käsittelevään kirjallisuuteen tutustuttiin laajasti ja apuna käytettiin myös internetistä saatavaa tietoa.

Tuntemattoman tuotteen vienti Yhdysvaltain markkinoille on erittäin haastavaa. Se vaatii hyvää pohjatyötä, rahaa ja pitkäjänteisyyttä. Oikeiden kontaktien ja yhteistyökumppaneiden löytyminen on ensiarvoisen tärkeää. Johtopäätöksenä oli, että maahan matkustaminen on tärkeää. Siellä oikeiden henkilöiden tapaaminen ja tuotteen esittely alaan liittyvissä tapahtumissa johtaisivat parhaaseen tulokseen. Rahoitus tulisi järjestää kuntoon ja markkinointiin olisi panostettava myös rahallisesti.

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Innovative Business, Marketing and Financial Management

LINDBERG, SANNA & TOLKKI-FRIEDRICH, TUIJA:  
Design Bags for the United States Market

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 15 pages  
March 2016

---

People are still interested in design and fashion although the economic situation globally is infirm. For many people, the crucial factor in making the purchase decision is quality.

This study was commissioned by J.S. Fashion Group Oy Ltd, which is an emerging and unknown company that makes high quality design bags. The founder of the company, Ms Satu Jaakkola-Chiari, has years of experience in the design and manufacture of unique, high-quality products. The goal of the company is to reach the US market with bags made of reindeer antler and reindeer leather. The aim of this study was to find out the means for the company to reach the US market, to make the brand known and to find the right contacts.

The study used a qualitative research method. In the empirical part of the study, the research method was an interview. The interviews were carried out in person and by e-mail. The founder of the company, the users of the bags and some business experts were the interviewees. E-mails were sent to several different organizations.

The theoretical part of the thesis introduced the market area, history, legislation and culture of the US market, and explored the theoretical background of the marketing plan. Based on the theory, the marketing plan was completed, but since it is confidential, the material does not appear in the public report. Business and marketing literature was extensively looked into and information on the internet was used.

The export of an unknown product to the US market is very difficult. It requires a lot of groundwork, money and perseverance. Finding the right contacts and cooperation partners is of vital importance. The conclusion was that it is important to travel to the United States. The next step would be to meet the right persons and to promote the product in the events related to the field, which could lead to the best result. Financing should be arranged and enough money should be allocated for marketing.

---

Key words: design, bags, marketing plan, the United States

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJA J.S. FASHION GROUP OY LTD .....	6
3	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	8
3.1	Tutkimusongelman määrittely, tavoitteet ja rajaukset .....	8
3.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus .....	8
3.3	Keskeiset käsitteet.....	10
4	YHDYSVALLAT MARKKINA-ALUEENA .....	13
4.1	Historian kiinnekohtia.....	13
4.2	Markkinat, talous ja lainsäädäntö .....	14
4.2.1	Markkinat .....	14
4.2.2	Talous .....	15
4.2.3	Sopimuslainsäädäntö ja sovellettava laki.....	17
4.3	Yhdysvaltain bisneskulttuuri .....	19
4.3.1	Kulttuurin määritelmä .....	19
4.3.2	Havaintoja Yhdysvaltojen kulttuurista Hofsteden ja Lewisin mukaan .....	20
4.3.3	Liiketapaamiset .....	22
4.3.4	Johtaminen ja hierarkia .....	26
5	MARKKINOINTISUUNNITELMA .....	29
5.1	Lähtökohta-analyysit .....	29
5.1.1	Ympäristöanalyysi.....	29
5.1.2	Yritysanalyysi .....	30
5.2	Visio, missio ja arvot .....	31
5.3	Markkinointistrategia.....	32
5.4	Markkinointikeinot .....	34
5.4.1	Tuote ja hinnoittelu .....	34
5.4.2	Jakelukanavat .....	36
5.4.3	Markkinointiviestintä .....	39
6	POHDINTA.....	44
	LÄHTEET .....	46
	LIITTEET .....	49
	Liite 1. Markkinointisuunnitelma J.S. Fashion Group Oy Ltd.....	49
	Liite 2. SWOT-analyysi .....	50
	Liite 3. Laukun käyttäjien haastattelukysymykset .....	51
	Liite 4. ELY-keskuksen kansainvälistymispäällikön haastattelukysymykset .	52
	Liite 5. Finnopoolin toimitusjohtajan haastattelukysymykset.....	53

## 1 JOHDANTO

Yhdysvallat on valtavan suuri ja potentiaalinen markkina-alue, jota Eurooppa usealla tavalla pitää suunnannäyttäjänä. Yhdysvaltojen merkitys maailmankaupassa on oleellinen. Valuuttakurssien vaihtelut vaikuttavat taloudelliseen tilanteeseen. Dollarin arvo on tätä kirjoitettaessa hyvä. Yhdysvaltojen taloudellinen tilanne vahvistuu ja tuo maailmanlaajuisesti positiivisia odotuksia taloustilanteen kehittymiseen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui kiinnostuksesta muotiin ja suomalaiseen suunnitteluun. Työn toimeksiantaja oli J.S. Fashion Group Oy Ltd, jonka suunnittelijana toimii Satu Jaakkola-Chiari. Sadulla on kiinnostava ja monipuolinen tausta muodin ja suunnittelun maailmasta. Tällä hetkellä hän suunnittelee laukkuja SATU-brändin nimiin. Laukut on valmistettu käyttäen suomalaista poronsarvea, -karvaa ja italialaista nahkaa. Laukut ovat olleet myynnissä Kiinassa ja nyt Sadun tavoitteena on päästä Yhdysvaltain markkinoille.

Tämän työn tarkoituksena ja tavoitteena oli markkinointisuunnitelma SATU-laukuille Yhdysvaltoihin ja siellä pääasiassa New York Cityyn, jota usein pidetään maailman muodin keskuksena. New Yorkissa muoti, design ja kuuluisat ihmiset kohtaavat. Markkinointisuunnitelmassa kartoitettiin konkreettisia keinoja suhteiden luomiseen ja oikeiden kontaktien löytymiseen, joiden kautta laukut on mahdollista saada Yhdysvaltain markkinoille. Työn teoriaosuudessa perehdyttiin laajasti markkinointiin ja kansainvälistymiseen liittyvään kirjallisuuteen sekä internetistä löytyvään tietoon.

Suomalaisen designin ja suunnittelun vienti kansainvälisille markkinoille vaikuttaa positiivisesti Suomen talouskasvuun. Menestystarinoita löytyy ja kovalla työllä on mahdollisuus luoda niitä lisää. Saadakseen menestystä kansainvälisillä markkinoilla yrittäjän tulee tarkasti perehtyä kohdemaan markkinoihin ja kulttuuriin. Haasteita kansainvälistymisessä on, mutta suomalainen sisu ja periksiantamaton luonne vievät tekijää kohti päämääräänsä.

## 2 TOIMEKSIANTAJA J.S. FASHION GROUP OY LTD

Toimeksiantaja Satu Jaakkola-Chiari on valmistunut Istituto Marangoni di Milanosta muotisuunnittelijaksi. Koulutus oli nelivuotinen ja se vastaa Suomen ammattikorkeakoulutasoista muotisuunnittelijan tutkintoa. Valmistumisensa jälkeen Satu työskenteli erilaisissa muotisuunnittelijan tehtävissä Italiassa ja Kiinassa. Hän on uransa aikana suunnitellut asusteita, kenkiä ja laukkuja. Suomeen Satu on palannut muutama vuosi sitten yli kahdenkymmen Italiassa vietetyn vuoden jälkeen. Ensimmäinen Sadun yritys valmisti kauniita yksilöllisiä KISSA-laukkuja. Ne olivat valmistettu hienosta italialaisesta nahasta korkeatasoisessa ompelimossa ja olivat hyvin kauniita ja tyylikkäitä. Vuonna 2014 Satu perusti uuden yrityksen kiinalaisen Don Suin kanssa; J.S. Fashion Group Oy Ltd, jonka pääartikkelina ovat laukut. Brändin nimi on SATU. Yrityksen kotisivut löytyvät osoitteesta [www.designsatu.com](http://www.designsatu.com).

Toimeksiantajayritys on vielä alkutaipaleella. Sadun idea nykyisen yrityksen tuotteisiin lähti poronturkiksen käyttämisestä design-tuotteissa. Suomen Lapissa poroja kasvatetaan yleisesti lihan takia ja turkikset sekä sarvet eivät saa ansaitsemaansa kunniaa. Jokainen laukku suunnitellaan uniikkina. Laukuissa on materiaalina suomalaista poronturkista ja poron sarvea sekä italialaista nahkaa. Laukut valmistetaan Italiassa, Satun entisessä kotimaassa.

Yrityksen liiketoimintaidea on valmistaa ja myydä designlaukkuja naisille. Kohderyhmän naiset etsivät korkealaatuisia ja massasta erottuvia design-tuotteita. Koska laukut ovat hyvin arvokkaita, ovat mallit suhteellisen klassisia. Suurin osa laukun työvaiheista on käsityötä.



Kuva 1.



Kuva 2.



Kuva 3.



Kuva 4.

KUVAT 1-4. Designlaukut ([www.designsatu.com](http://www.designsatu.com))

### **3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

#### **3.1 Tutkimusongelman määrittely, tavoitteet ja rajaukset**

Satu toivoi, että opinnäytetyön tekijät etsisivät keinoja SATU-brändin tunnetuksi tekemiseen Yhdysvalloissa, jotta laukkujen myynti saataisiin siellä käyntiin. Yhdysvallat on suuri maa, joten tässä työssä päätettiin keskittyä New Yorkiin, joka on yksi Yhdysvaltain tiheimmin asuttu osavaltio. Mielestämme New York Cityssä on suuri potentiaali SATU-tuotteiden markkinoille tuomiseen ja myyntiin. New York City on yksi Yhdysvaltain muodin keskuksista ja kaupunki, joka on täynnä kuuluisuuksia ja erilaisia designtuotteita.

Työn tuloksena syntyi markkinointisuunnitelma, jossa pyrittiin selvittämään tarkemmin New York Cityn designtuotemaailmaa ja miten siihen pääsee osalliseksi Suomesta käsin. Työssä käytettiin kirjallisuuslähteitä, internet-sivustoja ja haastatteluja.

#### **3.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen luotettavuus**

Tutkiminen itsessään on jo hyvin mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä sana. Tutkimukseen vaikuttaa hyvin moni asia, joista emme välttämättä ole lainkaan tietoisia aloittaessamme tutkimusta. Siihen vaikuttavat tutkijan asenne, odotukset ja persoona ja lukijan kannalta aivan samat asiat, siihen kuinka hän tutkimuksen ymmärtää. Tutkimusmenetelmät ovat joko kvalitatiivisia eli laadullisia tai kvantitatiivisia eli määrällisiä. Tässä työssä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Yhtä ainoa oikea tapaa laadullisen tutkimuksen tekemiseen ei taida löytyä. On erilaisia suuntauksia, tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä monia tapoja tulkita kerättyä aineistoa. Tutkijan omat tavat syntyvät monien valintojen kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen etenemiseen on monia erilaisia mahdollisuuksia. Joskus tämä valinnanvapaus saattaa tuntua taakalta. Tutkimukseen vaaditaan sisua ja aitoa kiinnostusta. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2011.)



Laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan tietenkin myös teoriaa. Teoreettisessa tutkimuksessa täytyy miettiä tarkkaan, kuinka käytetään luotettavasti hyväksi lähdeaineistoa. Teoreettisessa analyysissä huomioidaan, kuka on mitä ja milloin sanonut ja empiirisessä analyysissä saadun tiedon antajan tunnistettavuus jää peittoon. Tässä tapauksessa pidetään huolta, että yksittäistä henkilöä ei voida tunnistaa. Joissakin tapauksissa laadullisen tutkimuksen analyysin tueksi voidaan ottaa lainauksia alkuperäisistä haastatteluista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19–22.)

Laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä luotettavuuden mittarina voidaan pitää tutkijaa itseään ja hänen rehellisyyttään. Tutkijan tulee itse arvioida omia valintojaan ja ratkaisujaan pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkijan tulee päätyä samaan tulokseen tutkimuksen tekijän kanssa, jotta voidaan puhua teoreettisesta toistettavuudesta. Laadullista tutkimusta tehtäessä tulee ottaa huomioon, että jokainen tällä metodilla tehty tutkimus on kokonaisuutena ainutkertainen. Arvioitaessa luotettavuutta huomioon tulisi ottaa myös puolueettomuusnäkökulma. (Vilka 2015, 196–198.)

Tutkimuksissa tulee noudattaa hyvän tieteellisen käytännön ajatuksia. Näiden ohjeiden perustana on pitää tutkimus rehellisenä, huolellisena ja tarkkana. Tiedonhankinnassa ja arvioinnissa noudatetaan vaatimusten mukaisia ja eettisiä menetelmiä. (Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2011.)

Tämän työn tutkimuksen toteutus sisältää useita toimeksiantajan ja asiaan perehtyneiden henkilöiden haastatteluja ja keskusteluja. Pohdimme etukäteen hyviä kysymyksiä ja asetimme tavoitteita jokaiselle keskustelulle. Materiaalin keruu tapahtui kirjoista ja monilta eri internetsivustoilta. Tiedot, jotka näimme työn kannalta oleelliseksi, muokkasimme meitä tyydyttävään muotoon, ottaen huomioon tutkimuseettiset ohjeet.

Tutkija on monenlaisten valintojen ja päätösten keskellä siihen asti, kun tutkimus on valmiina. Hyvä pohja on saavutettu silloin, kun tutkijan valinnat ovat yhteensopivia seuraavilla tasoilla. Ensimmäisenä täytyy miettiä ongelmanasettelua eli sitä, kuinka nimetään ongelma ja miten se selitetään ymmärrettävästi. Tieteenfilosofisista lähtökohdista ajatellen määritellään se, miten tutkija itse ymmärtää tutkittavan kohteen ja miten ajattelee saavansa tietoa tutkimustyöhön. Menetelmävalintoja mietittäessä valitaan työn kannalta parhaat menetelmät, jotka tuovat vastauksen ongelmaan. Valinta pitää myös perustella ja

mieltä, miten aineistoa on tärkeä kerätä. Teoreettisen ymmärtämisen osalta tutkijan pitää käsittää, mitkä teorit liittyvät tutkimukseen ja mitkä ovat tutkimuksen avainkäsitteet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 123–124.)

Laadullisen tutkimuksen kysymykset totuudesta ja objektiivisuudesta nousevat varmasti usein esille. Jokaisella yksilöllä on omat näkemyksensä totuudesta. Tutkimusmenetelmän luotettavuutta voidaan ajatella sen mukaan, mitä on tutkittu ja mitä on luvattu. Laadullista tutkimusta tehtäessä näitä käsitteitä kritisoidaan yleensä siksi, että ne ovat peräisin määrällisen tutkimuksen parista ja niiden kysymykset vastaavat pääsääntöisesti määrällisen tutkimuksen kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

### 3.3 Keskeiset käsitteet

Tässä osiossa on tarkoitus kuvata opinnäytetyön kannalta teoreettisen viitekehyksen keskeisimmät käsitteet. Työn tärkeimmät käsitteet ovat vientimarkkinointi ja markkinointisuunnitelma. Määritelmiä avataan seuraavissa kappaleissa, jotta voidaan ymmärtää tämän työn taustalla olevat teorit.

”Vientimarkkinointi tarkoittaa yrityksen markkinointiin liittyvien kilpailuvälineiden aktiivista käyttöä vientikaupassa” (Taloussanomat 2016). Sanaa vientimarkkinointi voidaan myös avata jakamalla se sanoihin vienti ja markkinointi. Kun yrityksessä päätetään tavoitella pääsyä kansainväliseen kauppaan, on vienti yleisin tapa kansainvälistymiseen. Vientitapoja on kolme: epäsuora vienti, suora vienti ja oma eli välitön vienti. Epäsuora vienti tarkoittaa sitä, että yritys käyttää vientitoiminnassaan kotimaisia välikäsiä. Mikäli yritys käyttää vain ulkomaisia välikäsiä, puhutaan silloin suorasta viennistä. Välitön vienti tarkoittaa sitä, että viejä myy suoraan ilman välikäsiä asiakkaille ulkomaille. (Rope 2000, 138–140.)

Markkinointi käsitteenä on hyvin laaja. Nykyään markkinointi kytkeytyy lähes kaikkeen liiketoimintaan jollain tapaa, eikä se vain liity pelkästään myyntiin ja mainontaan. Jatkuva kilpailu rahasta ja suosioista sekä siitä, että lähes aina on enemmän tarjontaa kuin kysyntää, muodostaa markkinoinnista ajattelutavan, joka ohjaa ratkaisujamme nyky maailmassa. Markkinoinnin sisältö myös muuttuu ja elää aikakausien mukaan. Elämme nykyään markkinoinnissa järjestelmäperusteisuuden vaihetta. Tämä perustuu ajattelutapaan,

että markkinointi on tapa ajatella ja toteuttaa toimintaa markkinoinnillisesti. (Rope 2000, 16–22.) Liiketoiminnan kannalta markkinointi voidaan määritellä kohderyhmän valinnan tarpeisiin rakennetulla toiminnalla, jolla pyritään ostohalua kasvattamalla saamaan aikaiseksi kauppa ja siitä kehittyvä asiakassuhde (Rope 2000, 41). Nykyään markkinointi on mennyt massamarkkinoinnista kohti henkilökohtaista markkinointia. Markkinointi voidaan määritellä aktiviteetiksi. Tämän aktiviteetin avulla aloitetaan asiakassuhteita ja kehitetään niitä. (Karjaluo 2010, 15.)

Markkinointisuunnitelma oli tämän opinnäytetyön tavoite ja lopputulos. Markkinointisuunnitelmaan kirjataan yrityksen liikeideaan mukaan suunnitellut markkinointitoiminnot. Siinä selvitetään ympäristö- ja kilpailuolosuhteet sekä mietitään markkinoinnin kilpailukeinoja koskevat strategiset ratkaisut. (Opetushallituksen verkkopalvelu 2010.) Markkinointisuunnitelmaan sisältyy eri osa-alueita. Markkinointistrategiaan sisältyvät yritysanalyysi ja ympäristöanalyysi. Ympäristöllä tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristön osia eli taloudellista, poliittista, sosiaalista ja teknologista ympäristöä. (Opetushallituksen verkkopalvelu 2010.) Tämän markkinointisuunnitelman kautta olisi tavoitteena pääsy Yhdysvaltain markkinoille ja tämä aiheuttaa omat haasteensa. Toimintaympäristön vieraus ja kaukainen kohdema tekevät ympäristöanalyysistä haasteellista. Työhön tarvitaan paljon jo Suomessa valmiina olevaa hankittua tietoa. (Vahvaselkä 2009, 156.)

Markkinointistrategian oikea valinta on tärkeää, koska markkinoinnin kehittämiseen liittyvät strategiset tavoitteet sisältyvät yrityksen liiketoiminnan strategisiin ratkaisuihin. Se mihin suuntaan yrityksen johto haluaa yritystä viedä, määrittelee suuresti valittavaa strategiaa. Jos valitaan väärä strategia, voi tavoite jäädä saavuttamatta, vaikka toimenpiteet sinänsä olisivat oikeita. Markkinointistrategiat voidaan jakaa kannattavuus-, kilpailu-, ja kasvustrategioihin. (Rope 2000, 470–471.)

Oleellisia asioita markkinointisuunnitelmaa tehtäessä on alan kysynnän ja kilpailun määrittäminen. Segmentointi on myös huomioitava asia suunnitelmaa tehtäessä. Segmentti tarkoittaa sellaista asiakasryhmää, joka ostaessaan yritykseltä tuotteita tai palveluja olisi yritykselle liiketaloudellisesti kannattavin. Segmentointi itsessään ei aina ole helppoa. Kun valitaan asiakkaista tai potentiaalisista asiakkaista segmenttiä, tarvitsee aina myös luopua jostakin. Segmentin valintaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Esimerkiksi segmentin läheisyys, volyyymi ja tuottomahdollisuus ovat tekijöitä, joita mietitään segmentin valinnassa. (Rope 2000, 154–158.)

Tuotteistus, hinnoittelu ja jakelu ovat oma osionsa markkinointisuunnitelmassa. Tuotteen hinnalla on monta eri merkitystä. Se on tuotteen arvon mittari, kilpailuun ja kannattavuuteen vaikuttava tekijä sekä myös tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Markkinoinnillinen hinnoittelu ei tarkoita vain kustannushintaa, vaan hinta määräytyy markkinoilla olevan kilpailun mukaan. Mitä uniikimpi tuote on, sitä vapaampi on myös tuotteen hinnoittelu. (Rope 2000, 222–223.) Tuotteen jakelukanavan valinta on yksi markkinoinnin kilpailukeinoista. Tuotteen saatavuuteen vaikuttavat kaikki valinnat liittyen päätöksiin jake- lutiestä, markkinointikanavista sekä fyysisestä jakelusta. Kaikkien näiden valintojen suh- teen on mietittävä mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa valintaa. ( Vahvaselkä 2009, 209.)

Yrityksen markkinointisuunnitelmaan kuuluu myös markkinointiviestinnän suunnittelu. Markkinointiviestintään kuuluvat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedis- täminen ja suhde- ja tiedotustoiminta. Nämä ovat yrityksen näkyvimpiä markkinointikei- noja ja tärkeässä asemassa myös tuloksen tekemisessä. Näiden keinojen avulla yritys ha- luaa kertoa tuotteistaan ja toiminnastaan ihmisille. (Rope 2000, 277.)

## 4 YHDYSVALLAT MARKKINA-ALUEENA

### 4.1 Historian kiinnekohtia

Amerikkaan on aina saapunut siirtolaisia ja ensimmäiset Yhdysvaltojen asukkaat tulivat Siperiasta yli 12 000 vuotta sitten. Pohjois-Amerikkaa asuttivat vuosituhansien ajan intiaanit, jotka jakautuivat moneen eri heimoon. (McInerney 2005, 13–18.) Espanjalaiset perustivat ensimmäisen eurooppalaisen siirtokunnan 1500-luvulla Yhdysvaltoihin ja ensimmäinen brittiläinen siirtokunta perustettiin 1600-luvun alussa. Heinäkuun neljäs päivä vuonna 1776 kolmetoista siirtokuntaa julistautui itsenäisiksi. Tästä seurasi pitkä vapaus-sota Britanniaa vastaan. Vuonna 1787 laadittiin Yhdysvalloille perustuslaki ja vuotta myöhemmin valittiin ensimmäinen presidentti George Washington. (Nieminen & Väyrynen 1999, 13–14.)

1800-luvun Amerikan historiasta muistettavia asioita ovat esimerkiksi orjuuskysymys, joka osaltaan aiheutti myös sisällissodan pohjoisten ja eteläisten osavaltioiden välille. Sisällissota päättyi 1865 presidentti Lincolnin murhaan. Vuonna 1867 Yhdysvallat osti Alaskan Venäjältä ja vuotta myöhemmin mustille myönnettiin kansalaisoikeudet. (Nieminen & Väyrynen 1999, 15–16.)

1900-luvun alkupuolta leimasivat ensimmäinen maailmansota ja 1930-luvun lama. 1940-luvulla Yhdysvallat joutui mukaan toiseen maailmansotaan japanilaisten hyökättyä Pearl Harborin laivastotukikohtaan. (Nieminen & Väyrynen 1999, 17.) Toisessa maailmansodassa menehtyi paljon amerikkalaisia, mutta toisaalta alkoi myös vaurastuminen ja voimakas talouskasvu.

Yhdysvalloissa presidentin valta on poikkeuksellisen suuri ja siksi myös historian tapahtumia usein muistellaan kulloinkin virassa toimineen presidentin aikakauden tapahtumina. Presidentti J.F. Kennedyn murha Dallasissa 1963 ja Yhdysvaltojen osallistuminen Vietnamin sotaan muistetaan yleisesti 1960-luvulta. Presidentti Reagan ajoi 1980-luvun alussa konservatiivista sanomaa sekä tuki yksityisyritteliäisyyttä, yksilöllisyyttä, aseellista voittamattomuutta ja perinteisiä arvoja. (McInerney 2005, 386–387.) Presidentti Bushin aikakaudelta muistetaan mm. Persianlahden sota ja tavoitteet ydinaseiden vähen-

tämiselle. 1990-luvulla presidentiksi valittiin Bill Clinton ja hänen aikakaudellaan Yhdysvallat koki suuren taloudellisen nousukauden ajan. (Nieminen & Väyrynen 1999, 18–19.) Tällä hetkellä presidenttinä on Yhdysvaltojen ensimmäinen mustaihoinen presidentti Barack Obama.

## 4.2 Markkinat, talous ja lainsäädäntö

### 4.2.1 Markkinat

Yhdysvallat on kooltaan maailman suurimpia valtioita, sen pinta-ala on lähes 10 000 000 neliökilometriä. Maa koostuu 50 erikokoisesta ja erilaisesta osavaltiosta. Suurin osavaltioista on Alaska ja pienin Rhode Island. Asukkaita on yli 310 miljoonaa. Pääosa väestöstä eli noin 80 prosenttia koostuu valkoisista ja seuraavaksi suurin väestöryhmä on afroamerikkalaiset, 12,4 prosenttia. USA:ssa ei ole virallista kieltä, mutta 27 viidestäkymmenestä osavaltiosta on nimennyt englannin viralliseksi kielekseen. Myös espanjan osuus äidinkielenä lisääntyy nopeasti. Uskontokunnista suurimmat ovat protestantit (51 %) ja roomalais-katoliset (25 %). (Noreila, Rutonen & Jalonen 2010, 2.)

Amerikkalaisista suurin osa eli noin 80 prosenttia asuu kaupungeissa. Suurimmat kaupungit ovat New York City, 8,2 milj. asukasta, Los Angeles, 3,8 milj. asukasta ja Chicago, 2,8 milj. asukasta. Yhdysvallat voidaan jakaa seitsemään osaan. Eri osien historia, kieli, ilmasto ja tavat vaihtelevat. Koillisosa eli New England koostuu monesta pienestä osavaltiosta kuten Connecticut ja Maine. Englantilainen tyyli näkyy vielä nykyäänkin alueella ja maatalous kukoistaa. Itärannikon alueelta löytyy useita suuria kaupunkeja, kuten New York ja pääkaupunki Washington D.C. Itärannikolla on kesäisin kuuma, mutta talvisin voi sataa lunta. (Noreila ym. 2010, 7-8.)

Yhdysvaltojen alueelta, jota kutsutaan Keskilänneksi sekä myös Yhdysvaltain sydänmaaksi, löytyy isoja osavaltioita kuten Michigan ja Ohio. Alueelta löytyy suuria järviä ja jokia sekä suurten tasankojen alue, josta löytyy mm. Kansasin osavaltio. Keskilännen alueen ilma on kesällä kuumaa, mutta tasankojen alueella lämpötilat saattavat vaihdella suuresti yön ja päivän välillä. Ihmiset keskilännen alueella kunnioittavat perinteitä ja ovat usein hyvin uskonnollisia. Yhdysvaltojen vuoristoalue alkaa läntisten tasankojen jälkeen.

Alueelta löytyy Kalliovuoret, jotka ovat suosittu paikka hiihtäjille ja laskettelijoille. Ilmastollisesti voidaan erottaa lämmin kesä ja kylmä talvi. Vuoristoalueeseen kuuluvat esimerkiksi Nevadan ja Utahin osavaltiot. (Noreila ym. 2010, 8-9.)

Southwest-alue muodostaa Yhdysvaltojen mantereen lounaisosan. Alueen ilmasto on kuuma ja kuiva. Alueelta löytyy preeriaa, kanjoneita ja kallioita. Suurimmat osavaltiot ovat Arizona, New Mexico ja Texas. Etelävaltiot ovat alue, jossa luonto ja maisemat vaihtelevat suuresti. Etelävaltioihin kuuluvat esimerkiksi Alabama, Louisiana ja Tennessee. Puuvillaa viljellään edelleen laajalti syvän etelän osavaltioissa. Sää on lämmintä ja kesäisin voi olla todella kosteaa ja kuumaa. Alueella esiintyy myös trooppisia myrskyjä. Yhdysvalloista löytyy myös Länsirannikon alue, johon kuuluvat California, Oregon ja Washington. Lisäksi myös ilmastoltaan hyvin erilaiset Hawaii sekä Alaska. (Noreila ym. 2010, 10–12.)

#### **4.2.2 Talous**

Yhdysvaltojen valuutta on dollari, joka on myös merkittävä kansainvälinen valuutta. Yhdysvalloille on hyötyä kansainvälisestä valuutasta, koska se voi maksaa vaihtotaseen alijäämästä johtuvan velkaantumisen omalla valuutallaan. Dollarin vahva asema antaa Amerikalle poliittista nostetta ja vahvistaa maan rahoitusalan yritysten asemaa kansainvälisesti. Kansainvälisen valuutan heikkoutena voidaan pitää sitä, että toisten maiden hallitusten ja yksityisten toimijoiden tarjonta ja kysyntä aiheuttavat vaikutuksia maan valuutan arvoon. (Kotilainen, Kaitila, Nikula & Suni 2009, 43–45.)

Yhdysvallat on suuri maa, joten sen taloudelliset vaikutukset maailmassa ovat myös tuntevia. Yhdysvallat tuottaa noin neljänneksen koko maailman yhteenlasketusta bruttokansantuotteesta. Myös henkeä kohti laskettuna bkt on maailman suurimpia. Tuotannolla mitattuna Yhdysvallat on maailman suurin yksittäinen kansantalous. Uusista markkinoista nopeimmin kasvaa Kiinan talous. Talouskasvussa Yhdysvallat on pystynyt jättämään taakseen EU:n. Yhdysvaltojen korkea elintaso johtuu muita maita korkeammasta tuottavuuden tasosta. Yhdysvaltojen merkitys maailmankaupassa on olennainen. Tuonnin määrällä mitattuna se on maailman suurin yksittäinen valtio. Se on myös tärkeä vaikuttaja suorissa sijoituksissa. Työvoiman jakautumisesta eri aloille voidaan Yhdysvaltoja koskien todeta, että maataloudessa sekä teollisuudessa työskentelevien määrä on laskenut.

Palvelualoilla työskentelevien osuus on sen sijaan kasvanut. Työvoiman jakaantuminen kertoo myös hyvin kehittyvästä valtiosta. (Kotilainen ym. 2009, 22–37.)

Muita maita korkeampi tuottavuuden taso on suurin syy Yhdysvaltojen korkeaan elintäsoon. Yhdysvalloissa voidaan siis tuottaa tavaroita ja palveluita monia muita maita pienemmällä työpanoksella. Myös maan asukkaiden tekemät pitkät työpäivät selittävät muita maita korkeammaksi kehittyneen elintason. Työmoraali on Yhdysvalloissa korkea. Verotus on myös kevyempää kuin esimerkiksi Länsi-Euroopassa. Kilpailukykyä mitattaessa Yhdysvallat on kärkipäässä; vuosina 2001–2005 Suomi ja Yhdysvallat jakoivat ensimmäisen ja toisen paikan kilpailussa. (Kotilainen ym. 2009, 38–40.) Yhdysvallat on ollut myös keskeisin kehittäjä maailmantalouden toimintaan liittyvien organisaatioiden perustamisessa ja toiminnassa. Se on esimerkiksi YK:n, Kansainvälisen työjärjestön (ILO) ja Yhdistyneiden kansakuntien teollistamisjärjestön (UNIDO) merkittävin rahoittaja ja siten myös vallankäyttäjät. (Kotilainen ym. 2009, 57.)

Yhdysvalloilla on iso merkitys maailmantalouden suhdannekehitykseen. 2000-luvun alun kasvun jälkeen Yhdysvalloissa koettiin rahoituskriisi vuonna 2008 ja sen vaikutukset levisivät myös muualle Eurooppaan. Kriisin vaikutukset näkyivät pitkään. Yhdysvalloissa kulutuksen laantuminen vaikuttaa myös Euroopan kulutukseen. (Kotilainen ym. 2009, 51–53.) Yhdysvaltojen presidentiksi nimitettiin vuonna 2009 Barack Obama. Virkaan astuessaan presidentillä oli haastava tilanne maailmanlaajuisen finanssikriisin ja siitä seuranneen laman vaikutusten minimoinnin ja korjaamisen vuoksi. Yhdysvaltain keskuspankin elvytystoimet ja suuri elvytyspaketti (arvoltaan noin 608 miljardia euroa) otettiin käyttöön vuonna 2009, jotta talouden suhdanne saataisiin käännettyä kasvuun.

Yhdysvaltojen talous lähti laman jälkeen nopeammin nousuun kuin Euroopan. Helsingin Sanomien artikkelissa (2014) todetaan, että suuri vaikutus talouskriisistä selviytymiseen on ollut nopeilla elvytystoimilla. Euroopassa kriisiin on reagoitu huomattavasti hitaammin. Yhdysvaltojen talous on dynaamisempi ja joustavampi. Ongelmana kuitenkin myös Yhdysvalloissa on tuloerojen kasvaminen. Toisessa Helsingin Sanomien artikkelissa (2016) todetaan USA:n talouden vahvistuneen odotettua nopeammin joulukuussa 2015. Hyvät uutiset Yhdysvaltain talouden noususta tuovat toivoa myös Euroopan ja Suomen tilanteeseen.



### 4.2.3 Sopimuslainsäädäntö ja sovellettava laki

Sopimus on yleensä kaksipuolinen oikeustoimi ja sen tärkeys korostuu eritoten ulkomaankaupassa. Sovitut asiat ovat molempia osapuolia sitovia ja niistä eroon pääsemiseksi tarvitaan molempien osapuolien suostumus. Sopimus kannattaa tehdä huolellisesti molempien osapuolien turvaksi ongelmatilanteiden varalta. Kauppasopimus tehdään molempien osapuolten tavoitteiden perusteella ja niiden pohjalta ratkaistaan sopimuksen yksityiskohdat. Kansainvälisessä kaupassa sopimuksen on hyvä olla tarpeeksi perusteellinen. Sopimusneuvotteluissa käydyt seikat kirjataan sopimukseen ja varmistetaan, että molemmat osapuolet ovat asiat samalla tavalla ymmärtäneet. (Melin 2011, 42. )

Minkä maan lainsäädäntöä sovelletaan, tulee sopia kauppasopimuksen yhteydessä. Periaatteessa osapuolet voivat keskenään päättää, kumman maan lakia noudatetaan. Yleensä otetaan käyttöön myyjän maan laki. (Melin 2011, 42.) Suomessa oikeustoimilaki määrittelee sopimukseen liittyvien asioiden kohtia. Oikeustoimilain lisäksi YK:n kauppalaissa, josta käytetään myös nimitystä kansainvälinen kauppalaki eli CISG löytyy tarjouksen peruuttamista ja sitovuutta määritteleviä sääntöjä. Suomi on tehnyt ko. sopimukseen varauksen, jonka mukaan Suomi ei sitoudu käyttämään sopimusentekoa koskevaa II osaa. Tämä varaus tarkoittaa sitä, että mikäli sopimukseen sovelletaan Suomen lakia, sopimuksen solmimista koskevia kohtia arvioidaan oikeustoimilain mukaan. Muilta osin sovelletaan kansainvälistä kauppalakia. (Pasanen 2005, 83–84.)

Kansainvälinen kauppalaki eli Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG) on solmittu Wienissä 1980. Se on yli viidenkymmenen valtion noudattama kompromissi eri oikeusjärjestelmistä, mitä noudatetaan kun osapuolet ovat eri valtioista ja nämä valtiot kuuluvat CISG:n piiriin. (Fondia: Lakitietopankki.)

CISG:iin on hyvä tutustua tehtäessä kauppaa muissa valtioissa olevien yritysten kanssa. Kauppalaki ja oikeustoimilaki sivuavat paljon CISG:ä. Joitakin eroja kuitenkin löytyy esimerkiksi vahingonkorvausseuraamuksien osalta. Se ei erottele korvattavia vahinkolajeja välittömiin ja välillisiin vahinkoihin, vaan vahingonkorvausvastuu syntyy tilanteissa, joissa rikkonut osapuoli ei voi näyttää toteen, että kysymyksessä on ollut ylivoimainen este, jota kutsutaan myös laissa nimityksellä Force Majeure. CISG ei sisällä kauppalain

mahdollistamaa vahingonkorvauksen kohtuullistamista. Korvausvastuuasiat on näin ollen hyvä sisällyttää sopimukseen. (Fondia: Lakitietopankki.)

Kansainvälisen kauppalain yksi tärkeä tehtävä on tasoittaa maakohtaisia lakieroja. Sen tavoitteena on molempien osapuolten sopimuskohtien yhteinen näkökulma. Kansainvälisen kauppalain perusteella pyritään ottamaan selvää, onko sopimuksen ehdot todeksi näytettäviä. Myyjällä on näyttövelvollisuus vaatimustensa osalta ristiriitatilanteissa. Ilman konkreettista näyttöä katsotaan esitetty vaatimus perusteettomaksi. Kaikki ehdot on kirjattava. (Melin 2011, 43.)

Yhdysvalloissa tarjous ei oikeuden mukaan sido sen tekijää. ”Common Law:n mukaan kukaan ole sidottu lupaukseensa, ellei hän ole saanut siitä vastiketta vastapuolelta”. (Melin 2011, 45. ) Tarjous voidaan siis peruuttaa vapaasti niin kauan kuin sitä ei ole hyväksytty. Yhdysvalloissa tarjous on hyväksytty ja oikeudellinen, kun tarjouksen saaja antaa hyväksyvän vastauksen tarjouksen tekijälle. Tämän jälkeen ei tarjousta tai hyväksyvää vastausta enää voida perua. (Melin 2011, 45.)

Myyjän ja ostajan solmittua kauppasopimuksen tulee myyjän toimittaa sovittu tuote sovittuun paikkaan ja sovittuun aikaan. Silloin kun myyjä toimittaa virheellistä tavaraa tai toimitus viivästyy, on hän rikkonut sopimusta. Virhe voi olla myös laatuvirhe tai määrävirhe tai tuotteeseen liittyvät asiakirjat ovat puutteellisia. Huomattuaan virheellisyyden ostajan on reklamoitava. Tämän jälkeen hänellä on oikeus esittää vaatimuksia myyjän sopimusvelvollisuuksien laiminlyönnistä. (Melin 2011, 50.)

Ostajan maksukyvyttömyyden varalle tulee myyjän luoda suoja jo kauppaa tehdessään. Erilaisia varautumiskeinoja voivat olla maksutavan valinta ja vakuuden vaatiminen ostajalta tai omistusoikeuden pidättäminen. Ostaja on kauppasopimuksen mukaisesti velvollinen maksamaan sovittun hinnan ja ottamaan tavaran vastaan sovittuna ajankohtana. Myyjä voi vaatia ostajan laiminlyödessä velvollisuutensa vahingonkorvausta tai sopimuksen purkamista. Myyjän velvollisuus säilyy tavaran osalta siihen asti, kun ostaja on sen vastaanottanut. Ostajan jättäessä maksamatta myyjällä on oikeus vaatia viivästyskorvausta, sopimuksen purkamista tai vahingonkorvausta. (Melin 2011, 51.)

Riitatilanteiden välttämiseksi paras keino on laatia riittävän hyvä sopimus. Sopimuksen tekijöillä olisi hyvä olla samankaltainen näkemys sopimusehtojen sisällöstä sekä tavoitteista. Riitatilanteessa ratkaisu löytyy yleensä helpoimmin, mikäli sopimukseen on merkitty ehdot sovellettavasta laista sekä missä maassa oikeutta käydään ja minkä sääntöjen mukaisesti. Mikäli sopimus ei ole riittävän hyvin laadittu, on kolme asiaa, jotka täytyy selvittää tilanteen ratkaisemiseksi. On selvitettävä, mikä virallinen taho on toimivaltainen ottamaan asian käsittelyyn. On myös varmistettava, että kun kyseinen instanssi antaa tuomion, sen on oltava täytäntöönpanokelpoinen vastaajan kotimaassa tai muussa valtiossa, jossa vastaajalla on omaisuutta. Kolmantena kohtana täytyy selvittää, mitä oikeussääntöjä sopimuksen tekijöiden väliseen riitaan sovelletaan. Riitojen selvittely oikeusteitse vie yleensä paljon aikaa ja rahaa. Siksi olisi ehdottoman tärkeää sopimusta laadittaessa miettiä riitoratkaisuun liittyvät asiat. (Pasanen 2005, 641–643.)

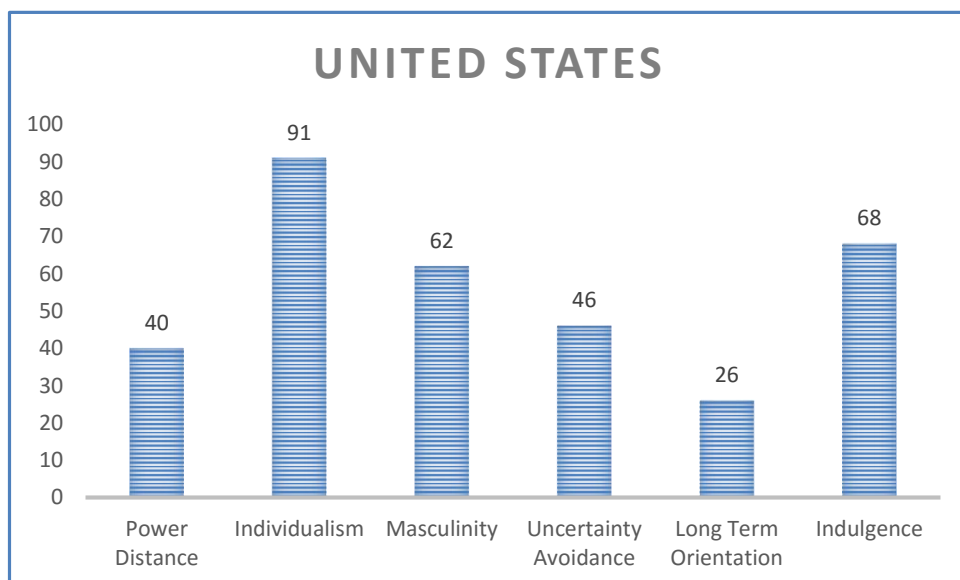
### **4.3 Yhdysvaltain bisneskulttuuri**

#### **4.3.1 Kulttuurin määritelmä**

Kulttuuri käsitteenä on laaja. Ihminen kuuluu jo syntyessään johonkin kulttuuriin perheensä kautta (Salminen & Poutanen 1996, 10). Kulttuuria voidaan määritellä esimerkiksi jakamalla se kolmeen eri alueeseen; aineettomiin arvoihin, aineelliseen kulttuuriin ja toimintaan (Uusitalo & Joutsenvirta 2009, 20). Aineettomat arvot koostuvat esimerkiksi uskonnosta, historiasta, säännöistä, perinteistä ja ihmissuhteista. Yleensä nämä aineettomat arvot ovat kulttuurin ydin, joita ulkopuolisen voi olla vaikea sisäistää ja oppia, vaikka asuisi maassa. (Salminen ym. 1996, 9.) Aineelliseen kulttuuriin kuuluvat esineet, rakennukset ja symbolit. Tärkeä osa kulttuuria on myös käyttämämme kieli ja kommunikointitapa. Kulttuuriin kolmantena alueena voidaan ajatella toimintaa, joka ilmenee elämässä erilaisina tapoina toimia työssä ja vapaa-ajalla. (Uusitalo ym. 2009, 20.) Yleensä jokaisella työpaikalla on oma yrityskulttuurinsa, jonka mukaan ihmiset työpaikalla toimivat.

### 4.3.2 Havaintoja Yhdysvaltojen kulttuurista Hofsteden ja Lewisin mukaan

Yhdysvaltalaisista yrityskulttuuria ja ihmisten käyttäytymistä paremmin ymmärtääksemme voidaan perehtyä alankomaalaisen kulttuurintutkijan, professori Geert Hofsteden määrittelemään kuuteen dimensioon. Nämä kuusi dimensiota ovat; valtaetäisyys (Power Distance), yksilöllisyys (Individualism), maskuliinisuus (Masculinity), epävarmuuden välttäminen (Uncertainty Avoidance), aikakäsitys (Long Term Orientation) ja suopeus (Indulgence). Hofstede on tutkinut yli viidessäkymmenessä maassa työelämän arvoja ja mainittujen dimensioiden perusteella voidaan todeta yli 50 maan arvojärjestelmät, jotka vaikuttavat ihmisten ajattelutapaan, yrityselämään ja muihin organisaatioihin. (Hofstede & Hofstede 2005, 20; The hofstede centre 2015.)



KUVIO 1. Yhdysvaltojen pistemäärä eri dimensioissa

Korkein mahdollinen pistemäärä on 100. Kuviossa korkea pistemäärä ilmaisee, että kyseinen dimensio on korostunut kulttuurissa, kun taas pieni pistemäärä ilmaisee vähäistä merkitystä kyseisen maan kulttuurissa. (The hofstede centre 2015.)

Valtaetäisyys ilmaisee yleensä sitä, missä määrin yhteisöjen jäsenet hyväksyvät epätasaisen vallan jakautumisen organisaatioissa ja eriarvoisuuden hyväksynnän. Yhdysvaltojen pistemäärä valtaetäisyyden suhteen on aika alhainen. Tästä voimme päätellä, että yhdysvaltalaisissa organisaatioissa valta on jakautunut myös muille kuin johtajille ja esimiehille. Esimiehiä on helppo lähestyä ja työntekijöiden ja tiimien työskentelyyn luotetaan.

Tiedonkulku on joustavaa ja kommunikointi on usein epävirallista ja osallistuvaa. Yksilöllisyyden korostumisesta Yhdysvallat saa korkean pistemäärän. Yksilöllisyyttä parhaiten kuvaa se, ajatellaanko kyseisen maan kulttuurissa minä vai me –ajattelumallin mukaisesti. Yhdysvalloissa yksilöllisyys on korostunut ja omat tarpeet tulevat ennen muiden tarpeita. Yrityskulttuurissa työntekijän tulee olla riippumaton muista työntekijöistä ja eteneminen perustuu ensisijaisesti yksilön saavutuksiin. (The hofstede centre 2015.)

Maskuliinisessa kulttuurissa korostuu yleensä kilpailu, suorittaminen ja menestyminen. Feminiinisessä kulttuurissa korostuvat solidaarisuus ja vaatimattomuus. (Salminen & Poutanen 1996, 19.) Yhdysvallat saa aika korkean pistemäärän maskuliinisuuden suhteen. Yhdysvalloissa korostuukin työelämäkeskeinen asenne. Omia saavutuksia ja menestystä työelämässä korostetaan. Rahalliset palkinnot työelämässä ja korkeamman statuksen saavuttaminen ovat tärkeitä asioita. (The hofstede centre 2015.)

Neljäs dimensio eli epävarmuuden välttäminen tarkoittaa, sitä kuinka suhtaudutaan tulevaisuuteen. Onko tulevaisuus vain jotakin, mikä tapahtuu vai pitääkö jatkuvasti kontrolloida tapahtumia ja tulevaa? Ulottuvuus tarkoittaa myös sitä, miten suhtaudutaan yllätyksellisiin sosiaalisen kanssakäymisen tilanteisiin. Yhdysvallat saa alle keskitason pistemäärän vertailussa, mistä voimme päätellä, että Yhdysvalloissa innovatiivisuus ja uusien ideoiden hyväksyntä esimerkiksi liike-elämässä on helpompaa kuin korkean pistemäärän kulttuureissa. Muiden mielipiteitä ja ideoita siis kuunnellaan. Sääntöjä ei esiinny niin paljon kuin korkean pistemäärän kulttuureissa. (The hofstede centre 2015.)

Aikakäsityksessä määritellään sitä, millaista roolia yhteiskunnassa näyttelee menneisyys ja tulevaisuus. Yhteiskunnan on säilytettävä linkkejä menneisyyteensä, mutta suoriuduttava myös tulevaisuuden haasteista. Yhdysvallat saa aika alhaisen pistemäärän kyseisessä dimensiossa. Alhainen pistemäärä edustaa sitä, että esimerkiksi liike-elämän tapaamisissa yhdysvaltalaiset helposti haluavat tarkistaa, onko tieto varmasti totta. Heillä on myös erittäin vahva näkemys siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Yrityksissä mitataan tuloksia lyhyellä aikavälillä, mikä toimii motiivina ihmisille nopeisiin tuloksiin liike-elämässä. (The hofstede centre 2015.)

Viimeinen dimensio eli suopeus määrittelee sitä, kuinka paljon ihmiset yrittävät kontrolloida omia halujaan ja impulssejaan lapsena saamansa kasvatuksen perusteella. Yhdysvallat saa pistemäärän 68 suopeuden suhteen. Tästä voidaan päätellä, että jos kontrolli on

heikkoa, on kyseessä suopeus. Jos kontrolli on tiukkaa, on kyseessä pidättyväinen yhteiskunta. Yhtenä suopean yhteiskunnan merkinä voidaan pitää Yhdysvalloissa vallitsevaa ”Work hard and play hard” -asennetta. Työ on tärkeää, mutta vapaa-aikaa arvostetaan yhä enemmän. (The hofstede centre 2015.)

Richard D. Lewisin kehittämässä LMR-mallissa kulttuurit jaotellaan kolmeen kategoriaan; lineaariaktiiviseen, multiaktiiviseen ja reaktiiviseen. Tämän mallin mukaan Yhdysvallat on lineaariaktiivinen kulttuuri. Kyseisen kategorian kulttuurin ihmisille Lewisin mukaan tunnusomaista ovat esimerkiksi seuraavat asiat: täsmällisyys, kärsivällisyys ja yksityisyyden arvostaminen. Työasioissa he pysyvät suunnitelmissa ja faktoissa sekä ovat hyvin työorientoituneita ja seuraavat tarkasti ohjeita. He arvostavat byrokratiaa. Neuvotteluissa he käyttävät muistioita, pitävät loogisesta ajattelusta ja etenemisestä asioissa ja keskeyttävät harvoin. He haluavat myös pitää sosiaalisen ja ammatillisen elämän erillään. (Lewis 2006, 29–42.) Vaikka kulttuureita jaotellaankin eri mallien mukaan, pitää muistaa, että myös persoonallisuus vaikuttaa aina ihmisen käyttäytymiseen kulttuuritaustan lisäksi. Ei ole myöskään yksiselitteistä, että kaikki lineaariaktiivisen kulttuurin edustajat toimisivat näiden määriteltujen ominaisuuksien mukaan.

Pohjoiseurooppalaiset tulevat yleensä hyvin toimeen amerikkalaisten kanssa bisnesneuvotteluissa, koska amerikkalaiset arvostavat heidän tapojaan hoitaa asioita. Lewisin mukaan amerikkalaisilla on taipumusta käyttäytyä seuraavasti kokouksissa: He ovat individualisteja ja hoitavat itsenäisesti asioita. He ovat usein epämuodollisia neuvotteluissa ja joskus jopa yliystävällisiä sekä käyttävät paljon huumoria. Amerikkalaiset tuovat esille heti oman kantansa asioista ja ovat suorasukaisia sekä tekevät nopeita päätöksiä ja haluavat asioiden nopeaa etenemistä. He ovat hyvin tuloshakuisia ja sinnikkäitä. Jos he ovat eri mieltä, tuovat he sen myös esille. Amerikkalaiset ajattelevat olevansa parhaita ja heidän valuuttansa ja lakinsa ovat ainoita oikeita. (Lewis 2006, 179–186.)

### 4.3.3 Liiketapaamiset

Globalisoituminen ja tiedonvälityksen nopeutuminen sekä talousalueiden yhdentymisen asettavat yritykset, yhteisöt ja yksilöt vaativien tehtävien eteen. Nyt ei riitä oman maan-

osan ja kulttuurin tuntemus ja ymmärtäminen. Yhdysvalloista ja yhdysvaltalaisista puhuttaessa on tietenkin muistettava, että yleistysten tekeminen on haastavaa, koska maa on puolikkaan mantereen kokoluokkaa ja siellä asustaa lähestulkoon 300 miljoonaa ihmistä. Nyt vaaditaan syvällistä tietoa monien eri alueiden kulttuureista ja tavoista. Tässä on hyvä lainata Frank Sinatran laulun sanoja: ”Jos pärjää New Yorkissa, pärjää missä vain!”

Arvojen merkitys kulttuureissa on myös liiketapaamisissa otettava huomioon, sillä arvot muokkaavat ihmisten ajatuksia ja mielipiteitä ympäröivästä maailmasta ja nämä kaikki puolestaan ohjaavat ihmisten käytöstä. Muistakaamme, että Yhdysvallat on elänyt 1960-luvulta lähtien arvojen myllerryksessä. (Tamminen 2000, 17.)

Suomella ja Yhdysvalloilla on ainakin yksi yhteinen piirre, molemmissa maissa arvostetaan ja korostetaan täsmällisyyttä ja pyritään pitämään tiukasti kiinni sovitusta tapaamisista ja palavereista. On suotavaa ja jopa toivottavaa, että varataan riittävästi aikaa matkoihin, koska suurkaupungeissa liikenne usein aiheuttaa ylimääräistä viivettä. Jos tietää myöhästyvänsä, on aina hyvä soittaa ja ilmoittaa tästä. Tapaamisen peruuntuessa on myös hyvä soittaa ja sopia saman tien uusi ajankohta sekä pahoitella tapaamisen peruuntumista. (Tamminen 2000, 145.)

Liiketapaamiselle on hyvä saapua hymyssä suin, mutta ei käsi ojossa valmiina tervehdykseen. Yhdysvalloissa isännällä on velvollisuus ensimmäisenä nostaa käsi ylös kättelyä varten. Kättelyn tulee olla lyhyt ja luja. Kättelyn aikana on hyvä katsoa toista osapuolta silmiin. Isäntänä tai emäntänä toimiessa on kohteliasta kiittää tulijaa, että hän on saapunut paikalle. Ensitapaamisella on hyvä muistaa ensivaikutelman merkitys: ensivaikutelma antaa meille monenlaista käsitystä vastapuolesta, joskus negatiivisiakin käsityksiä. Näistä on myöhemmin vaikea päästä eroon, vaikka ne olisivatkin vääriä. Neuvotteluajoja varattaessa on hyvä muistaa, että Yhdysvalloissa kirjoitetaan ensin kuukausi, sitten päivä ja vuosi. Esim. 1.14.2016. (Tamminen 2000, 145.)

Liike-elämä on Yhdysvalloissa hyvin nopeatahtista. Saattaa tapahtua, että sopimuspaperia tarjotaan allekirjoitettavaksi jo ensimmäisellä tapaamisella, jos asiakas koetaan potentiaaliseksi. Amerikkalaiset valmistautuvat tapaamisiin tekemällä useita erilaisia sopimusluonnoksia valmiiksi, joten aina löytyy yksi pätevä jokaiselle. Keskitason johtaja voi suurissa yrityksissä tehdä pieniä sopimuksia. Suuriin kauppoihin tarvitaan kuitenkin aina toi-

mitusjohtajan tai pääjohtajan suostumus ja useita tapaamisia. Tapaamisiin pyritään kuitenkin järjestämään aina samalla tasolla olevat henkilöt pöydän molemmille puolin. Ryhdyttäessä liikeneuvotteluihin kannattaa oppia tuntemaan kaikki ihmiset, jotka ottavat neuvotteluun osaa. (Tamminen 2000, 145.)

Yhdysvalloissa on hyvä siirtyä liiketoimintaa koskeviin asioihin epämuodollisen esittelyn ja pienen small talkin jälkeen. Tämä pätee myös johtajatasolla, olipa kokous toimistolla tai ravintolassa. Yleisesti yhdysvaltalaiset pyrkivät suoriutumaan neuvotteluista nopeasti ja muut muodollisuudet jätetään seuraavaan kertaan. Neuvotteluissa voi hyvin keskittyä asiaan ja puolustamaan myös omia näkemyksiään. Väittely kuuluu asiaan. Tärkeää on, että neuvottelu voitetaan ja saadaan hyvä kauppa ja hyvä hinta. Tämän jälkeen voidaan siirtyä eteenpäin. (Tamminen 2000, 145–146.)

Yhdysvaltalaiset ovat hyvin tehtäväkeskeisiä ja tämä näkyy neuvottelutekniikassa. Heille on tärkeää juuri kyseessä oleva kauppa ja he tarttuvat heti tarjolla olevaan tilaisuuteen ja tekevät kaupat niin pian kuin mahdollista. Yhdysvaltalaiset ovat valmiita myös kompromisseihin, jos molemmat osapuolet niistä hyötyvät. Neuvotteluissa he keskittyvät taloudellisiin seikkoihin, kuten voiton suuruuteen ja kauppahintaan, lyhyen ajan palkkioihin ja tuloksiin tai uuden teknologian tuomiin haasteisiin. Asiakkaan kannattaa esittää kaikki faktat asian tiimoilta nopean kaupan varmistamiseksi. Suomalaiset ovat ehkä hiukan sinisilmäisiä neuvotteluissaan. Heidän on hyvä varoa, etteivät kerro liikaa yhdysvaltalaisille, jotka ovat erittäin hyviä lypsämään tietoa yli tarpeen. (Tamminen 2000, 146.)

Tärkeää neuvotteluissa yhdysvaltalaisen kanssa on, että asiat etenevät koko ajan ja päätöksiä syntyy. He ovat hyvin kärsimättömiä ja jos ei neuvottelu etene tai asiassa pysytäkään, he saattavat lopettaa kaupanteon. Asian pitkittäminen tai jonkin seikan kertomatta jättäminen on heille epäluotettavuuden merkki. Kun vastapuoli huomaa yhdysvaltalaisen neuvottelukumppaninsa alkavan katsella kelloaan, on aika hoitaa asiat nopeasti loppuun. Silloin kun hän pitkittyneen neuvottelun jälkeen ehdottaa uutta tapaamista, tulee kohteliaasti poistua ja palata asiaan myöhemmin. (Tamminen 2000, 146.)

Silloin kun asiat eivät hoidu sopimusten mukaan, ovat yhdysvaltalaiset valmiina vaihtamaan toimittajaa tai yhteistyökumppania ilman omantunnon tuskia. Tässä asiassa he ovat hyvin suoria ja yksioikoisia. Heille ei kelpaa huono laatu tai myöhästely. Mikä on vielä



hyvä tietää: Yhdysvalloissa laitetaan kaikki asiat paperille ja asioiden oikean kulun varmistaa vielä yrityksen oma juristi. (Tamminen 2000, 146.)

Yhdysvalloissa menestyvän liiketoiminnan taustalla ovat aina hyvä laatu, oikea hinta ja oikeat kontaktit. Tämä ei silti vielä riitä, sillä onnistuminen riippuu myös tyylistä. Myyntitapahtuman pitäisi olla viihdyttävä ja myyvä. Kaikessa tulee näkyä tehokkuus. Yhdysvaltalaiset voivat olla hyviä kuuntelijoita tai päinvastoin täysin välinpitämättömiä. Yleisesti ottaen he arvostavat aggressiivista, huoliteltua ja jopa hiukan liioittelevaa puhujaa. Hän tuo selkeästi ja nopeasti esille kaikki faktat, osaa perustella asiansa ja tuoda esille konkreettisen hyödyn, jonka tästä kaupasta saa. Avoimuus ja nopeus ovat valttia neuvoteltaessa yhdysvaltalaisen kanssa. (Tamminen 2000, 148.)

Liikeneuvotteluja voidaan järjestää myös lounaan yhteyteen kello 12.00 ja 14.00 välillä. Tällöin lounas on kevyt, koska työnteko jatkuu heti sen jälkeen. Lounaan yhteydessä voi nauttia lasin viiniä tai oluen, mutta joissakin yrityksissä alkoholin nauttiminen on kiellettyä. Illallisen voi sopia kello 17.30 ja 20.00 väliseksi ajaksi. Sitä voi edeltää cocktailtilaisuus. Illallisella voidaan hyvin viettää enemmänkin aikaa liiketuttavien kanssa, kun taas lounas on nopeampi tapaaminen. Liikelounaalla yleisesti kutsuja maksaa. (Tamminen 2000, 149.)

Yhdysvaltalaiset liike-elämän ja yritysten edustajat kantavat mukanaan omia käyntikorttejaan, (*business cards*). Käyntikortteja vaihdetaan vain, jos on tarkoituksena olla yhteydessä myöhemmin. Joskus yhdysvaltalainen ottaa toiselta kortin, mutta ei vastaavasti anna omaansa. Tämä saattaa johtua siitä, että kyseessä olevan tehtävän hoitaminen ei ole hänen vastuullaan. Yleisesti ottaen kortteja vaihdetaan neuvottelun alkaessa tai kokkeilla tai järjestetyissä verkostoitumistapahtumissa. (Tamminen 2000, 148.)

Liikelahjoja ei yleensä anneta Yhdysvalloissa, mutta jos niitä haluaa antaa, niiden ei tule olla kovin arvokkaita. Yhdysvaltain laki sallii 25 dollarin verovähennyksen liikelahjalle. Liikelahjan voi ajatella antaa liiketoiminnan onnistumisen kunniaksi tai kun kauppa on solmittu. Yhdysvaltalainen ei välttämättä anna heti vastalahjaa, vaan miettii itse, milloin sille on oikea ja sopiva hetki. Erilaiset tapahtumat, kuten jääkiekko ja jalkapallo-ottelut voivat olla useasti erittäin hyviä vastalahjavaihtoehtoja. (Tamminen 2000, 149.)

Pukeutuminen viestittää henkilön luonteesta ja arvoista. Huolitellusti pukeutunut henkilö käyttäytyy ja puhuu sen mukaisesti. Hyvä ja huoliteltu pukeutuminen on tärkeä osa yhdysvaltalaisesta työelämästä ja siihen tulee suhtautua vakavuudella. Omalla pukeutumisellaan henkilö ottaa toiset huomioon. Sillä osoitetaan arvostusta asiakasta, yhteistyökumppania tai kutsujen järjestäjää kohtaan. Pukeutumisessa on hyvä sulautua ympäröivään ryhmään. Esim. tehdashallissa ei kannata pitää yllään kallista pukua, kun taas toimistossa tulee pukeutua hyvin istuvaan pukuun. Mitä meidän suomalaisten on hyvä muistaa: samaa asua tai pukua ei yleensä käytetä kahtena päivänä peräkkäin. Tätä pidetään Yhdysvalloissa turhan vaatimattomana. (Tamminen 2000, 150.)

#### 4.3.4 Johtaminen ja hierarkia

”Time is money”, sanotaan tunnetussa sanonnassa. Sille on Yhdysvalloissa aivan oma merkityksensä, joka ei ehkä ihan totisimmassa mielessä kohtaa meidän suomalaisten ajatusta asiasta.

Kilpailu on osa yhdysvaltalaisesta elämästä jo koulusta asti. Amerikkalaiset elokuvat antavat tästä jo viitteitä. Koulumaailmassa jaetaan palkintoja ahkerimmalle, edistyneimmälle ja urheilussa menestyneimmälle. Yhteiskunnasta ei siis puutu kilpailun kannustimia.

Yhdysvaltoja pidetään kapitalistisena voitontavoitteluun pyrkivänä yhteiskuntana. Yhdysvaltalaisien mukaan kehitys kulkee suoraan eteenpäin ja ihmisten on työskenneltävä nopeasti, odottamaan ei tule jäädä. Heidän on tarkoitus olla aina ensimmäisenä paikalla ottamassa uudet mahdollisuudet vastaan. Tästä johtuen yhdysvaltalaiset ovat kärsimättömiä ja aina kiireessä eläviä ihmisiä. Tämän mukaan johtajat ja esimiehet odottavat alaisiltaan nopeita tuloksia keinoista piittaamatta. Yhdysvalloissa nopeutta pidetään yritysarvona ja tämä on jokaisen hierarkian kaikilla tasoilla ymmärrettävä. (Tamminen 2000, 152–153.)

Kilpailu Yhdysvalloissa on todella kovaa ja aikataulu on liike-elämässä erittäin tärkeässä asemassa. Kaikki kilpailevat myös ajasta. Nopeat toiminnot, nopeat päätökset sekä suuret voitot ohjaavat toimintaa ja voivat nousta laadun ja luotettavuuden edelle. Kun tai jos yhdysvaltalainen kesken projektin huomaa joutuneensa väärille teille, hän yksinkertaisesti tarkistaa ja korjaa suunnan ja jatkaa vauhdikkaasti eteenpäin. (Nieminen & Väyrynen 1999, 177.)

Yhdysvalloissa pyhään kolminaisuuteen kuuluvat yksilöllisyys, edistys ja saavuttaminen. Tämä ilmenee tavoissa ja käytöksessä, joilla johtajat toimivat ottaessaan riskejä, tehdes-  
sään nopeita päätöksiä ja viedessään koko ajan asioita eteenpäin. Yhdysvalloissa johtajat  
ovat todella sitoutuneita työhönsä. He ottavat siihen aikaa viikonlopuiltaan ja lomiltaan,  
jos tarvitaan. Menestyvät johtajat ovat työriippuvaisia. Korkeasta työmoraalista kärsivät  
sekä perhe että johtajan oma terveys. Onneksi nykypolvi alkaa antamaan arvoa myös va-  
paa-ajalle. (Tamminen 2000, 156.)

Yhdysvalloissa johtajalla on asemaansa sidottu päätöksentekovalta. Johtajat kantavat vas-  
tuun kaikista päätöksistään ja heille myös maksetaan siitä. Yhdysvalloissa vallitsee tulos  
tai ulos -periaate ja kaikki tietävät tämän. Tässä kohtaa yrityskulttuuri on vuosikymmen-  
ten myötä muuttunut aina armottomammaksi. Toinen asia, joka osoittaa johtajan aseman,  
on niiden alaisten määrä, jotka valmistelevat hänelle asiat ja näistä asioista johtaja tekee  
päätöksiä. Alaiset pitävät johtajansa ajan tasalla. Tästä syystä johtajan on osattava kuun-  
nella ja hänen tulee omata hyvä negatiivisen palautteen sietokyky. Silloin kun johtaja osaa  
vastaanottaa ja omaksua asioita nopeasti, hän on huippujohtaja. Menestyvässä yrityksessä  
johtaja huolehtii vapaasta informaationkulusta ja demokratiasta. Ideoita tulee vaihtaa ja  
kaikkien on osallistuttava. Tällainen johtaja on helposti tavoitettavissa. (Tamminen 2000,  
156.)

Päätöksen tekee yleensä korkein johto tarkkojen laskelmien ja faktojen mukaan. Päätök-  
set tehdään nopeasti ja johtaja päättää, ottaako hän näihin päätöksiin alaisiaan mukaan.  
Nykyisin organisaatiot ovat matalan hierarkian organisaatioita, mutta niissä on selkeät  
lineaariset auktoriteettitavat. Jokainen tuntee paikkansa ja jokaiselle on oleellista tietää,  
kuka on esimies ja kenelle tulee raportoida. Alaiset saavat yleensä tarkat kirjalliset ohjeet  
näistä ja nopean palautteen tekemisistään. Palautekulttuuri onkin yhdysvaltalaisen elä-  
mässä aina mukana ja positiivisella palautteella johtaja motivoi alaisiaan. Johtajan tulee  
olla lähellä alaisiaan. Häntä kutsutaan usein etunimellä ja hän saattaa kertoa vitsejä sekä  
jousta sosiaalisuuden nimissä. Vuorovaikutus ja sosiaalinen älykkyys ovat suuressa ar-  
vossa ja hyvä johtaja on positiivinen ja luottamuksen arvoinen. (Tamminen 2000, 157.)  
Neuvottelutilanteessa valtataistelut eivät ole harvinaisuus. Neuvottelijat kilpailevat yhti-  
önsä ja asemansa puolesta sekä haluavat vaikutusvaltaa. Ryhmässä yhdysvaltalainen neu-

vottelija on aina yksilö ja siksi onkin oleellista ottaa selvää yrityksen valtarakenteista ennen neuvotteluja. Näin voidaan välttää väärinkäsityksiä. (Nieminen & Väyrynen 1999, 190.)

Yhdysvaltalaiset kunnioittavat työpaikkansa hierarkiaa voimakkaasti. Työntekijät eivät kritisoi esimiehiään tai työnantajaansa, vaan tuovat esille vain positiiviset puolet ja tyytyväisyyden. Usein rakentava ja hyödyllinen palaute jää antamatta ja tämän mukanaan tuoma kehitys kokematta. (Nieminen & Väyrynen 1999, 183.)

Viime vuosina yhdysvaltalainen johtajuus on muuttunut pehmeämpään suuntaan. Alaiset ovat saaneet vaikuttaa työnsä sisältöön ja päässeet osallistumaan enemmän. Tämän avulla yritykset tähtäävät vielä parempaan tulokseen, koska pystyvät toimimaan entistä nopeammin tämän päivän muuttuvassa markkinatilanteessa. Jokaisen johtajan on hyvä tehdä selväksi oma tapansa toimia ja tapa, jolla haluaa muiden toimivan. (Tamminen 2000, 157.)

## 5 MARKKINOINTISUUNNITELMA

### 5.1 Lähtökohta-analyysit

Yrityksen markkinointisuunnitelmaa tehtäessä on tärkeää määritellä lähtökohta-analyysit. Ne pitävät sisällään sekä nykytilanteen analysoinnin että tulevaisuuden näkymien tutkimisen. Lähtökohta-analyysit sisältävät yritysanalyysit, markkina-analyysit, kilpailija-analyysit ja ympäristöanalyysit. Tärkeää on, että lähtökohta-analyyseissä selvitetään konkreettisesti kaikki yrityksen liiketoiminnan markkinoinnilliseen tekemiseen vaikuttavat osa-alueet. Analysointia ja tutkimista on mietittävä tarkasti kyseisen yrityksen menestymisen näkökulmasta. On panostettava niihin analyysikohteisiin, jotka voivat todellisuudessa olla merkittäviä yrityksen menestykselle. (Rope 2000, 464–467.) Toimeksiantajayritystä koskien lähtökohta-analyysit löytyvät J.S. Fashion Groupille tehdystä markkinointisuunnitelmasta (liite 1).

#### 5.1.1 Ympäristöanalyysi

Työn tavoitteena oli selvittää J.S. Fashion Groupille keinoja Yhdysvaltain markkinoille pääsemisen ja tunnettuuden lisäämisen avuksi. Tätä varten tuli kartoittaa asioita, joita pitää yrityksen kansainvälistymisessä ottaa huomioon. On erittäin tärkeää selvittää tulevan kohdemarkkinan tiedot mahdollisimman tarkasti.

PESTEL-makrotoimintaympäristöanalyysi on työkalu, jonka avulla voidaan selvittää kohdemarkkinaan liittyviä asioita. PESTEL-analyysi käsittää seuraavat osa-alueet: poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiokulttuuriset (sociocultural), teknologiset (technological), ekologiset (ecological) tai eettiset (ethical) ja juridiset tekijät (legal). Maa analysoidaan kunkin tekijän osalta ja lopuksi johtopäätökset viedään SWOT-yhteenveto-analyysiin. (Vahvaselkä 2009, 112.)

SWOT-analyysin avulla yritys pystyy yhdistämään yrityksen ja ympäristön analysoinnin. SWOTissa arvioidaan yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja uhat. Määrittämisen jälkeen pitää keskittyä siihen, kuinka uhat käännetään mahdollisuuksiksi ja kuinka mahdollisuudet käytetään hyväksi. Yrityksen vahvuuksista

pitää luoda kilpailuetu ja heikkoudet pyrkiä poistamaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 82–84.)

Tässä työssä ympäristöanalyysi on tehty luvussa 4 koskien Yhdysvaltojen markkina-alueita. Ympäristöanalyysissä on selvitetty Yhdysvaltojen markkinoita, historiaa, talouden tilannetta, lainsäädäntöön liittyviä asioita ja laajasti Yhdysvaltojen bisneskulttuuriin liittyviä asioita. Lisäksi ympäristöanalyysissä voidaan selvittää työvoiman saatavuutta, yhteiskunnan teknologian tasoa ja kilpailua. Erikseen varsinaisen ympäristöanalyysin lisäksi voidaan tehdä markkina-analyysiä, jossa selvitetään potentiaalisten kohdeasiakkaiden määrää ja markkinoiden kylläisyysastetta. On tärkeää tuntea kilpailijansa, joten kilpailija-analyysi voidaan tehdä myös omana tutkimuksenaan. Kilpailijatilanneanalyysissä tutkitaan kilpailijoita ja heidän tuotteitaan ja asemaansa kohdemarkkinoilla. Jos vain tietoja on saatavilla, on hyvä perehtyä myös kilpailijoiden toiminnallisiin ja taloudellisiin resursseihin. (Rope 2000, 466–467.) Kuten luvussa 3 on mainittu, valitsimme New York Cityn tarkemmaksi markkina-alueeksi Yhdysvalloista. Tarkempi analyysi koskien New York Cityä löytyy markkinointisuunnitelmasta (liite 1).

### **5.1.2 Yritysanalyysi**

Yritysanalyysien avulla arvioidaan yrityksen sisäistä toimivuutta. Analyyseistä saaduilla tiedoilla markkinoinnin osaajat saavat tarvitsemaansa tietoa. Tämä tieto hankitaan siis erillistutkimuksilla. Yritysanalyysia suositellaan tehtäväksi muutaman vuoden välein. Näin siitä saadaan paras hyöty ja voidaan varmistaa yrityksen sisäinen toimivuus. Perusteellisen yritysanalyysin avulla saadaan selville, millaisessa tulokunnossa yritys sillä hetkellä on. Tutkimuksen avulla saadaan selville kehityskohteet ja haasteet. Niiden parantamiseksi tehdään suunnitelma, jota sitten viedään järjestelmällisesti eteenpäin ja toteuttamista valvotaan säännöllisesti. Yritysanalyysistä voidaan käyttää myös nimeä voimavara-analyysi. Voimavara-analyysiin liittyy erilaisia vahvuuksia ja heikkouksia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 81.)

Yritysanalyyseissä on hyvä selvittää esimerkiksi myynti, kate, tuotanto, tuotteet, henkilöstö, johtaminen, toimintakulttuuri, organisaatio, laatu, taloushallinto, rahoitus, markkinointi, varasto ja kuljetus. Analyyseissä mietitään hinnoittelua ja jakelua ja ovatko toimintatilat riittävät ja missä ne sijaitsevat. Analyyseissä on hyvä huomioida yrityksen luonne ja

sen ympäristö. Tarkoitus ei ole tehdä liian juhlavia ja vaikeasti tulkittavia tai aikaa vieviä analyysejä. Tiedon on hyvä olla kustannus- ja hyötysuhteeltaan positiivista. Tietoa, jota ei tarvita, ei kannata hankkia. Ainoastaan tietoa, joka on tärkeää suunnitelman perusteiden ja tavoitteiden määrittämiseksi, kerätään. Usein tietoa hankitaan, mutta ei mietitä, mihin sitä voidaan käyttää. (Rope & Vahvaselkä 2000, 91–92.)

Tulevaisuuden näkymien selvittäminen tarpeeksi laaja-alaisesti on menestyksen edellytys. Näkymiä tulee tarkastella sekä sisäisistä että ulkoisista ympäristötekijöistä. Kaikki välillisesti ja välittömästi vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat menestykseen, otetaan mukaan. Näkymiä tarkastellaan riittävän aikajakson välein. Tärkeää on huomioida mihin suuntaan nykytila on kehittymässä. Ennakoimalla voidaan toimintaratkaisut tehdä siihen tilanteeseen, joka vallitsee kunkin suunnitellun toimenpiteen näkyessä markkinoilla. (Rope & Vahvaselkä 2000, 92.)

## **5.2 Visio, missio ja arvot**

Yrityksen visio voidaan nähdä yrityksen unelmana. Sen tulisi olla jonkinlainen johtamisen peruskivi, jonka avulla annetaan työntekijöille kuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision on tarkoitus vedota tunteisiin ja ajatteluun. Se auttaa työntekijöitä hahmottamaan jotakin, johon pyritään ja joka saavutetaan. Sen tulee innostaa ihmisiä työn tekemiseen. Vision avulla on tarkoitus priorisoida tehtäviä ja kehitystoimintaa. Vision tulee kuulua yrityksen strategiaan, joka sisältää tietoa yrityksen toimintatavoista. Se antaa tunteen yhdessä tekemisestä. Vision avulla henkilöstö saadaan mukaan visiointiin. Sen avulla johdon työkaluiksi saadaan tarinoita sekä yhteinen kieli ja yhteinen innostus. Vision saamaa tunnetta ei ehkä kaikkialla hyödynnetä vielä riittävästi. Tässä onkin yksi kehityksen kohde. (MaNi Consulting Oy 2016.)

Yrityksen missio luo toiminta-ajatuksen ja syyn yrityksen olemassaololle. Mission on tarkoitus vastata kysymykseen, mitä tehdään ja mihin mennään. Missiolla on iso rooli yrityksen perustarkoituksessa ja ydintoiminnassa ja se myös selittää yrityksen roolin ja tehtävän yhteiskunnassa. Missio on yhdessä arvojen ja vision kanssa osatekijä yrityksen strategian määrittelyssä. Kyseessä on siis yksi strategian perusosista, joiden päälle strategia rakennetaan. (MaNi Consulting Oy 2016.)

Arvoilla tarkoitetaan asioita, jotka ovat tärkeitä yritykselle ja yksilöille. Arvojen avulla teemme erilaisia valintoja ja ne ohjaavat tekemisiämme. Jokaisella yrityksellä on omat arvonsa, on ne sitten kirjattu ylös tai ei ja näiden arvojen mukaan yrityksessä toimitaan. Optimaalinen tilanne on, kun arvoista keskustellaan yhdessä henkilökunnan kanssa ja sovitetaan ne yrityksen omaan arvomaailmaan. On hyvä käydä nämä vielä yhdessä läpi ja miettiä, miten ne jokapäiväiseen työelämään vaikuttavat. Yhteisesti sovitut ja sisäistetyt arvot helpottavat yhteistoimintaa ja auttavat yhteisten tavoitteiden mukaisissa päätöksissä. (MaNi Consulting Oy 2016.)

Yrityksen missio, visio ja arvot on hyvä sovittaa yrityksen ja työntekijöiden yhteiseen arvomaailmaan. Työntekijöiden lojaalisuus ja sitoutuneisuus korostuu, kun heidän omat arvonsa huomioidaan yrityksen strategiassa. Jokaisen on helppoa ja innostavaa toimia muiden saman arvomaailman ihmisten joukossa. Työtyytyväisyys ja yleinen hyvinvointi on huomioitava aina näitä asioita määriteltäessä. Kaikkiin näihin osioihin vaikuttavat yleinen maailman tilanne ja maan kulttuuri. Näitä asioita tarkasteltiin luvussa kolme tarkemmin.

### **5.3 Markkinointistrategia**

J.S. Fashion Group on aloitteleva yritys, joten sen markkinointistrategian lähtökohtana on liike-idea ja toiminta-ajatus (missio). Yrityksen liike-ideassa määritetään, missä kaikessa toiminnassa yritys on mukana. Liike-ideassa kerrotaan toimintatavat, joita yritys noudattaa ja tuotteet, joita markkinoidaan. Siinä määritellään myös segmentit eli kohde-ryhmät, joille markkinoidaan. Tärkeää on myös miettiä yrityksestä asiakkaalle muodostuva mielikuva eli miksi asiakas haluaa ostaa juuri meidän yrityksemme tuotteen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 39–41.)

Kun markkinointistrategiaa luodaan, tarkastellaan yrityksen toimintaa ja rakennetta tarkasti. Yritysanalyysin ja ympäristöanalyysin avulla pyritään saamaan liiketoiminta markkinoiden kysyntää ja kilpailua vastaavaksi. (Edu 2010.) Alaluvussa 3.3 käsiteltiin keskeisiä käsitteitä ja mainittiin myös siitä, kuinka tärkeää on valita yritykselle oikea markkinointistrategia. Markkinointistrategiat voidaan siis jakaa kannattavuus-, kilpailu-, ja kasvustrategioihin.



Jos yritys valitsee kannattavuusstrategian, on sen päämääränä liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen sen kautta, että tutkitaan nykyisessä liiketoiminnassa kasvua hidastavia ja estäviä tekijöitä. Kun yritys lähtee toteuttamaan kannattavuusstrategiaa, se voi määritellä eri tapoja strategian toteuttamiseen. Jos yritys valitsee kannattavuuden nykyisellä toiminnalla, se ei tee isoa muutosta liiketoiminnassaan vaan nykyistä toimintaa pyritään tehostamaan ja kustannuksia pyritään pienentämään. Yritys voi myös valita kannattavuusstrategian, jossa tulosta pyritään parantamaan karsimalla kannattamattomat asiakkaat. Samalla panostetaan oman yritystoiminnan näkökulmasta kannattavampien asiakassuhteiden hoitamiseen. Yhtälailla kuin voidaan karsia kannattamattomia asiakkaita, voidaan karsia myös kannattamattomia tuotteita tai tuoteryhmiä. Usein saattaa mennä niin, että tuotteista karsittaessa myös jotkut asiakkaat karsiutuvat pois tai päinvastoin. (Rope 2000, 478–481.)

Kilpailustrategia jaetaan kolmeen eri osa-alueeseen: keskittymisstrategia, erilaistumisstrategia ja kustannustehokkuusstrategia. Keskittymisstrategiassa yritys nimensä mukaan keskittyy tiettyihin tuotteisiin ja segmentteihin, joissa se pyrkii olemaan paras. Erilaistumisstrategiassa yritys pyrkii erikoistumaan tiettyihin tuotteisiin ja saa sitä kautta edun verrattuna muihin alan yrityksiin. Kustannustehokkuusstrategian valitessaan yritys tavoittelee kilpailijoihin verrattuna mahdollisimman kustannustehokasta toimintaa. (Edu 2010.)

Kasvustrategiassa määritellään yrityksen haluaman kasvun suuntaaminen tuote-/ markkinakentän suutaan.

<b>Markkinat/ Tuote</b>	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkinoiden valtaaminen	Tuotekehitys
Uudet markkinat	Markkinoiden kehittäminen	Monipuolistaminen

KUVIO 2. Tuote- markkinamatriisi (Edu 2010)

Tämän matriisin avulla yritys voi suunnata kasvua eri vaihtoehtojen mukaan. Kasvua voidaan hakea nykyisen liikeidean pohjalle tuomalla jo olemassa olevaan tuoteryhmään rinnakkaistuotteita. Jo markkinoilla olevia tuotteita voidaan myös uudistaa. Kasvua voidaan etsiä myös peruskohderyhmää laajentamalla tai siten, että tuote suunnataan täysin uusille

markkinalohkoille. Tätä voidaan kutsua myös jo olemassa olevan tuotteen lanseerausmarkkinoinnin piiriin. Yritystoimintaa voidaan kasvattaa myös uusilla tuotteilla. Tällöin on tärkeää miettiä, että uudet tuotteet voidaan lanseerata kannattavasti jo olemassa oleville markkinalohkoille. Liiketoiminnassa on aina riskejä ja kasvustrategiaa ajatellen yritys ottaa riskin laajentaessaan tuotevalikoimaansa ja laajentaessaan asiakassegmenttiä. Kasvustrategian epäonnistumisen riski kasvaa, mitä kauemmaksi liikutaan yrityksen nykyliikeideasta. (Rope 2000, 476–478.)

## **5.4 Markkinointikeinot**

Yritykset käyttävät erilaisia markkinointikeinoja menestyäkseen yritysten välisessä kilpailussa. Riippuen yrityksen toimialasta ja tuotteista käytettävien markkinointikeinojen painotus vaihtelee. Markkinoinnin kilpailukeinoja on useita. Yrityksen henkilöstö on tärkeä kilpailuvaltti ja varsinkin palveluyrityksissä hyvän henkilöstön lisäksi hyvä asiakaspalvelu korostuu. Yrityksen tuottamat tavarat ja palvelut eli tarjooma täytyy olla onnistunut, jotta saadaan kehitettyä asiakassuhteita. Tuote ja sen hinnoittelu sekä tuotteen saataavuus muodostavat tärkeitä kilpailukeinoja. Markkinointiviestintä sisältäen mainonnan, myyntityön, myynninedistämisen sekä suhde- ja tiedotustoiminnan on näkyvintä osaa yrityksen markkinoinnista. Edellä mainitut tekijät muodostavat kilpailukeinojen yhdistelmän eli markkinointimixin. Kilpailukeinot mietitään kohderyhmän mukaan. Jokaisella yrityksellä tulisi olla omanlaisensa markkinointimix. Yrityksen on hyvä olla perillä kilpailijoiden markkinointikeinoista ja yrittää erottua joukosta omilla ideoillaan. (Bergström & Leppänen 2007, 85–86.) J.S. Fashion Groupille suunnittelemamme markkinoinnin kilpailukeinot löytyvät erillisestä markkinointisuunnitelmasta (liite 1).

### **5.4.1 Tuote ja hinnoittelu**

Asiakas pitää tuotetta hänen tarpeisiinsa vastaavana hyötykokonaisuutena. Tuotetta ei tulisi pitää ainoastaan fyysisenä ja kosketeltavana tavarana. Se sisältää aineettomia osia tai se voi olla palvelu. Kansainvälisen markkinoinnin suunnittelussa on hyvä huomioida asiakaskeskeiset lähtökohdat, joita ovat tarve ja hyötyodotukset ja näihin vaikuttavat kulttuurierot. Voidaan puhua ydintuotteesta eli tarpeesta, johon tuotetta ollaan hankkimassa.

Lisäedut taas ovat ydintuotteeseen sisältymättömiä tavaran tai palvelun osia. Näillä lisäeduilla pyritään erottumaan kilpailevista tuotteista. Ydintuote ja lisäedut muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan toiminnalliseksi tuotteeksi. (Vahvaselkä 2000, 183.)

Tuote sisältää erilaisia arvoja. Tuotteeseen lisätään kaupallistamisvaiheessa mielikuvia. Näitä ovat esimerkiksi nimi, merkki ja muotoilu, joilla tuote erottuu kilpailevista tuotteista. Tuote voi olla merkkituote tai brändätty tuote. Se voi olla vakiotuote tai merkitön tuote. Tavaramerkkiä pidetään tärkeänä ominaisuutena ja sen avulla tuote erotetaan kilpailevista tuotteista. Monen yrityksen tavoitteena on saada tuotteensa merkkitavaraksi. Asiakkaan mielikuvalla tuotteesta on ostohetkellä suuri merkitys. Haluttu tavaramerkki luo positiivisen mielikuvan ja se on helppo tunnistaa ja muistaa. Tällainen tuote sopii hyvin kansainvälisille markkinoille. (Vahvaselkä 2009, 184.)

Hinnoittelu kansainvälisille markkinoille on haastavaa. On oltava selvillä kohdemaan taloudesta ja ekonomisesta tilanteesta. Kilpailutilanne ja ihmisten ostokäyttäytyminen on hyvä selvittää. Kulttuurilla on myös oma osuutensa ostotilanteessa ja tarveajattelussa.

Tuotteiden hinnoittelu on viime vuosina muuttunut merkittävästi kaikkialla maailmassa. Piratismi ja harmaa markkina ovat kasvussa. Valuuttamarkkinat ovat epävakaita ja tämä on huomioitava pitkällä tähtäimellä. Kansainvälisessä hinnoittelussa keskeisiä tekijöitä ovat yritykseen liittyvät tekijät, tuotetekijät, markkinatekijät ja ympäristötekijät. (Vahvaselkä 2009, 201–202.)

Kansainvälisessä hinnoittelussa on huomioitava kohdemaan erilaisuus ja markkinat. Kansainvälisen kaupan lisäkustannuksiin kuuluvat kuljetukset, rahat, huolinnat, tullit, verot ja vakuutukset. Tavoitteena on tietenkin löytää tuotteelle kilpailukykyinen hinta, joka tuo yritykselle riittävän katteen. (Rope & Vahvaselkä 2000, 250.)

Yksi oleellinen asia tuotteen hinnoittelussa on sen brändiarvo. Brändit kiehtovat ja koskettavat meitä kaikkia eri tavoin. Sanotaan myös, että aito brändi antaa enemmän kuin se lupaa. Brändäyksestä ja brändeistä on kirjoitettu useita teoksia ja viime vuosikymmenten aikana olemme heränneet huomaamaan, miten brändeillä rahastetaan. Onhan toki merkeistä maksettu ennenkin. Jokainen tuntee Coca-Colan, jonka raaka-aineet maksavat alle muutaman sentin, mutta valmis myytävä tuote on hinnaltaan monisatakertainen. Näinä vuosina on alettu hinnoittelemaan brändejä entistä taitavammin. Tunnetut muotilehdissä

mainostetut kengät ja urheiluvaatteet saattavat maksaa moninkertaisesti verrattuna ”brändittömiin” tuotteisiin. Laadukkaista tuotteista kannattaa maksaa, mutta on hyvä olla heireillä ja tiedostaa, maksaako brändistä vai mainoksen luomasta mielikuvasta. Amerikkalaisten mielestä brändi lupaa lifestyle-maailmoja, se on unelmia ja lupauksia täynnä (Sounio 2010, 17 - 21).

Brändin määritelmä Sounion (2010) mukaan on kuin hyvä ystävä tai jopa perheenjäsen. Brändissä on kaksi osaa. Ensinnäkin ulkonäkö ja pakkaus, toiseksi sielu ja puhutaan jopa tuotteen persoonasta, taustasta ja historiasta. Brändin ulkonäkö on helppo luoda käyttäen visuaalisia ja viestinnän keinoja. Sielu onkin sitten vaikeampi asia. Sen luominen vaatii uskallusta paljastaa myös heikko puoli. On muistettava, ettei brändi ole milloinkaan pelkkää pintaa, vaan parhaissa brändeissä on aina sydän mukana ja brändi ylittää vastapuolen odotukset. Brändi on hintansa arvoinen ja siitä ollaan valmiita maksamaan. (Sounio 2010, 24–28.)

Vähittäiskaupassa on meneillään valtavat muutokset ja haasteet tänä päivänä. Kilpailu on erittäin tiukkaa ja vähittäiskauppaan on parhaillaan syntymässä uusia formaatteja. Alennusmyynnit lisääntyvät ja jatkuva hintakilpailu on todellisuutta. Ostokäyttäytyminen muuttaa muotoaan jatkuvasti ja laatutietoinen ostokäyttäytyminen on aina vain useammille kuluttajille mahdollista. Kuluttajat ovat entistä enemmän tietoisia heidän mahdollisuuksistaan. Kuluttajien elämäntavat ovat muuttuneet ja heillä on enemmän mahdollisuuksia hankkia sitä, mitä haluavat, eikä ainoastaan sitä, mitä tarvitsevat. Nyt jos koskaan vähittäiskaupan tulee pysyä ajan hermoilla menestyäkseen. Sen on oltava aina vain tehokkaampi ja kaikkia myynnin elementtejä tulee käyttää. Asiakkaalle tarjotaan erilaisia ostomahdollisuuksia joko netissä tai kauppoissa. Kaupan on tultava aina enemmän ostajaa vastaan hänen odotuksissaan. Ostosten tekemisen tulee olla hauskaa ja kauppoissa on tarkoitus viihtyä. (Floor 2006, 11–12.)

#### **5.4.2 Jakelukanavat**

Mietittäessä mitä markkinointikanavia käytetään on tavoitteena aina kohderyhmän kattava tavoittaminen. On hyvä selvittää potentiaalisten asiakkaiden määrä ja heidän maantieteellinen sijaintinsa. Tutkitaan, kuinka usein nämä kohderyhmän asiakkaat tekevät tämänkaltaisia hankintoja ja kuka tekee ostopäätöksen. Selvitetään myös, mistä asiakkaat

ovat ostaneet näitä tuotteita aiemmin ja minkälaisia palveluita he haluavat tuotteen sisältävän. (Rope 2000, 252.)

Kaikki päätökset ja toimenpiteet, joilla saadaan tuote mahdollisimman kannattavasti ja tehokkaasti asiakkaalle, kuuluvat niin sanottuun jakelumixiin. Näitä voivat olla esimerkiksi päätökset käytettävistä markkinointikanavista ja fyysisestä jakelusta, kuten tilausten vastaanottaminen, kuljetukset, varastoinnit ja toimitusehdot. Asiakaslähtöisessä toiminnassa korostuu asiakasyhteyksien ja asiakaspalvelun hoitoon liittyvien kanavien hallinta. Näitä kanavia pitkin hoidetaan myyntiä ja asiakaspalvelua itse tai yhteistyökumppaneiden avulla. Asiakassuhteita hoidetaan usein eri myynti- ja palvelukanavien kautta. Henkilökohtaisia kanavia on hyvä käyttää vaativissa asiakassuhteissa. (Vahvaselkä 2009, 209.)

Jakelukanavapäätöksiä tehtäessä päätetään ensin kohdemaassa käytettävästä operaatiomuodosta ja jakelutien pituudesta. Suomessa valmistetut tuotteet voi ulkomaille viedä joko valmistaja itse tai välittäjä. Välittäjänä voi toimia esim. agentti, maahantuoja tai vähittäiskaupan ketju. (Vahvaselkä 2009, 210.)

Toiseksi päätetään, käytetäänkö rinnakkaisia välikäsiä ja kohdemarkkinakohtaista jakelutietä. Tehdään myös valinta maakohtaisista yksittäisistä välikäsistä. (Vahvaselkä 2009, 210.)

Tuotantohyödykkeiden jakelukanavia tutkittaessa voidaan huomata, kuinka myyjäyrietykset pyrkivät hallitsemaan jakeluaan ja pääsemään lähelle asiakkaitaan. Kulutustavaroiden jakelukanavat taas ovat hajanaiset. Jakelukanavan valinnassa on huomioitava yrityksen ulkomaan kokemus, aikaisemmat asiakaskontaktit, mikä tuote on kyseessä, tuotteen arvo, tuotteen vaatima asiantuntemus ja viennin määrälliset tavoitteet. Hyvä on tutustua kohdemaan markkinoihin, asiakassegmentteihin, kohdemaan talousasetelmiin ja kaupan käynnin kulttuuriin liittyviin seikkoihin. (Vahvaselkä 2009, 211.)

Jakelutiepäätökset ovat osa kilpailukeinopäätöksiä. Näitä päätöksiä tehdessään yritys tarvitsee jakelupolitiikkaa. Viennin päämäärä ja sen saavuttamiseksi asetetut tavoitteet kertovat meille jakelupolitiikan ytimen. Tuotepolitiikassa puhutaan tuotteen ominaisuuksista. Onko tavoite valmistaa jotakin omaleimaista, jota myydään ainoastaan erikoisliikkeissä? Hintapolitiikka on jakelutien valintaan vaikuttava seikka. Mietitään hinnan liik-

kumavara ja jos on kyseessä alhaisen hinnan omaava tuote, valitaan sen mukaiset jakelukanavat. Kallis tuote vaatii sitten jo omat arvokkaammat ratkaisut. (Vahvaselkä 2009, 211.)

Valikoivassa asiakaspolitiikassa on kyse siitä, että hintapolitiikan sallimista jakelukanavavaihtoehdoista otetaan käyttöön se, jolla saadaan tuote parhaiten suunnitellulle asiakaskunnalle. Loppukäyttäjien ja heidän ostokäyttäytymisen tunteminen on tärkeää ja samoin se, kuka ostopäätöksen tekee ja missä asiakkaat ovat. Pohditaan jakelukanavien jäsenten mahdollista osallistumista messuille, mainontaan ja näyttelyihin. Koska jakelukanavan valinta kohdistuu aina lopulliseen kuluttajaan saakka, on jokaisen välijäsenen valinta tärkeää. (Vahvaselkä 2009, 211–212.)

Jakelukanavan valintaan voi kysellä apua Finpron konsulteilta tai TE-keskuksen vientiasiamiehiltä. Valinnassa huomioidaan jakelijan nykyinen tuotevalikoima ja halu sekä resurssit uusiin tuotteisiin, koko ja markkina-alue, maine ja tunnettuus sekä taloudellinen tilanne. Vielä kannattaa ottaa selvää mahdollisen jakelijan toimitiloista, tehokkuudesta, toimintatavoista sekä markkinointiosaamisesta sekä henkilökunnan määrästä ja sen ammattitaidosta. Tietenkin on hyvä tietää myös jakelijan omat tavoitteet ja suunnitelmat. (Vahvaselkä 2009, 212.)

Edustajasopimus on hyvä laatia asiantuntijan kanssa. Tässä voidaan ajatella kansainvälisen kaupan juridiikkaan perehtynyttä asiantuntijaa. Sopimusmuotoja ovat jälleenmyyjä-, maahantuonti- tai edustussopimus. Sopimuksessa on hyvä sopia muutamasta oleellisesta seikasta, kuten sopimuksen nimi ja muoto, ketkä ovat sopimuksen osapuolet, mitkä tuotteet ja mikä alue kuuluvat sopimukseen. Edustuksen luonne tulee sopia (agentti, maahantuojia tai jälleenmyyjä) sekä osapuolten velvollisuudet ja vastuut. Sopimuksen voimassaoloaika ja siitä irtisanoutuminen on oltava sopimuksessa sekä provisio ja sen laskentaperusteet, mahdolliset muut maksut ja sopimuksen päättäminen. (Vahvaselkä 2009, 212.)

Kanavapäätökseen vaikuttavat tuotteen ominaisuudet ja niiden vaikutus markkinointikanavan ratkaisuun. Näihin voidaan katsoa kuuluviksi tuotteen monimutkaisuus, tuotteen imago, tuotteen huollon tarve, tuotteen voittotavoite ja varastoitavuus. Kaikkien näiden asioiden lisäksi markkinointikanavaa valittaessa varmistetaan, että valitulla kanavalla

saavutetaan riittävä markkinapeitto, joka on edellytys myyntivolyymille. Yrityksen voimavarat ja edellytykset hoitaa tuotteen valmistus, toimitus ja markkinointi vaikuttavat myös kanavan valintaan. (Rope 2000, 252.)

Markkinointikanavan valinnassa on selvitettävä, halutaanko tuote toimittaa suoraan loppukäyttäjälle vai käytetäänkö väliportaita. Väliportaita käytettäessä on huomioitava, että he ottavat oman palkkionsa omista toimistaan tuotteen markkinoille viennistä. Tärkeä on siis miettiä, kumpi on edullisempaa ja kannattavampaa ja millä kanavalla todella saadaan peitettyä mahdollisimman suuri osa markkinasta.

### 5.4.3 Markkinointiviestintä

Yrityksen täytyy viestiä eri tavoin olemassaolostaan, jotta asiakkaat löytävät sen. Markkinointiviestintä on kaikkein näkyvin kilpailukeino, jonka avulla yritys lisää myyntiään ja ylläpitää asiakassuhteitaan. Sen avulla luodaan myös mielikuva yrityksestä asiakkaille. Markkinointiviestintään kuuluvat myyntityö, mainonta, myynnin edistäminen (Sales Promotion = SP) sekä tiedotus- ja suhdetoiminta (Public Relations = PR). (Kotler & Keller 2016, 47; Bergström & Leppänen 2007, 178.)

Kannattava myynti on yritystoiminnan perusta ja henkilökohtainen myyntityö on tärkeä tekijä yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa. Myynti voidaan myös määritellä myyjän ja asiakkaan väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa myyjä opastaa asiakasta ostamaan juuri hänelle parhaiten sopivan tuotteen tai palvelun. Kiristyvässä kilpailussa tärkeää on luoda hyviä ja pitkiä asiakassuhteita ja hyvän myyntityön ja asiakaspalvelun kautta se on mahdollista. Myyntityö vaatii paljon aikaa, panostusta ja rahaa yritykseltä, joten on tärkeää, että muut markkinointiviestinnän osa-alueet tukevat myyntiä. Se millaisilla markkinoilla yritys toimii, määrittää myös hyvin pitkälle myyntityön luonnetta. Yritys voi toimia kuluttaja- tai yritysmarkkinoilla, ostettava tuote voi olla kulutus- tai palveluhyödyke ja varsinainen ostotilanne voi tapahtua eri paikoissa; nämä kaikki määrittävät myyntityön luonnetta. (Isohookana 2007, 133–135.)

Myyntiprosessi koostuu eri vaiheista alkaen ostajien kartoittamisesta. Kun ostajat on määritetty, valmistaudutaan hyvin myyntitilanteeseen ja otetaan yhteyttä mahdolliseen ostajaan. Presentaatiossa vakuutetaan ostaja tuotteen tai palvelun hyödyistä juuri hänelle.

Neuvotteluvaiheessa kuunnellaan asiakkaan näkemyksiä ja keskustellaan. Päätös- vaiheessa tehdään joko ostopäätös tai jos ei tuote tai palvelu sovi asiakkaalle, täytyy osata myös luopua asiakkaasta. Seuranta ja asiakassuhteen ylläpito ovat hyvän asiakassuhteen kulmakiviä. (Isohookana 2007, 136–138.)

Mainonnan avulla tavoitetaan parhaiten suuri yleisö eli iso määrä tulevia tai jo yritykseltä ostavia asiakkaita. Mainonta voidaan jakaa mediamainontaan ja suoramainontaan. Mediamainonta sopii erittäin hyvin markkinointiviestinnän keinoksi silloin, kun palvelun tai tuotteen käyttäjiä tai mahdollisia uusia ostajia on paljon. Suuren kohderyhmän lisäksi mainonta voidaan myös kohdistaa vain tietyille rajatuille kohderyhmille. Maantieteellisesti kohderyhmä voi olla hajallaan ja mainontaa voidaan käyttää eri tavoin ostoprosessin eri vaiheissa. Lanseerauksen alkuvaiheessa mainonta on tehokasta, jotta saadaan luotua tietoisuutta tuotteesta tai palvelusta. Mainontaa suunniteltaessa on tärkeää luoda tavoitteet sen mukaan, pyritäänkö kohderyhmää tiedottamaan, suostuttelemaan, muistuttamaan vai vahvistamaan ostopäätöstä. Kun valitaan mediaa, on tärkeää käydä läpi ne mainosvälineet, joilla mainonta saadaan kohderyhmälle perille tehokkaasti ja taloudellisesti. Mainonnan eri muotoja ovat: tv-, lehti-, radio-, elokuva-, ulko-, suora- ja internetmainonta. Näistä tulee koota yrityksen kannalta paras mahdollinen yhdistelmä. Mediavalinnassa on otettava monia eri asioita huomioon, ensin tietysti se, millainen tuote tai palvelu on kyseessä. Perustiedot käytettävästä mediasta ja sen käyttäjien ominaisuuksista tulee myös tietää. Mainosvälineen hinta ja kyky viedä se kohderyhmälle ovat myös huomioitavia asioita. (Isohookana 2007, 141–142.)

Televisiomainonnalla voidaan tavoittaa suuri määrä ihmisiä, mutta mainosten tekeminen ja televisiossa mainostaminen on suhteellisen kallista. Mainos on myös nopeasti ohi televisiossa. Itse mainoksen sijaan tuote voi olla näkyvästi esillä tv-ohjelmassa tai elokuvassa (product placement). Lehtimainontaa voidaan tehdä sanoma-, aikakausi- ja ilmaisjakelulehdissä. Mainostamisen kannalta sanomalehti tavoittaa lukijansa hyvin, mutta yleensä sanomalehti luetaan nopeasti läpi ja siihen ei palata. Aikakausilehti taas luetaan usein rauhassa ja pitkään ja säilytetään sanomalehteä kauemmin. Lehtien väliin on myös mahdollista saada mainoksia mukaan. Radion vahvuuksia mainosmedianana ovat sen läheisyys, toistomahdollisuus, paikallisuus sekä kattavuus. Heikkouksina voisi mainita, että kuulijat vaihtelevat nopeasti kanavia tai kuuntelevat radiota ”taustalla” tehdessään muuta. Elokuvamainonnan kautta tavoitetaan hyvin kohderyhmä, mutta sen peitto on pieni. Ulko- ja liikennemainontaa näemme esimerkiksi tauluissa teiden varsilla, bussipysäkeillä



mainostolpissa, busseissa ja junissa. Ulkomainonta on hyvin tehokas kaupunkimedia. Ulkomainonnalla on helppo saada toistoa, mutta toisaalta se on nopeasti ohi ja sää sekä ilkivalta aiheuttavat omat ongelmansa ulkomainonnan suhteen. (Isohookana 2007, 144–156.)

Suoramainontaa voidaan käyttää yritysmarkkinoinnissa ja kuluttajamarkkinoinnissa. Suoramainonnalla tarkoitetaan mainosten toimittamista kontrolloiduin jakeluin kohderyhmälle. Suoramainos voi olla osoitteellista tai osoitteetonta. Suoramainonnan tärkeimpiä etuja ovat henkilökohtaisuus, nopeus ja riippumattomuus. Heikkouksina voisi mainita esimerkiksi, jos lähetys hukkuu muun postin joukkoon tai ei kiinnosta muuten vastaanottajaa. Suoramainos voi myös ärsyttää liialla henkilökohtaisuudella. Jotta suoramainonta onnistuu, on asiakasrekisteri pidettävä hyvin ajan tasalla. (Isohookana 2007, 156–161.)

Internet ja digitaalinen media ovat vahvasti kasvavat mainonnan välineet. Internet ja digitaalisuus ovat mullistaneet myös mainonnan maailman. Digitaalisella markkinointiviestinnällä tarkoitetaan kaikkea digitaalisessa muodossa tai mediassa tehtyä markkinointiviestintää. Tunnetuimpia digitaalisen markkinoinnin muodoista ovat: sähköposti- ja mobiiliviestit, internetmainonta sisältäen yrityksen omat verkkosivut, verkkomainonnan kuten bannerit ja hakukonemarkkinoinnin. Sosiaalinen media, kuten Twitter ja Facebook, ovat nykyään tärkeitä markkinointiviestinnän välineitä. Viraalimarkkinoinnista puhuttaessa tarkoitetaan viestin leviämistä sosiaalisissa verkostoissa. Erilaiset mainospelit, mobiilimarkkinointi ja verkkokilpailut ovat osa nykyajan markkinointiviestintää. Digitaalisen markkinointiviestinnän kautta kohderyhmä saavutetaan tehokkaasti. Koska kuluttajat käyttävät yhä enemmän internet- ja mobiilimediaa, täytyy myös mainostajan näkyä siellä. (Karjaluoto 2010, 13–14.)

Digitaalinen markkinointiviestintä on tullut jäädäkseen. Sen yhtenä suurena etuna on kohdistettavuus ja se, että siitä on tulossa yhä henkilökohtaisempaa. Interaktiivisuus eli vuorovaikutteisuus on etu verrattuna muihin medioihin. Internetin käyttö kasvaa koko ajan, Yhdysvalloissa internetiä käyttää jo kolme neljästä. (Karjaluoto 2010, 127–128.)

Myynnin edistäminen eli menekinedistäminen tarkoittaa myyjien ja jakeluportaan resursien ja halun lisäämistä yrityksen tuotteiden myymiseen. Myynnin edistämällä pyritään myös kuluttajien ostohalukkuuden kasvattamiseen. Kuluttajamarkkinoinnissa myynninedistämisen kohderyhminä ovat yrityksen oma myyntihenkilöstö, jakelutie ja asiakkaat.

Omaa myyntihenkilöstöä voidaan tukea myynnin tukimateriaaleilla, myyntikokouksilla, koulutuksilla ja kilpailuilla. Tavoitteena näillä toimilla on myynnin ja myyntitaitojen lisääminen sekä tuotetuntemuksen kasvu. Jakelutien ja jälleenmyyjien tukemisella tavoitellaan monia asioita. Sillä pyritään saamaan uusi tuote jakelukanavaan, mutta myös pitämään tuoteuskollisuutta yllä. Näkyvyys myymälässä ja yrityskuvan vahvistaminen kuuluvat menekinedistämisen tavoitteisiin. Tukea voidaan antaa kohdistetusti, esimerkiksi liikkeenhoidollista tukea tukkukaupan jakelukanavan eri osapuolille avustamaan myymälän perustamisessa. Myymälä ja sen sijainti sekä visuaalinen ilme ja tuotteiden sijoittelu myymälässä ovat tärkeitä SP:n osa-alueita. Markkinointitukea voidaan antaa jälleenmyyjille ja erilaiset alennukset kuuluvat myös myynninedistämisen piiriin. Kuluttajille tarkoitettuja myynninedistämistoimia ovat mm. hintatarjoukset, alennusmyynnit, sesonkimyynnit, tuotenäytteet ja erilaiset kilpailut. (Isohookana 2007, 161–165.)

Yksi erittäin tärkeä SP:n muoto on messut. Messuja on monenkokoisia ja eri toimialoille suunnattuja. Messuille tulee valmistautua hyvin. On erittäin tärkeää suunnitella messuille osallistujat, messuosasto ja ulkoinen viestintä kokonaisuudessaan. Tuotteiden tunnettuutta lisääviä tapahtumia ovat esimerkiksi promootiokiertueet, näyttelyt ja tiedotustilaisuudet. Sponsoroinnin kautta yritys tavoittelee mediajulkisuutta ja näkyvyyttä ja siten myynnin kasvua. Sponsoroinnin kohde on yleensä julkisuuskuvaltaan niin myönteinen, että yritys haluaa näkyä hänen toimintansa kautta. (Isohookana 2007, 166–171.)

Epätyypilliset markkinointiviestinnän keinot eli ambient design, ambient media ja sissi- eli guerillamarkkinointi voidaan myös liittää myynninedistämisen yhteyteen. Ambientilla tarkoitetaan ympäröivää. Ambient designissa äänet, kosketuspinnat, värit ja valot tuovat informaatiota tuotteesta tai palvelusta. Ambient designissa halutaan vedota ihmisen eri aisteihin. Ambient designia voidaan käyttää esimerkiksi myymälöiden tai tapahtumien suunnitteluun. Ambient mediallyä tarkoitetaan ympäristön käyttöä markkinointiviestinnän mediana. Yleensä hyödynnetään ulkotilaa ja sen muotoja ovat esimerkiksi yrityksen tunnuksilla ajavat autot, kulkueet ja yrityksen mainosten jakajat, jotka ovat pukeutuneet yrityksen tai tuotteen tunnuksiin. Sissimarkkinoinnilla tarkoitetaan markkinointia, jossa huomiota pyritään saamaan erottuvalla tavalla epätavallisilla keinoilla. Sissimarkkinointi tapahtuu tietyssä ajankohtana ja juuri tietyssä paikassa. Sen kuuluu olla yllättävää ja osoittaa suunnittelijaltaan luovuutta. (Isohookana 2007, 172–175.)

Tiedotus- ja suhdetoiminta voidaan jakaa suhteiden muodostamiseen ja tiedotuksen kautta tapahtuvaan näkyvyyteen. Suhdetoiminta sanana kertoo hyvin, mistä siinä on kyse eli ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja viestinnästä. Suhdetoimintaan kuuluvia muotoja ovat asiakastilaisuudet, liikelahjat ja tervehdykset. Tiedostustoimintaan kuuluvat yrityksen sisäinen tiedottaminen ja ulkoinen tiedottaminen. Tiedotus on yritykselle yleensä ilmaista mainontaa. Sisäisellä tiedotuksella tavoitellaan avoimuutta ja sen kohteena ovat yleensä oma henkilöstö, omistajat ja yhteistyökumppanit. Sisäistä tiedottamista hoidetaan esimerkiksi perehdytysoppaalla, sisäisillä lehdillä, intranetillä ja tv-järjestelmällä. Ulkoista markkinoinnillista tiedottamista on kaikki markkinointiviestintä, joka lähtee yrityksestä ulos lukuun ottamatta mainontaa. Yritys pyrkii ulkoisen tiedottamisen avulla pitämään näkyvyytensä yllä sidosryhmissä. Ulkoisen tiedottamisen välineitä ovat asiakaslehti, vuosikertomus, osavuositiedotukset ja yritysesittelyt. Yritys tavoittelee myös näkyvyyttä lehdistötiedotteilla ja ammattiartikkeleilla. Nykyään isoissa yrityksissä tukeudutaan usein viestintätoimistojen apuun tiedotusta koskevissa asioissa. (Rope 2000, 353–365.)

Kun yritys haluaa kansainvälistyä, on markkinointiviestintä tärkeässä roolissa. Suomalaisen yrityksen kansainvälistyessä kehitystarvetta on yleensä juuri viestintä- ja markkinointiosaamisessa. Oman yrityksen imagon rakentaminen hyvin on ensiarvoisen tärkeää. Kun rakennetaan hyvä yrityskuva yritykselle, se toimii työkaluna myös markkinointiviestinnän toimenpiteissä. Kansainvälistä toimintaa haluavan yrityksen ensimmäisiä tehtäviä on suhteiden luominen asiakkaisiin ja muihin yhteistyökumppaneihin. Yleensä on mentävä sinne, missä voi tavata asiakkaita. Viestintä eri kulttuureista tulevien ihmisten kanssa on haasteellista muutenkin kuin vain kielen takia. Markkinointiosaamisen keskeisenä asiana on, että osaa kommunikoida vieraassa kulttuurissa ihmisten kanssa. Jos haluaa tehdä hyvää myyntityötä, pitää osata keskustella ja vastata väitteisiin. (FINTRA 2001, 12–16.)

## 6 POHDINTA

Työn tavoitteena oli luoda konkreettinen markkinointisuunnitelma toimeksiantajalle. Markkinointisuunnitelman tarkoituksena on antaa Sadun yritykselle keinoja Yhdysvaltain markkinoille pääsemisen ja tunnettuuden lisäämisen avuksi. Aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Toimeksiantajan haastattelu oli lähtökohtana koko työlle ja hänen toiveidensa perusteella sitä lähdettiin toteuttamaan.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus ja vastauksia ongelman selvittämiseen haettiin haastattelujen ja laajan kirjallisuuden sekä internetistä löytyvien tietojen avulla. Aiheen rajaaminen oli runsaan aineiston pohjalta haastavaa, mutta pitämällä konkreettisen markkinointisuunnitelman tavoite mielessä pystyttiin opinnäytetyön tekijöiden mielestä rajaamaan aihe hyvin. Huomattiin, kuinka oleellista oli heti alussa luoda selkeä sisällysluettelo, jonka perusteella edettiin. Teoreettista tietoa työn pohjaksi löytyi runsaasti, mutta ongelmaksi osoittautui löytää markkinatutkimusta Yhdysvalloista ja vielä tarkemmin New Yorkista. Useita tiedusteluja tehtiin sähköpostitse, mutta tarvittavaa tietoa ei saatu. Useista vastauksista tiedusteluihin ilmeni tietty vastahakoisuus tiedon jakamiseen. Oliko syynä se, että tehtiin opinnäytetyötä vai se, että tietoa ei haluttu jakaa? Tämä herätti ajatuksen siitä, kuinka tärkeää yhteistyön tekeminen suomalaisten yritysten välillä on. Suosituksena on, että Sadun kannattaa olla itse yhteydessä opinnäytetyössä esiin tuotuihin tahoihin.

Tulkitessaan teoriaa ja saatuja vastauksia opinnäytetyön tekijät pyrkivät olemaan puolueettomia ja rehellisiä sekä esittämään tiedon samanlaisena kuin se oli heidän saadessaan sen. Eettiset näkökulmat huomioitiin tutkimusta tehtäessä. Tämän perusteella tutkimustulokset ovat luotettavia.

Työn tekeminen onnistui suuresta työmäärästä huolimatta hyvin ja eteni aikataulussa. Kokonaisuus syntyi koostamalla pienistä osista isompi kokonaisuus fokuksenaan markkinointisuunnitelma. Haastatteluihin vastattiin ajallaan ja jatkuva kommunikointi toimeksiantajan kanssa ohjasi hyvin työssä etenemistä. Toimeksiantaja voi halutessaan hyödyntää markkinointisuunnitelmaa sellaisenaan ja teoreettista osuutta on hyvä käyttää pohjana yrityksen kansainvälistymisessä.

Tutkimuksen perusteella kansainvälistymiseen tarvitaan pääomaa ja yrityksen rahoituksen on oltava kunnossa. Rahoitukseen liittyvien kontaktien lisäksi pyrittiin löytämään erilaisia ratkaisuja verkostoitumiseen ja yhteistyökumppaneiden löytymiseen. Useilta ta-  
hoilta saatujen vastausten perusteella on tärkeintä mennä New Yorkiin henkilökohtaisesti. Huolellinen valmistautuminen matkaan luo onnistumisen edellytykset. Portin aukeami-  
seen kansainvälisille markkinoille vaaditaan kunnianhimoa, rohkeutta ja paljon työtä, mutta myös onnea. Oikeassa paikassa oikeaan aikaan oleminen saattaa johtaa oman me-  
nestystarinan alkamiseen.

## LÄHTEET

- Ala-Korpi, R. Kansainvälistymispäällikkö. ELY-keskus. Haastattelu 9.1.2016.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Centers for Disease Control and Prevention. CDC 24/7: Saving Lives, Protecting People. Luettu 20.1.2016. <http://www.cdc.gov/>
- Elo, A. Toimitusjohtaja Finnopool. Puhelinhaastattelu 2.3.2016.
- ELY-keskus. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. 2016. Luettu 20.2.2016. <http://www.ely-keskus.fi/>
- Finncham. New York – Ulkomaalaisten yritysten portti Yhdysvaltojen markkinoille 2015. Annemarie Hjorth. Artikkel. Luettu 25.2.2016.
- Fintra. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 2001. Kansainvälinen viestintä. Yrityksen visioista käytännön markkinointiin. Helsinki: Miktor Oy.
- Floor, K. 2006. Branding a Store. Amsterdam. BIS Publishers.
- Fondia. Virtuaalilakimies. Lakitietopankki. Luettu 21.1.2016  
<https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Kansainv%C3%A4linen%20kauppalaiki%20%28CISG%29.aspx?url=https://virtuallawyer.fondiatools.com:443/Sivut/Yleist%C3%A4%20kansainv%C3%A4lisen%20kaupan%20sopimuksista.aspx>
- Fondon. Konsultointiyritys. Luettu 2.3.2016.  
<http://www.fondon.fi/>
- Haapasalo, A. 2011. MONDO matkaopas. New York. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Helsingin Sanomat. HS-analyysi. Niskakangas, T. 27.7.2014. Luettu 11.1.2016.  
<http://www.hs.fi/talous/a1406347096292>
- Helsingin Sanomat. Talous. HS-Reuters. Cook, R. 9.1.2016. Luettu 13.1.2016.  
<http://www.hs.fi/talous/a1452237060976>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 19. painos.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. 2005. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. The hofstede centre. Country comparison. Itim International. Luettu 19.1.2016.  
<http://geert-hofstede.com>
- Iltalehti. Tyyli.com. 2016. Milja Haaksluoto. Luettu 9.2.2016.  
[http://www.iltalehti.fi/muoti/2016020821088202\\_mu.shtml](http://www.iltalehti.fi/muoti/2016020821088202_mu.shtml)

- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro Oy/ Docendo.
- Kotilainen, M., Kaitila V., Nikula N. & Suni P. 2009. Suomen ja Yhdysvaltojen väliset taloussuhteet. ETLA. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2016 Marketing Management. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lewis, R. 2006. When cultures collide. Leading across cultures. Nicholas Brealey International. Boston. London. Third edition.
- McJerney, D. 2005. Matkaopas historiaan. Yhdysvallat. Oy UNIPress Ab.
- MaNi Consulting Oy. Yritysjohdon konsultointi. Luettu 7.2.2016.  
<http://www.maniconsulting.fi/yrityksen-johtaminen/liikeidea-strategia-missio/>
- Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt. Vienti ja tuonti. Tammertekniikka/ AMK-Kustannus Oy.
- New York Times. Nothing Sells like Celebrity. 2008. Julie Creswell. Artikkel. Luettu 22.3.2016.  
<http://mobile.nytimes.com/2008/06/22/business/media/22celeb.html?page-wanted=all&referer=&r=0>
- Nieminen, M. & Väyrynen, R. 1999. Amerikan aakkoset. Asuminen ja työskentely Yhdysvalloissa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Noreila, L., Rutonen K. & Jalonen M. 2010. Welcome to America. Yhdysvallat-matkaopas. Suomi-Amerikka Yhdistysten Liitto ry. Joensuu: PunaMusta.
- NYC Tourist. Tietoa New Yorkista. Luettu 15.3.2016.  
<http://www.nyctourist.com/>
- Opetushallituksen ylläpitämä verkkopalvelu. Markkinointisuunnitelma. 2010. Luettu 27.1.2016.  
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/index.html>
- Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. 1.-3. painos. Vantaa. Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Salminen, K. & Poutanen, P. 1996. Kulttuurikompassi. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum Media Oy ja Lisa Sounio.

Tamminen, S. 2000. Kulttuurisukellus – kohteena Yhdysvallat. Helsinki: FINTRA – julkaisu nro 135.

Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2011. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Luettu 28.1.2016. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Tekes. Teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. 2016. Luettu 20.2.2016. <http://www.tekes.fi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. 5. painos.

USA Fakta. Tietoa USA:sta. Tullimääräykset. 2011. Luettu 3.3.2016. <http://www.usafakta.com/tullimaaraykset.php>

Uusitalo, L. & Joutsenvirta, M. 2009. Kulttuuriosaaminen. Tietotalouden taitolaji. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus. 4.painos.



**LIITTEET**

Liite 1. Markkinointisuunnitelma J.S. Fashion Group Oy Ltd

## Liite 2. SWOT-analyysi

## Myönteiset asiat

## Kielteiset asiat

## Yritys

## Vahvuudet

- kasvun nälkä
- pieni yritys -> ketteruus
- rohkeus ja joustavuus
- verkostopääoma
- ainutlaatuinen ja huomiota herättävä tuote
- Sadun osaaminen ja erityistaidot design-/luxustuotteiden parissa
- ideointi ja innostus

## Heikkoudet

- ulkopuolisen rahoituksen puuttuminen
- tuntematon brändi -> tunnettuus
- yrityksen talous- ja markkinointiosaaminen
- uusi yritys -> myynnin ja asiakkaiden puuttuminen
- epäonnistumisen pelko
- kokemattomuus

## Ympäristö

## Mahdollisuudet

- New Yorkin markkinat ovat valtavat
- potentiaalinen asiakaskunta
- verkostoituminen
- kontaktien mahdollisuus valtava
- vertaistuki (muut suomalaiset yritykset)
- suomalaisen brändin tunnettuus (Marimekko, Minna Parikka, Iivana Helsinki)

## Uhat

- kilpailu on kova
- kyky erottautua muista
- massaan hukkuminen
- markkinoille pääsy
- oikeiden kontaktien ja jakelukanavien löytäminen
- välimatka, markkinan kaukaisuus Suomesta

### Liite 3. Laukun käyttäjien haastattelukysymykset

1. Mistä olet kuullut Sadusta ja hänen porolaukuistaan?
2. Mikä oli ensimmäinen ajatuksesi nähdessäsi SATU-laukun?
3. Mihin asiaan tai ominaisuuteen laukussa kiinnitit huomiota?
4. Onko laukku mielestäsi huomiota herättävä?
5. Ovatko ihmiset spontaanisti esittäneet laukusta kysymyksiä tai huomioita ja mikäli ovat, niin millaisia?
6. Käyttökokemuksesi perusteella, voitko kertoa laukun hyvistä ja huonoista ominaisuuksista?
7. Mikä sinulle on yleisesti tärkeää, kun hankit uutta laukkua?
8. Voisitko kertoa omin sanoin muutaman asian SATU-laukusta?

#### Liite 4. ELY-keskuksen kansainvälistymispäällikön haastattelukysymykset

1. Kerrotko, mitä kautta olisi mahdollista saada rahoitusta kansainvälistymiseen?
2. Kerro lyhyesti, mitä kriteereitä rahoituksen saamiseen on?
3. Onko sinulla antaa neuvoja Sadulle Yhdysvaltoihin verkostoitumisen avuksi?
4. Millaisia tapahtumia pidät tärkeinä kontaktien löytymisen kannalta?
5. Miten Sadun olisi hyvä valmistautua matkaan?
6. Millaisena näet suomalaisen design-yrityksen mahdollisuudet New Yorkin markkinoilla?

## Liite 5. Finnopoolin toimitusjohtajan haastattelukysymykset

1. Miten mielestäsi olisi helpointa saada kontakteja Yhdysvaltoihin?
2. Millaisia mielestäsi ovat hyvät yhteistyökumppanit Sadun kaltaiselle yrittäjälle?
3. Osaatko kertoa, mikä tällä hetkellä on muodissa ja haluttua Yhdysvalloissa?
4. Mitä osaat kertoa yhdysvaltalaisten rahan käytöstä muodin suhteen?
5. Minkälaisia referenssejä Satu mielestäsi tarvitsisi?
6. Kerrotko mielipiteesi Sadun nettisivuista ja niiltä löytyvistä mallistoista?
7. Mitä mieltä olet tuotteesta ja sen hinnoittelusta?
8. Millaisena näet SATU-laukkujen mahdollisuudet New Yorkin markkinoilla?