

# **VIDERA OY:N PALVELUIDEN VIENTI UUTEEN KOHDEMAAHAN**

Case United States of America

Jenni Silvola  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Raahen tekniikan ja talouden kampus  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Jenni Silvola

Opinnäytetyön nimi: Videra Oy:n palveluiden vienti uuteen kohdemaan, Case United States of America

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 45

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia ”ohjekirja–tyyppinen” listaus asioista, jotka toimeksiantajan tulisi ottaa huomioon uuden kohdemaan valinnassa ja sinne mentäessä. Työn toimeksiantajana toimi oululainen visuaaliseen kommunikaatioon erikoistunut yritys nimeltä Videra Oy. Teoriaosuudessa listattuja asioita hyväksikäyttäen tarkoituksena oli myös tehdä markkinakuvaus yritykselle Yhdysvaltojen markkinoista. Tämä opinnäytetyö tulee olemaan apuvälineenä Videra Oy:n tulevaisuuden kansainvälistymispäätöksiä tehtäessä.

Tutkimus toteutettiin kirjoituspöytätyönä. Työn ensimmäinen osa käsittää teoreettisen viitekehyksen yritysten kansainvälistymisestä ja siihen tarvittavasta markkinatiedosta ja se on laadittu kirjallisuus- ja internetlähteitä käyttäen. Seuraavassa osassa on tarkempaa tietoa toimeksiantoyrityksestä ja etäneuvottelualasta, joka oli työn kirjoittajalle entuudestaan täysin tuntematon ala. Lopuksi näiden tietojen pohjalta on tehty tarkempi markkinatutkimus Yhdysvaltojen markkinoista kirja- ja internetlähteitä apuna käyttäen.

Markkinatutkimusta videoneuvottelualasta ja Yhdysvalloista tehtäessä saatiin selville, että ala on voimakkaassa kasvussa ja sen suurimmat markkinat sijaitsevat juuri Yhdysvalloissa. Kuitenkin alalla esiintyy myös voimakasta kilpailua, mikä vaikeuttaa yrityksen pääsyä markkinoille. Yritykselle ehdotettiin jatkotoimenpiteenä vielä syvemmän markkinatutkimuksen tekoa mahdollisesti haastattelujen ja kyselyjen avulla ja vieraillemalla kohdemaassa.

---

Asiasanat: kansainvälistyminen, markkinatutkimus, Yhdysvallat

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences, School of Business and Information Management  
Degree Programme in Business Economics

---

Author: Jenni Silvola

Title of thesis: Launching Services of Videra Oy in New Target Country: Case United States of America

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2012

Number of pages: 45

---

The purpose of this bachelor's thesis was to compile a manual-type of listing of things that should be taken into consideration when deciding on a new target market and entering it. This thesis was assigned by Videra, a Finnish company specialising in visual communications. Another purpose was to do a market research on the market of United States of America using the things listed in the theoretical part. This thesis will be an instructing tool for Videra in making future internationalisation decisions.

The research was carried out using a desk research. At first, the theoretical part was written on the basis of literature and internet sources about the internationalisation of businesses and the information needed about the target market. The next step was to get more specific information about Videra and about the video conferencing business, which was an unknown branch for the author of this thesis. Finally, with all the gathered information a deeper market research on the USA's market was implemented by consulting using literature and internet sources.

When doing the market research on the video conferencing market and the United States, it came out that the industry is growing rapidly and the biggest market for the business is in the USA. However, there are rather a lot of competitors, which makes it more difficult to enter the market. As a recommendation, it is suggested that Videra would do a deeper market research on the market in USA, probably using interviews and surveys and visiting the target market.

---

Keywords: internationalisation, market research, the United States of America

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Työn tarkoitus ja rajaus.....	6
1.2 Työn tausta.....	6
2 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN.....	8
2.1 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät.....	8
2.1.1 Globaalit tekijät.....	8
2.1.2 Kotimaakohtaiset tekijät .....	8
2.1.3 Kohdemaakohtaiset tekijät .....	9
2.1.4 Toimialakohtaiset tekijät .....	10
2.1.5 Yrityskohtaiset tekijät.....	10
2.1.6 Päätöksentekoon liittyvät tekijät .....	10
2.2 Kansainvälistymiseen liittyvät suunnittelu- ja päätöksentekotilanteissa tarvittavat tiedot... 11	
2.3 Markkinoiden valinta ja laajentamispäätökset.....	15
2.3.1 Markkinapotentiaali .....	15
2.3.2 Maariskit.....	16
2.3.3 Etäisyys.....	16
2.4 Kohdemarkkinavalinnan lähestymistapoja.....	17
2.5 Kansainvälistymispäätös .....	19
3 MARKKINATUTKIMUS.....	20
3.1 Kysyntä.....	21
3.2 Kilpailutilannetutkimus ja kilpailija-analyysi.....	22
3.3 Yhteisötekijöiden kartoittaminen .....	23
3.4 Segmentointi.....	23
3.5 Markkinointitutkimusmenetelmät .....	24
3.6 Tiedonhankinnan ongelmia.....	24
4 VIDERA OY .....	25
5 MARKKINATUTKIMUS: CASE UNITED STATES OF AMERICA.....	26
5.1 Maaprofiili .....	26
5.1.1 Maa ja väestö.....	26
5.1.2 Poliittikka ja hallinto .....	27
5.1.3 Talous .....	27
5.1.4 Liiketoiminta .....	28
5.2 Yhdysvaltojen markkinat.....	29

5.2.1 Kysyntä .....	29
5.2.2 Kilpailu.....	32
5.2.3 Yhteisötekijät.....	36
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	40
LÄHTEET.....	42

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tarkoitus ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tehdä Videra Oy:lle ”ohjekirja–tyyppinen” listaus asioista, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon uuteen kohdemaahan mentäessä. Työn toimeksiantaja on Pohjoismaiden johtava visuaaliseen kommunikaatioon erikoistunut yritys, jonka kautta saa videoneuvottelulaitteita ja -yhteyksiä yli 20 vuoden kokemuksella. Tarkoituksena on myös tehdä tarkempi markkinatutkimus yritykselle Yhdysvaltojen markkinoista.

Opinnäytetyön aihe sellaisenaan olisi hyvin laaja, joten se on rajattu käsittelemään vain kansainvälistymisen alkuvaiheita. Työn teoreettisessa viitekehyksessä keskitytään tarkemmin tilannekatsaukseen, markkinoiden alustavaan kartoitukseen ja kohdemarkkinan yksityiskohtaiseen tutkimukseen. Siinä on eritelty asiat, joita toimeksiantoyrityksen olisi hyvä selvittää uutta kohdemarkkinaa valitessaan ja tarkempaa markkinatietoa valitusta alueesta hakiessaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä on käytetty kirjoituspöytä tutkimusta. Se on toimivuudeltaan paras menetelmä annettuun aiheeseen ja sen laajuus huomioon ottaen. Tämä opinnäytetyö tulee olemaan apuvälineenä Videra Oy:n tulevaisuuden kansainvälistymispäätöksiä tehtäessä.

## 1.2 Työn tausta

Suomi on pienenä ja avoimena kansantaloutena riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Talouden globalisoituminen ja globaali kilpailu ovat tosiasioita, jotka tuovat haasteita, mutta tarjoavat myös monia mahdollisuuksia. Kansainvälistymistä ovat helpottaneet muun muassa maailman markkinoiden yhdentyminen sekä kaupan ja sijoitustoiminnan esteiden väheneminen. Suomalaisten yritysten kansainvälistymistä on helpottanut alueellisen integraation eteneminen. EU:hun liityttäessä otettiin ratkaiseva askel kohti täydellistä avoimuutta ja integroitumista muuhun maailmaan taloudellisesti ja poliittisesti. (Vahvaselkä 2009, 15; Äijö 2001, 7.)

Kansainvälistyminen – jopa globalisoituminen – on yksi tämän hetken kuumista aiheista. Videra Oy on jo verrattain kansainvälistynyt yritys ja tämän opinnäytetyön ajankohtaisuus tuleekin vastaan tulevaisuuden uusia laajentumisia suunniteltaessa. Yhdysvallat on valittu kohdemaaksi, koska siellä yrityksellä ei vielä ole toimintaa ja kiinnostus toiminnan aloittamisesta markkinoilla on herännyt.

Äijön (2001, 9) mukaan kaikki valtiot ja yritykset pyrkivät nopeaan taloudellisen hyvinvoinnin kohottamiseen taloudellista suorituskykyään parantamalla, mikä yritystasolla tarkoittaa globaalia kilpailukyvyyn parantamista. Keinoja tämän tavoitteen saavuttamiseksi ovat muun muassa osaamisen tason kohottaminen, uusien ja korkeatasoisempien tuotteiden kehittäminen, tehokkuuden nostaminen ja kustannusten laskeminen ja niin edelleen, eli strategisen suunnittelun laatu ratkaisee yrityksen menestymisen globaalissa kilpailussa. ”Kansainvälistyminen voidaan määritellä strategisiksi päätöksiksi, joilla sopeutetaan koko yrityksen toiminta ympäristöönsä siten, että taataan kilpailuetu tai asiakashyöty ja sitä kautta menestys pitkällä aikavälillä” (Vahvaselkä 2009, 19). Vahvaselkä (2009, 15) myös kirjoittaa, että yritykset tarvitsevat kansainvälisen liiketoiminnan ja markkinoinnin osaamista. Osaaminen, innovaatiot, teknologian tehokas soveltaminen ja yritysten nopea kansainvälistyminen on otettu Suomen menestyksen lähtökohdiksi.

## **2 YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMINEN**

### **2.1 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät**

Kansainvälistymisen syitä ja motiiveja voidaan tarkastella niin sanotun why/reason-factorin eli kansainvälistymiseen vaikuttavien tekijöiden pohjalta. Yritysten vientiin, kansainvälistymiseen ja globalisoitumiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Makrotasolla näitä tekijöitä ovat globaalit tekijät, kotimaakohtaiset tekijät ja kohdemaakohtaiset tekijät (yrityksen ulkoisesta toimintaympäristöstä tulevat tekijät). Mesotasolla taas puolestaan ovat toimialakohtaiset tekijät, mikrotasolla yrityskohtaiset tekijät ja milli-mikrotasolla päätöksentekoon liittyvät tekijät. Muita yrityksestä itsestään johtuvia tekijöitä ovat yrityksen ominaisuuksista (ikä, koko, perheyrittäjäisyys) ja johdosta (strateginen ja markkinaorientaatio, kansainvälinen koulutus, kokemus, kielitaito, suhdeverkotot) johtuvat tekijät. (Seristö 2002, 27; Vahvaselkä 2009, 62.)

#### **2.1.1 Globaalit tekijät**

Globaalit tekijät helpottavat kansainvälistä kaupankäyntiä maailmanlaajuisesti, ja ne ovat yhteisiä useimmille maille. Näitä tekijöitä ovat muun muassa liikenneyhteyksien halventuminen, laajentuminen, tihentyminen ja nopeutuminen, informaatio- ja kommunikaatioyhteyksien laajentuminen, nopeutuminen ja halpeneminen, taloudellisen integraation eteneminen eri alueilla, valuuttojen vaihdettavuuden lisääntyminen, niiden kansainvälisten liikkeiden vapauttaminen ja valuuttaunionin (EMU) muodostaminen ja niin edelleen. (Seristö 2002, 28–29.)

#### **2.1.2 Kotimaakohtaiset tekijät**

Kotimaakohtaiset tekijät ovat Suomessa vaikuttavia makrotekijöitä, kuten markkinoittemme pienuus, avoimuus ja etäinen sijainti sekä eräiden tuotannontekijöiden puute ja/tai korkea hinta. Nämä ovat paine- eli työntötekijöitä, jotka ikään kuin pukkaavat yrityksiä kansainvälisille markkinoille. Tutkimusten mukaan juuri nämä kotimaan painetekijät ovat kansainvälistymisen alkuvaiheessa merkittävin kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijä. (Seristö 2002, 29; Vahvaselkä 2009, 62.) Videra Oy:n toimintaa tarkasteltaessa näistä tekijöistä merkittävimpiä ovat markkinoidemme pienuus, avoimuus ja etäinen sijainti.



Pienuus tarkoittaa käytännössä sitä, että markkinat kyllästyvät eli saturoituvat nopeasti. Tämän vuoksi yritykset eivät pysty myymään riittäviä määriä tuotteitaan kotimaan markkinoille voidakseen nauttia pitkien tuotanto- ja myyntisarjojen mukanaan tuomista eduista. (Seristö 2002, 29.)

Markkinoidemme avoimuuden jatkuva systemaattinen lisääminen on ollut yksi julkisen vallan kansainvälisen kauppaja- ja talouspolitiikan pääperiaatteista. Solmitut kauppasopimukset (esimerkiksi GATT, Finn-EFTA, EEC, KEVSOS, EU, EMU) lisäsivät asteittain maamme avoimuutta kansainväliselle kaupankäynnille, mikä näkyi kotimaan markkinoilla jatkuvasti lisääntyneenä tuontina. Tämä johti siihen, että markkinoilla oli entistä kovempi kilpailu asiakkaista eli markkinat muodostuivat entistä pienemmiksi ja ahtaiksi, mikä lisäsi vienti- ja kansainvälistymispainetta. (Seristö 2002, 30.)

Suomen etäinen sijainti on myös yksi työntekijöistä. Syrjäinen sijainti on haitannut markkinatiedon saantia, markkinainpulslien nopeaa havaitsemista sekä kosketuspinnan saamista markkinoille. Esimerkiksi, jos yrityksen asiakkaat sijaitsevat pääasiassa ulkomaisilla markkinoilla, heidän tarpeidensa huomioonottaminen ja toisaalta kilpailijoiden seuranta sujuu tehokkaammin, jos yritys sijaitsee lähellä asiakasta. Liikenne- ja kommunikaatioyhteyksien paraneminen on vähentänyt merkittävästi etäisyyden tuomaa haittaa, mutta etenkin globaalia kauppaa harjoittaville yrityksille etäisyys on edelleen suuri haaste. (Seristö 2002, 30–31; Vahvaselkä 2009, 62.)

### **2.1.3 Kohdemaakohtaiset tekijät**

Vastakohtana kotimaan työntekijöille kohdemaakohtaiset tekijät ovat niin sanottuja imutekijöitä. Markkinoidemme pienuus merkitsee kansainvälistyvälle suomalaiselle yritykselle poikkeuksetta menemistä suuremmille markkinoille. Kysyntäimu on todella merkittävä vetovoima, joka käynnistää vienti- ynnä muuta kansainvälistä toimintaa. Myös maamme solmimat kaupan vapauttamiseen pyrkivät sopimukset ovat lisänneet imun tehoa. Samalla kun Suomi on avannut rajojansa ulkomaisille yrityksille, myös muut sopijamaat ovat avanneet rajojansa vastavuoroisesti suomalaisille yrityksille. (Seristö 2002, 31–32.)

#### **2.1.4 Toimialakohtaiset tekijät**

Toimialakohtaiset tekijät ovat mesotason tekijöitä, jotka voivat joko vaikeuttaa tai helpottaa yrityksen kansainvälistymistä. Esimerkiksi kaupan liberalisointiin pyrkivissä sopimuksissa tietyille toimialoille voidaan asettaa muista poikkeavia määräyksiä tullien ja kaupanesteiden poistamisesta. Useimmiten nämä liittyvät työvoimavaltaisiin (kuten tekstiili- ja valmisvaateteollisuus) tai kansallisesti strategisesti merkittäviin toimialoihin. Tällaiset toimialakohtaiset tekijät pakottavat alan yrityksiä hakeutumaan suuremmille kansainvälisille markkinoille. (Seristö 2002, 33–34.)

#### **2.1.5 Yrityskohtaiset tekijät**

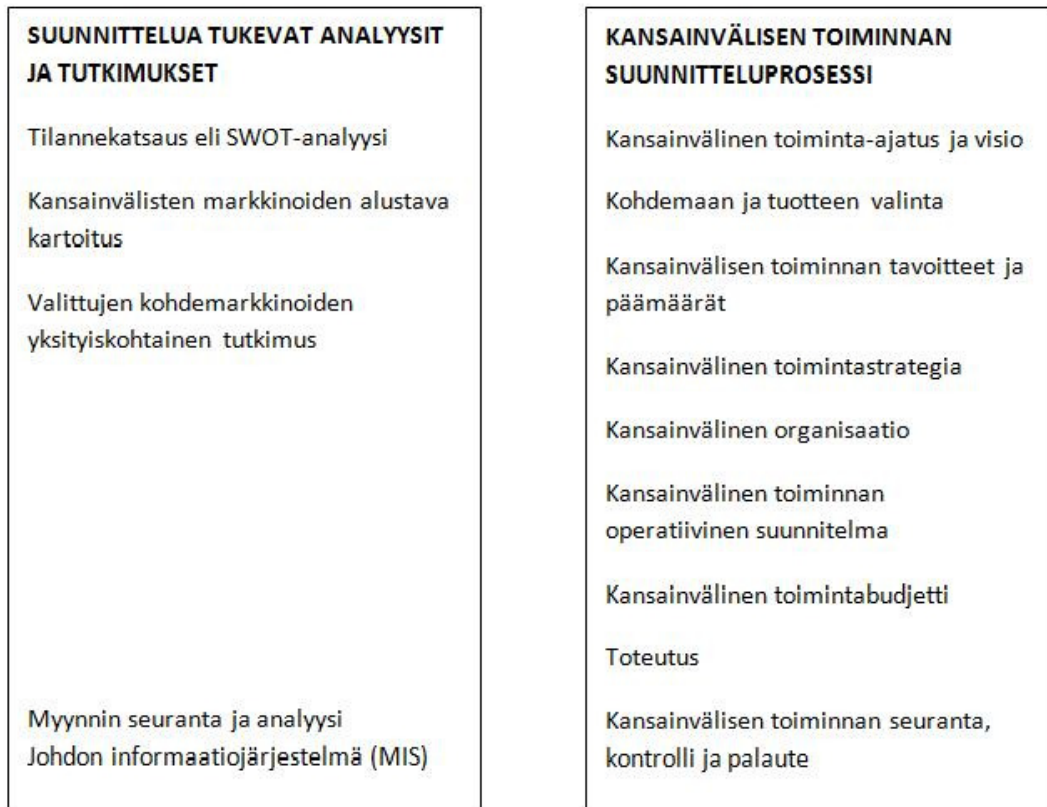
Yrityskohtaiset tekijät motivoivat kansainvälistymään. Tärkeimpiä tällaisia tekijöitä ovat sarja- eli skaalaedut, erikoistumisedut, teknologiaedut, globaalien vaihtoehtojen edut ja integrointiedut. (Seristö 2002, 34.)

#### **2.1.6 Päätöksentekoon liittyvät tekijät**

Päätöksentekoon liittyvät tekijät liittyvät päättäjiin ja päätöksentekoprosessiin ja vaikuttavat siihen, että yritys lähtee laajentamaan toimintaansa kotimaan rajojen ulkopuolelle. Merkittävimmät näistä ovat päätöksentekoon liittyvät epävarmuus- ja riskitekijät. Riippuu siitä, onko yrityksellä aikaisempaa kokemusta tai osaamista kansainvälistymisestä, miten yritys kokee kansainvälistymisen päätöksentekotilanteessa ja siihen liittyvät riskit. Jos aikaisempaa kokemusta ei ole, yritys voi käynnistää kansainvälistymisensä koeluonteisesti ja edetä hitaasti ja varman päälle. Silloin kansainvälistymisprosessi pohjautuu suurelta osin kansainvälistymisen yhteydessä läpikäytävään oppimisprosessiin ja toistaa onnistuneita operaatioita ja välttää strategiamuutoksia siihen saakka, kunnes on suorastaan pakko siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Jos aikaisempaa kokemusta jo on, kansainvälistyminen voidaan mieltää keskeiseksi kasvu- ja tuloksentekostrategiaksi. Tällöin kansainvälistyminen koetaan positiiviseksi ja tarpeelliseksi vaihtoehdoksi ja riskejä pidetään etuihin nähden pieninä. Kansainvälistymisprosessi voi tällaisessa tilanteessa olla nopeaa ja tehokasta. (Seristö 2002, 36–37.)

## 2.2 Kansainvälistymiseen liittyvät suunnittelu- ja päätöksentekotilanteissa tarvittavat tiedot

”Erityisesti ulkomaisille markkinoille laajentumista suunniteltaessa on yrityksellä oltava kristallin kirkkaana käsitys siitä, mihin menestys voi perustua”. Ei riitä, että toimii kaikessa parhaansa mukaan tai yhtä hyvin kuin kilpailijat. On oltava jossakin suhteissa parempi kuin muut ja sitä on osattava hyödyntää oikein. (Äijö 2001, 16.)



KUVIO 1. Kansainvälisten toimintojen strategisen suunnitelman yleinen rakenne (Äijö 2001, 68).

Tässä opinnäytetyössä sen laajuuden rajaamisen vuoksi keskitytään tarkemmin tilannekatsaukseen, markkinoiden alustavaan kartoitukseen ja kohdemarkkinan yksityiskohtaiseen tutkimukseen.

Kansainvälisen toiminnan ja toimintavaihtoehtojen strateginen suunnittelu on monimutkaista ja vaativaa (Äijö 2001, 11). Vahvaselän (2009, 61) mukaan kansainvälistymisen käynnistämävaiheeseen liittyy kolme strategista päätösalueita:

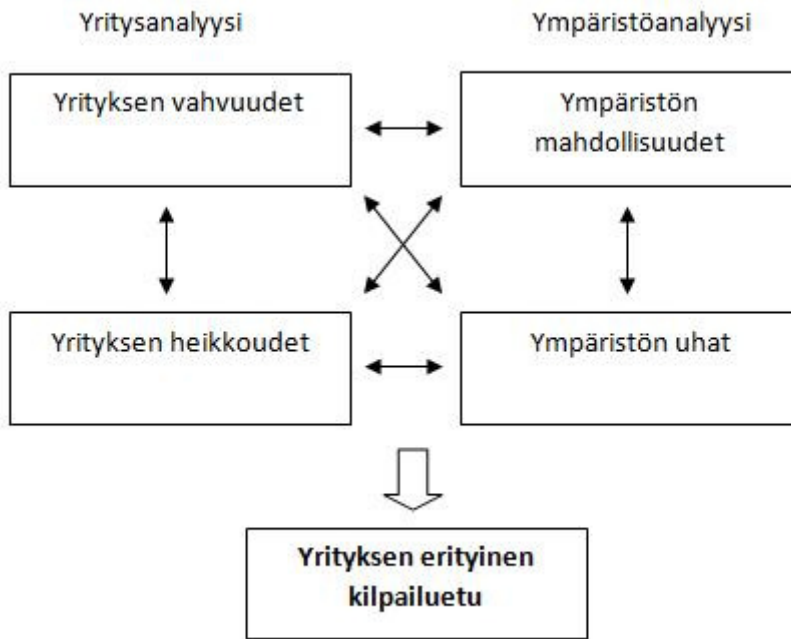
- Miksi kansainvälistyä?
- Minne kansainvälistyä?
- Miten kansainvälistyä valitulla kohdemarkkinalla?

”Kun ajatus kansainvälistymisen käynnistämisestä on syntynyt, selvitetään yritys- ja markkinakohtaiset edellytykset eli kartoitetaan kansainvälistymisen sisäiset ja ulkoiset edellytykset yritysanalyysillä ja markkinakohtaisella analyysillä” (Vahvaselkä 2009, 63).

### **Markkina-analyysi**

”Markkina-analyysin tavoitteena on tieto, joka auttaa päätöksenteossa. Se pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuihin, joita tuotetaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, sidosryhmiä ja tuotteita koskevat tunnusluvut ovat yhdistettävissä taloudellisiin tai muihin johtamisjärjestelmässä käytettäviin tunnuslukuihin”. (Lotti 2001, 26.)

Kansainvälistymispäätöksen tekoa varten tulee hankkia riittävästi markkinainformaatiota. Liiketoimintaympäristöstä aiheutuu yritykselle erityyppisiä uhkia, mutta toisaalta se myös saattaa tarjota lukuisia mahdollisuuksia. Tällöin voidaan tehdä esimerkiksi SWOT-analyysi, johon kuuluu yritys- ja ympäristöanalyysin teko. Sen tarkoituksena on muodostaa realistinen kuva yrityksen vahvoista ja heikoista puolista suhteessa ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin ja sen asettamiin rajoituksiin. (Karhu 2002, 14; Suvanto & Vahvaselkä 1993, 39.)



KUVIO 2. SWOT ja kilpailuetu (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 40).

Markkina-analyysi syntyy tietoja yhdistämällä. Tiedot koskevat ensisijaisesti yrityksen markkinoita, sen toimintaympäristöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä ja tuotteita. (Lotti 2001, 27.)

Kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä on havaittavissa lukuisa määrä liiketoiminnan harjoittamisen edellytyksiin vaikuttavia tekijöitä. Väestö, sen rakenne ja muutos luovat edellytykset toiminnalle. Toimintaympäristössä vaikuttavat myös ihmisten mielipiteet, asenteet ja arvot. Näiden tuntemus antaa pohjan asiakkaiden ymmärtämiselle ja ennakkoinnille. (Karhu 2002, 12; Lotti 2001, 27.)

Ympäristötekijät voidaan jaotella kahdeksaan pääryhmään, joista kukin ryhmä sisältää lukuisia erityyppisiä menestyksellisen liiketoiminnan saavuttamismahdollisuuksiin vaikuttavia tekijöitä. Karhu (2002, 12) jaottelee nämä osa-alueet seuraavalla tavalla:

- 1) Taloudellinen ympäristö
  - julkinen sektori
  - yksityinen sektori
- 2) Rahoituksellinen ympäristö
  - rahoitusmarkkinat
  - valuuttaolosuhteet

- 3) Demografinen ympäristö
  - väestö
  - yrityskanta
- 4) Tekninen ympäristö
  - teknologinen ympäristö
  - toimintaympäristön fyysiset ominaisuudet
  - luonnonympäristö
- 5) Poliittinen ympäristö
  - hallintokoneisto
  - vallankäyttö
  - poliittinen ilmapiiri
- 6) Juridinen ympäristö
  - oikeusjärjestelmä
  - oikeuslähteet
  - lainkäyttö
- 7) Kulttuurinen ympäristö
  - näkyvä kulttuuri
  - näkymätön kulttuuri
- 8) Sosiaalinen ympäristö
  - yhteiskunnan sosiaalinen rakenne
  - sosiaalinen hyvinvointi.

Taloudellisessa liiketoimintaympäristössä yrityksen ratkaisuja ohjaavat selkeimmin kohdemarkkina-alueen verotukselliset seikat. Rahoitukselliseen ympäristöön kuuluu muun muassa valuuttaolosuhteisiin liittyvät seikat. Maan epävakaa valuutta ei luonnollisesti innosta kansainvälistymään, koska tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. Demografisessa ympäristössä vaikuttavat väestötekijöiden lisäksi myös yrityskantojen ominaispiirteet. Jos kohdemaassa on kysyntäpotentiaaliin nähden vähän yrityksiä, houkuttelee se luonnollisesti ulkomaisia investointeja. Teknologinen ympäristö vaikuttaa käytännön toimenpiteiden toteutettavuuteen. Vanhanaikaiseksi jäänyttä teknologiaa käyttävät maat eivät luonnollisesti kykene houkuttelemaan korkean teknologian hyödyntämiseen tähtääviä investointeja. Tekniseen ympäristöön luetaan myös luonnonympäristö (maaperä ja ilmasto) ja niin sanottuun fyysiseen ympäristöön kuuluvat sijaintitekijät, luonnonvarat ja erilaiset rakennetut ympäristöt kuten kuljetus-, viestintä- ja energiainfrastruktuurit. Kaikki nämä joko edistävät tai haittaavat kansainvälistymistä

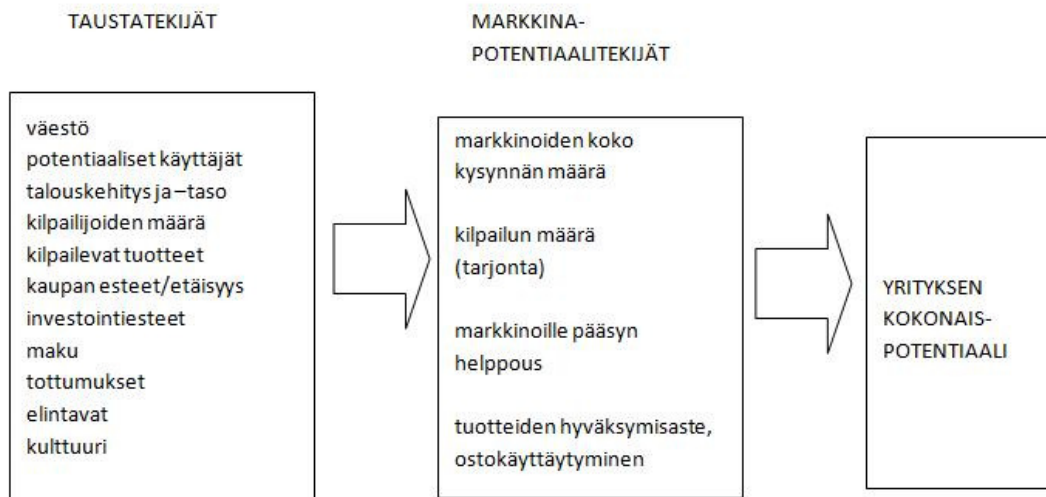
kohdemaahan. Poliittisessa ympäristössä vaikuttavat hallintokoneiston, vallankäytön ja poliittisen tilanteen ominaispiirteet. Byrokraattinen, korruptoitunut tai kuohuntatilassa oleva yhteiskunta ei luonnollisesti ole suotuisa ympäristö. Juridinen ympäristö pitää sisällään omaksutun oikeusjärjestelmän sekä olemassa olevat oikeuslähteet ja niiden soveltamisen käytännössä. Teknisesti korkeatasoinen lainsäädäntö sekä sen ennustettavissa oleva ja ammattitaitoinen soveltaminen luovat luottamusta. Kulttuurisesta ympäristöstä erotettavissa olevan näkyvän ja näkymättömän kulttuurin tunteminen auttaa yritystä menestymään kohdealueella, ja sitä olisi hyvä pystyä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti. Sosiaalisen ympäristön vaikutukset ovat pitkälle verrattavissa poliittisen ympäristön aiheuttamiin vaikutuksiin, vaikka käsite teoreettisesti onkin lähempänä kulttuuriympäristön käsitettä. Sosiaalisen ympäristön, jolla tarkoitetaan yhteiskunnan sosiaalista rakennetta ja sosiaalista hyvinvointia, epäkohdat heijastuvat kielteisinä poliittiseen ympäristöön ja sitä kautta mahdollisesti myös juridiseen ympäristöön. Esimerkiksi työtaistelutilanteiden yleisyys on merkki sosiaalisen ympäristön ongelmallisuudesta. (Karhu 2002, 30–32.)

## **2.3 Markkinoiden valinta ja laajentamispäätökset**

Kohdemarkkinastrategiassa ratkaistaan, mille markkinoille mennään tai laajennetaan ja miten. Strategia sisältää päätökset muun muassa kohdealueista ja niille asetetuista tavoitteista, tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavista operaatiomuodoista sekä markkinointisuunnitelman eli markkinoille pääsyn keinot ja tavoitteiden saavuttamiskeinot. Maavalinta on kansainvälistymisen ensimmäisiä tehtäviä. Tässä on tärkeää ottaa huomioon kolme tekijää: markkinapotentiaali, maariskit ja etäisyys. (Seristö 2002, 82; Vahvaselkä 2009, 66.)

### **2.3.1 Markkinapotentiaali**

”Yrityksen markkinapotentiaali perustuu markkinoiden kokoon, kilpailun määrään, markkinoille pääsyn helppouteen ja tuotteiden hyväksyttävyyteen. Lopullisen markkinapotentiaalin määräävät tekijät puolestaan riippuvat monista muista taustatekijöistä, kuten talouden tilasta, kaupanesteistä, etäisyydestä, ostokäyttäytymisestä, jne.” (Äijö 2001, 62.)



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

### 2.3.2 Maariskit

Markkina-analyysi kertoo mahdollisuuksista, joita punnitaan riskejä vastaan. Maariskit tarkoittavat lähinnä

- maan valuutan arvon romahtamista, mikä heikentää maan markkinapotentiaalia ja alentaa kyseiseen valuuttaan sidottujen saatavien arvoa,
- maan valuuttavarannon hupenemista ja maan tulemistä kyvyttömäksi maksamaan velkojaan ja muita sitoumuksiaan (maksukyvyttömyys koskee tällöin yleensä maan yrityksiä) ja
- maassa syntyviä vakavia levottomuuksia, jopa sisällissotaa, jolloin puhutaan vakavasta poliittisesta riskistä.

(Seristö 2002, 85.)

### 2.3.3 Etäisyys

Kansainvälistyvän yrityksen kasvava fyysinen etäisyys heikentää yrityksen kilpailukykyä lähinnä tavarakauppaa tekevän yrityksen kohdalla. Videra Oy tuottaa palvelua, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään kulttuurietäisyyteen. Pitkä tai kasvava kulttuurietäisyys vaikeuttaa kommunikaatiota ja tiedon kulkua. Esimerkiksi yhteinen tai lähisukuinen kieli ja uskonto ovat merkkejä kulttuuriläheisyydestä. Vientitehtäviin voidaan valikoida henkilö, jonka kulttuurietäisyys kohdemaahan on pieni. Esimerkiksi kiinalaiset liikemiehet toimivat välittäjinä Kaakkois-Aasian

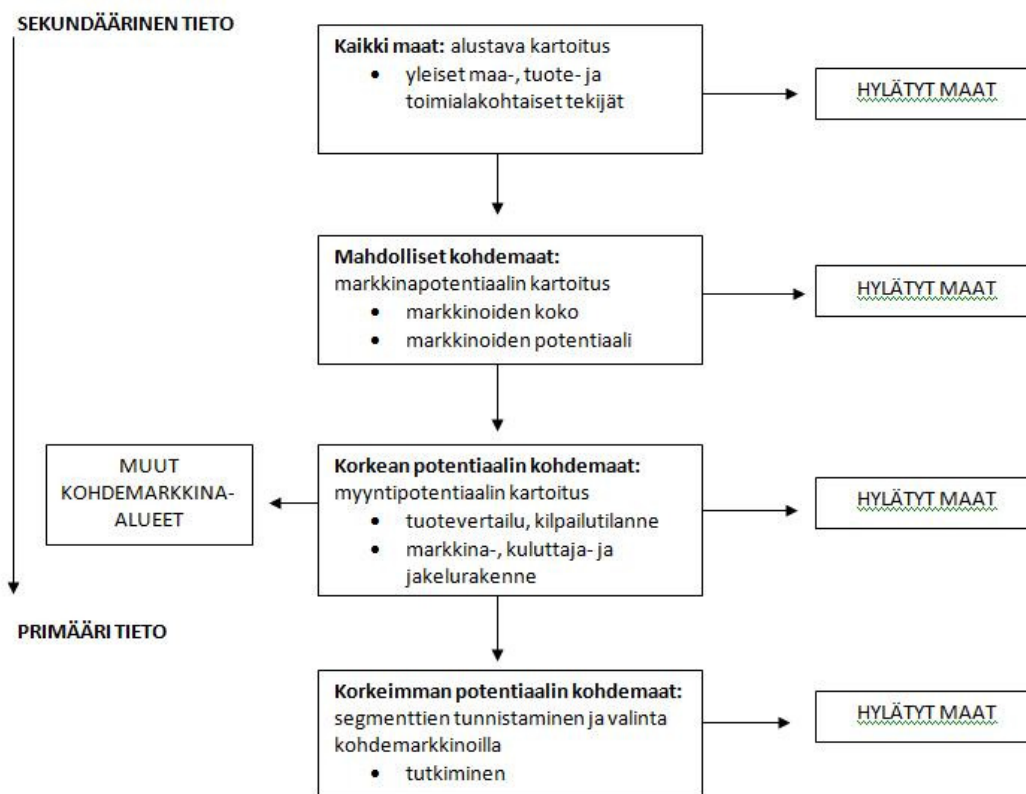


maiden välisessä kaupassa. Kulttuuri on erittäin moniulotteinen termi, johon voidaan laskea mukaan erilaiset traditiot, naisten asema, koulutusjärjestelmä, työmarkkinajärjestelmä, tuotantotavat ja niin edelleen ja kaikki nämä on otettava huomioon asian tarkastelussa. (Seristö 2002, 90–91.)

#### **2.4 Kohdemarkkinavalinnan lähestymistapoja**

Opportunistinen lähestymistapa perustuu useimmiten ulkomailta tulleeseen kyselyyn tai tarjouspyyntöön. Systemaattisessa lähestymistavassa edetään vaiheittain makrotason kohdemarkkina-analysoinnista mikrotasoiseen yrityksen myyntipotentiaalin analysointiin. Epäsystemaattisessa lähestymistavassa yritykset pyrkivät minimoimaan koti- ja kohdemarkkina-alueiden psyykkistä etäisyyttä. Suhdenäkökulma puolestaan korostaa business-to-business-liiketoimintasuhteita ja yksittäisten asiakkaiden löytämistä kohdemarkkinavalinnassa. (Vahvaselkä 2009, 66.)

Franklin R. Rootin nelivaiheisen kohdemarkkinoiden valintaprosessimallin vaiheet ovat alustava kartoitus (kohdistetaan pieneen määrään potentiaalisia alueita ja maita), markkinapotentiaalin arviointi, myyntipotentiaalin arviointi sekä haluttujen segmenttien tunnistaminen. Valintamallin mukaan edetessä tarvittavat tietolähteet muuttuvat sekundäärisistä primääreiksi lähteiksi. (Vahvaselkä 2009, 66–67.)



KUVIO 4. Kohdemarkkinan valintamalli (Vahvaselkä 2009, 67).

Alustavassa kartoituksessa selvitetään esimerkiksi potentiaalisten alueiden väestömäärä, ostovoima, BKT, markkinoiden koko, markkinoille pääsyn helppous, kilpailun määrä ja tuotteiden hyväksyttävyys. Kohdemaita on mahdollista verrata keskenään käyttämällä PEST-toimintaympäristöanalyysiä. Lyhenne PEST tulee sanoista poliittinen (political), taloudellinen (economic), sosiokulttuurinen (sociocultural) ja teknologinen (technological). Kun tähän analyysiin otetaan mukaan ekologiset (ecological) tai eettiset (ethical) ja juridiset (legal) tekijät, analyysia kutsutaan PESTEL-analyysiksi. (Vahvaselkä 2009, 67–68.)

Markkinapotentiaalia arvioitaessa arvioidaan nykyisten ja ennustetaan tulevien markkinoiden koko. Sen ilmaisemiseen käytetään yleensä kolmea perustunnuslukua: kokonaistuotanto (BKT) tai kansantulo, tuotannon kasvu sekä tulotaso henkeä kohti. Kansantulo on paras markkinoiden kokoa kuvaava indikaattori, joka löytyy monista kansainvälisistä tilastoista dollarimääräisenä. (Seristö 2002, 82; Vahvaselkä 2009, 69.)

Kokonaistuonti on tärkeä markkinapotentiaalin mittari. Euroopassa se korreloi melko hyvin kansantulon kanssa, mutta esimerkiksi Aasiassa on suuria poikkeamia. Tulotaso henkeä kohden ja sen jakauma on tärkeä mittari markkinoiden segmentoinnissa. Tulojen kasvu on myös yksi markkinapotentiaalin osoitin. Pienet, mutta nopeasti kasvavat markkinat voivat tarjota lupaavia mahdollisuuksia. Alustavan kartoituksen jälkeen siirrytään tutkimaan yrityksen myyntipotentiaalia, joka tarkoittaa yrityksen realistista saavutusta pitkällä aikavälillä. (Seristö 2002, 84; Vahvaselkä 2009, 70.)

## 2.5 Kansainvälistymispäätös

Päätös kansainvälistymisestä perustuu vankan informaation hankintaan niin toimintaympäristöstä kuin yrityksen omista edellytyksistä (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 39).

Lopullista kohdemarkkina-alueen valintaa tehtäessä yrityksellä tulisi olla käytössään seuraavat tiedot:

- Onko tuotteelle tai palvelulle olemassa tarve tai miten se voidaan luoda?
- Millainen on tyypillinen kohdemaan asiakas? (Kuka ostaa, mistä, miksi, kuinka usein ja kuinka paljon?)
- Minkä kokoiset ja suuntaiset markkinat ovat?
- Millaista sopeutumista tuotteet ja markkinointitoimet edellyttävät?
- Millainen on arvioitujen tuottojen ja kustannusten määrä läpilyönti- ja takaisinmaksuajalla?
- Onko kohdemaassa lakeja tai säädöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan?
- Edistääkö tai hankaloittaako kohdemaan julkinen sektori yrityksen toimintaa?
- Onko kohdemaassa saatavissa yritystukia ja verohelpotuksia?
- Löytyykö kohdemaasta potentiaalisia yhteistyökumppaneita?
- Onko kohdemaasta saatavissa tarvittavaa työvoimaa ja millainen on osaamisen taso?
- Miten yritys voi markkinoida tuotteitaan kohdemaan mediassa?
- Millainen on kohdemaan infrastruktuuri?
- Onko kohdemaata turvallinen?

(Vahvaselkä 2009, 70.)

Kohdemarkkina-alue valitaan edellä mainittujen vaiheiden perusteella ja valinta perustuu lopulta yrityksen omiin tavoitteisiin ja kriteereihin. Valinnan jälkeen alueen yksilöt ja yritykset

segmentoidaan yksityiskohtaisesti. Segmentointi on usein itsestäänselvyys, lähestytäänhän ulkomaillakin samoja kuluttaja- ja käyttäjäryhmiä kuin kotimaassa. (Seristö 2002, 84; Vahvaselkä 2009, 70.)

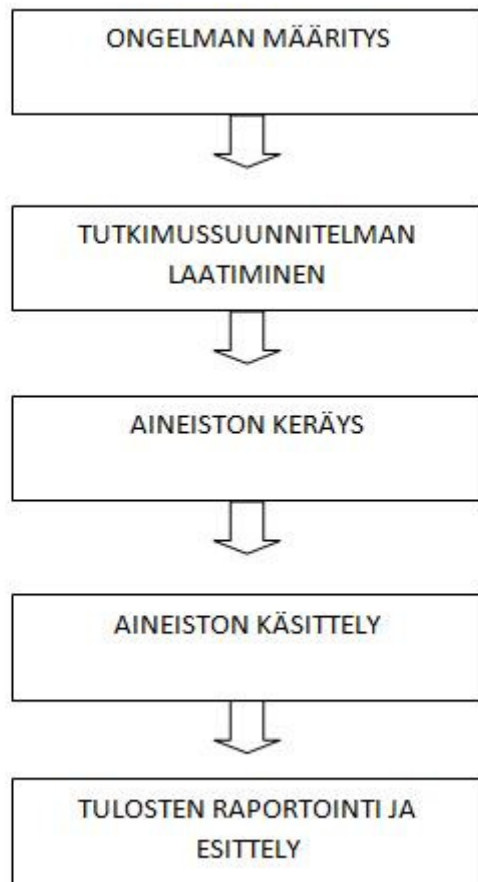
### 3 MARKKINATUTKIMUS

”Tieto kokonaismarkkinoista on yksi markkina-analyysin kulmakivistä. Kokonaismarkkinoiden kautta nähdään yrityksen, sen tuotteiden ja tuotemerkkien asema tärkeimpiin kilpailijoihin ja heidän tuotteisiinsa ja merkkeihinsä verrattuna.” (Lotti 2001, 49.)

Markkinatietoa hankittaessa on mietittävä mitä tietoa tarvitaan ja kerätään, mistä tietolähteistä ja millä menetelmillä ja miten tietoa hyödynnetään. Tiedonhaku pitäisi suorittaa järjestelmällisesti. (Vahvaselkä 2009, 147.)

Markkinatutkimukset voivat olla markkinoita ja kysyntää koskevia tutkimuksia, joilla selvitetään yrityksen mahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Tällöin kohteena ovat kohdemarkkina-alueet, markkinapotentiaali, toimialan potentiaali ja yrityksen myyntipotentiaali. Tutkimukset voivat olla myös kohderyhmän kartoitustutkimuksia, joilla etsitään tietoa segmentointia, kohdentamista ja myyntipotentiaalin määrittämistä varten. B-2-B-markkinointitutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat yritysten toimiala, määrä, sijainti, koko, ikä, päättäjät, ostoprosessiin osallistujat, osallistujaroolit, ostoprosessi ja päätöksenteko ostoprosessissa. Markkinointitutkimus on toisaalta yleisten perustietojen hankintaa, joihin tässä opinnäytteessä keskitytään. Toisaalta markkinointitutkimus voi olla hyvin yksityiskohtaisten, markkinoinnin hienosäätöä palvelevien tietojen hankintaa. (Lotti 1998, 13; Vahvaselkä 2009, 147–148.)

Tutkimusprosessi sisältää useita eri vaiheita. Prosessin eri vaiheet ilmenevät kuvioista 5.



KUVIO 5. Tutkimusprosessin eri vaiheet (Lotti 1998, 27.)

### 3.1 Kysyntä

Lotin (1998, 13) mukaan markkinointitutkimuksessa on lähdettävä liikkeelle ”nousemalla tyvestä puuhun” eli ensin hankitaan myyntimahdollisuuksia ja kilpailutilannetta koskevat perustiedot.

Kysynnän suuruus perustuu pohjimmiltaan potentiaalisten asiakkaiden lukumäärään sekä heidän kykyynsä ja halukkuuteensa ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Tavoitettavissa olevien asiakkaiden lukumäärä on kysyntäpotentiaalin perusta, joten väkirikkaat valtiot tarjoavat usein parhaat lähtökohdat onnistuneelle kansainvälistymiselle. Tämä ei kuitenkaan takaa menestymistä väkirikkaassa valtiossa. Tällaiset valtiot ovat usein varsin köyhiä ja niiden markkinoiden tarjoama ostovoima jää liian pieneksi. Tulo- ja varallisuustasoon perustuva ostokyky on näin ollen kysynnän määrää olennaisesti rajoittava tekijä. (Karhu 2002, 28.)

Tuotteeseen tai palveluun kohdistuva ostohalukkuus rajoittaa myös myynnin määrää. Tämä riippuu ihmisten asenteista, mielikuvista ja muista ajatusmaailmaan kuuluvista vaikuttimista. Markkinoinnin tehtävänä on pyrkiä vaikuttamaan ostohalukkuuteen, mutta joskus ostamisen esteet saattavat olla niin vahvoja, että perusteellinenkaan markkinointi ei tuota tavoiteltua tulosta. (Karhu 2002, 28.)

### **3.2 Kilpailutilannetutkimus ja kilpailija-analyysi**

Kansainvälisillä markkinoilla toimivalla yrityksellä on kilpailijoita sekä kotimaisilla että niillä ulkomaisilla markkinoilla, joilla yritys toimii. Jotkut näistä kilpailijoista ovat samoja ja jotkut uusia, ensimmäistä kertaa kohdattuja kilpailijoita. Kilpailijoiden lukumäärä, koko, laatu ja alkuperä vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin menestyä ja kilpailla tuottoisasti uudella markkina-alueella. Kilpailuanalyysi ja kilpailija-analyysi tähtäävät kilpailukyvyn kehittämiseen. Omat toimenpiteet voidaan suunnitella ja kohdistaa paremmin, kun ymmärretään, miten kilpailijat käyttäytyvät ja miksi ne käyttäytyvät tällä tavalla. Hyvin tehty analyysi auttaa yritystä myös pääsemään kohdemarkkinoille nopeammin ja välttymään markkinointivirheiltä. (Bradley 2002, 71; Suvanto & Vahvaselkä 1993, 108.)

Kilpailun analysoinnin on entistä enemmän perustuttava niiden tarpeiden ymmärtämiseen, joita kilpailevat yritykset tyydyttävät. Kilpailutilannetutkimuksissa selvitetään muun muassa tuotteen kokonaismarkkinat, kilpailijat ja heidän markkinaosuutensa, korvaavat tuotteet ja niiden tarjoajat, oman tuotteen heikkoudet ja vahvuudet sekä yrityksen markkina- ja neuvotteluasema ja asiakkaiden mielikuva yrityksestä kohdealueella. Analyysin avulla selvitetään myös esimerkiksi kilpailun luonne (kuka on markkinajohtaja, haastaja ja jäljittelijä). Analyysin avulla voidaan selvittää myös muita tietoja kilpailusta kuten kilpailijoiden tuotanto, tuotantokapasiteetti, tuotantotekniikka ja osaaminen, kilpailijoiden rahoitusratkaisut ja niin edelleen, mutta tämän työn aiheen rajaamisen vuoksi keskitytään vain alan yleisen kilpailutilanteen analysointiin. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 105–106; Vahvaselkä 2009, 148.)

”Kilpailija-analyysi tarkoittaa sellaista kilpailijoiden tuntemista ja ymmärtämistä, jonka perusteella voidaan arvioida, mitä kilpailijat tulevat tekemään vastaisuudessa” (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 106).

Tietoa kilpailijoista voi saada alan tietolähteistä, tarkkailemalla kilpailijoiden toimintaa, asiakkailta, yhteisiltä asiakkailta, kilpailijoiden hinnastoista, uutuuksista, tilinpäätöstiedoista, pankkien ja

luottolaitosten julkaisemista luottotiedoista, vienti- ja tuontitilastoista ja esimerkiksi uutistiedoista (solmitut kaupat, omistajanvaihdokset ja niin edelleen). (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 108.)

### 3.3 Yhteisötekijöiden kartoittaminen

Kohdemaiden yhteiskunnissa on pysyväisluonteisia instituutioita, jotka kansainvälistyvän yrityksen tulee etukäteen selvittää. Näitä ovat muun muassa julkinen valta ja sen säätämät lait ja asetukset, kansainvälistä kauppaa koskevat sopimukset, hintasuositukset, jakelutiet, kilpailurajoitukset, tullit ja muut määräykset. Markkinakohtaisiin kansainvälistymisen edellytyksiin luettavia yhteisötekijöitä ovat taloudellinen, rahoituksellinen, demografinen, tekninen, poliittinen, juridinen, kulttuurinen ja sosiaalinen ympäristö. Nämä yhteisötekijät on tarkemmin selitetty tämän työn edellisessä luvussa 2.2. (Karhu 2002, 30; Suvanto & Vahvaselkä 1993, 109.)

### 3.4 Segmentointi

”Asiakkaiden segmentoinnilla on kolme tarkoitusta. Ensinnäkin se auttaa määrittämään tuotteen ulottuvilla olevat markkinat. - -. Toiseksi segmentointi auttaa laatimaan kullekin asiakasryhmälle räätälöidyn ja tehokkaan markkinointistrategian. Eri asiakassegmentit voivat olla kiinnostuneita tuotteesta aivan eri syistä. - -. Kolmanneksi tehokas segmentointi auttaa yritystä kohdentamaan resurssinsa mahdollisimman tehokkaasti, tuotelähtöinen segmentointi saa helposti yrityksen kehittämään yksittäisiä tuotteita ja näiden ominaisuuksia joiden asiakkaat voivat ollakin jo eri toimialoilla ja kaukana olemassa olevista asiakkuuksista.” (Venture Cup Finland 2011, hakupäivä 20.10.2011.)

Potentiaaliset asiakkaat on kyettävä määrittelemään numeerisesti demografisten (ikä, sukupuoli ja kansallisuus), maantieteellisten (maa tai alue), psyykkisten (asenteet, kiinnostukset ja mielipiteet) tai tuotteisiin liittyvien (käyttäjämäärä ja uskollisuus brandia kohtaan) tekijöiden perusteella. Myös ostokäyttäytymiseen vaikuttavat seikat on selvitettävä. (Seristö 2002, 84; Vahvaselkä 2009, 70.)

Kun markkinat on jaettu segmentteihin, on päätettävä, mihin näistä keskitytään. Tavoitteena ei ole palvella kaikkia, vaan yritys voi päätyä panostamaan aluksi vain yhteen tai muutamaaan kannattavimmalta näyttävään segmenttiin ja laajentaa muihin myöhemmin. Päätös voidaan tehdä esimerkiksi segmentin koon tai kasvumahdollisuuksien tai tuotteen ja asiakkaiden tarpeiden yhteensopivuuden perusteella. (Seristö 2002, 84; Vahvaselkä 2009, 70; Venture Cup Finland 2011, hakupäiviä 20.10.2011.)

### 3.5 Markkinointitutkimusmenetelmät

Markkinointitutkimuksia voidaan ryhmitellä tutkimusotteen, käytetyn menetelmän tai käytetyn tutkimustekniikan näkökulmasta. Tutkimukset ovat joko kuvailevia, selittäviä, arvostelevia ja ennustavia ja toistettavuudeltaan tutkimusmenetelmät jaetaan jatkuviin eli toistettaviin tutkimuksiin ja kertaluonteisiin erillistutkimuksiin. (Vahvaselkä 2009, 148.)

Tiedon hankintatavan mukaan tutkimusmenetelmät jaetaan kirjoituspöytä tutkimuksiin ja kenttätutkimuksiin. Tässä opinnäytetyössä näistä kahdesta menetelmästä on käytetty kirjoituspöytä tutkimusta. Se on toimivuudeltaan paras menetelmä annettuun aiheeseen ja sen laajuus huomioon ottaen.

#### Kirjoituspöytä tutkimus

Kirjoituspöytä tutkimuksessa (*desk research*) käytetään hyväksi jo olemassa olevaa tietoaaineistoa eli sekundaariaineistoa, jota muokataan tarpeen mukaan. Tietoa saadaan yrityksen omista sisäisistä lähteistä, kuten kirjanpidosta, kustannuslaskennasta, tilastoista, pöytäkirjoista sekä raporteista ja ulkoisista lähteistä kuten tietopankeista, tilastoista, käsikirjoista, hakemistoista, ammattilehdistä sekä tutkimuksista. Ongelmana kirjoituspöytä tutkimuksissa on ajantasaisen tiedon saantimahdollisuus. Tietoja voidaan kerätä esimerkiksi talouselämästä, poliittisesta tilanteesta, kulttuurista, markkinaoloista kuten kulutuksesta, kysynnästä, kilpailusta ja institutionaalisista seikoista kuten lainsäädännöstä ja asetuksista. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 99; Vahvaselkä 2009, 148–149.)

### 3.6 Tiedonhankinnan ongelmia

Keskeisimpiä ongelmia tiedon hankinnassa ovat toimintaympäristön vieraus, tiedonhankinnan organisoinnin erilaisuus ja kalleus ja kommunikointiongelmat. Kohdemaan tuntemattomuus ja vieraus aiheuttavat vaikeuksia löytää oikeat tietolähteet. Työ vie runsaasti aikaa ja se voi maksaa enemmän kuin oli luultu. Vieraat tavat, tottumukset ja säännökset tuovat tiettyjä vaikeuksia sekä asioihin perehtymiseen että oikeiden johtopäätösten tekemiseen. Mitä kaukaisempi tai tuntemattomampi kohdema on kyseessä, sitä enemmän tarvitaan sellaisen tiedon hankintaa, joka kotimaassa on aivan luonnollista ja tuttua. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 95.)



Koska tiedonhankinta, varsinkin kaukaisessa kohdemaassa, voi olla hyvinkin aikaa vievää ja kallista, yrityksen tulisi löytää oikeat kanavat luotettavan tiedon hankintaan. ”Mistä tieto – siellä tutkija” –periaatetta voidaan käyttää tässä yhteydessä, eli tutkimus tulisi suorittaa paikallisen edustajan avustuksella. (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 96.)

”Kieli, elekieli ja sanomattomat sanat sekä kansojen viestintäkulttuurien erot aiheuttavat usein suuriakin ongelmia tutkimuksen eri vaiheissa, erityisesti tutkimuksen toimeksianto- ja tiedonkeruuvaiheessa” (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 96).

#### **4 VIDERA OY**

Videra Oy on pohjoismaiden johtava videoneuvottelupalveluiden tarjoaja. Se tarjoaa visuaaliseen kommunikaatioon liittyviä videoneuvottelupalveluita sekä digitaalisia medianäyttöjä. Nämä korkeatasoiset etäneuvottelulaitteet tuovat asiakkaille lisäarvoa, joka näkyy kustannussäästöinä muun muassa vähentyneinä matkapäivinä ja tehostuneena työskentelyinä. Videran tärkein tuote- ja palvelutarjonta koostuu Virtual Office -portfoliosta. Se on markkinoiden monipuolisin etäneuvottelupalvelu ja kokoaa hetkessä kaikki neuvottelukumppanit ja toimipisteet samaan tilaan. Virtual Office on täysin ulkoistettu palvelu, jonka mukana asiakkaan toimitiloihin tuodaan kaikki etäneuvotteluihin tarvittava tekniikka. Laitteet, yhteydet, asennus sekä operointi-, tuki- ja ylläpitopalvelut kuuluvat kaikki samaan pakettiin.

Videran asiakaskunta koostuu muun muassa energia- ja metsäaloilla sekä julkisen hallinnon aloilla toimivista yrityksistä. Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli 13,1 miljoonaa euroa ja viime tilikaudella se kasvoi 55 % 20,4 miljoonaan euroon. Tällä hetkellä yritys työllistää noin 70 henkilöä. Videra toimii kaikissa pohjoismaissa sekä Venäjällä ja tällä hetkellä sillä on toimipaikkoja Suomen lisäksi Solnassa Ruotsissa, Oslossa Norjassa, Tallinnassa Virossa, Kööpenhaminassa Tanskassa ja Pietarissa Venäjällä.

Videra on osa Elisaa ja jatkaa toimiaan sen tytäryhtiönä. Videran käyttämiä laitevalmistajia ovat muun muassa Polycom, Cisco/Tandberg sekä Vidyo. Valmistaja ja hyödynnettävä teknologia valitaan tapauskohtaisesti, asiakkaan tarpeet huomioiden.

(Kauppalehti Oy 2011, hakupäivä 21.11.2011; Leino 16.11.2011, sähköpostiviesti; Videra Oy 2011, hakupäivä 21.11.2011.)

## **Videoneuvotteluala**

Videoneuvottelu on osa 4–5 miljardin dollarin arvoista markkinaa, johon kuuluu audio-, video- ja verkkoneuvottelualojen tuotteet ja palvelut. Yhteenlaskettuna nämä luovat markkinat, joilla on yli 2 miljardin dollarin vuosittainen liikevaihto ja joilla on kiinteä rooli paljon suuremmilla yhtenäisillä markkinoilla. Viimeisten vuosien aikana ala on kokenut valtavaa kasvua. Sen ennustetaan kasvavan vuosittain noin 15 % ja saavuttavan 4,3 miljardin dollarin liikevaihdon vuonna 2014.

Nykyään maailmassa on noin miljoona asennettua etäneuvottelupistettä kaikentyyppisissä ja kokoisissa yrityksissä kuin myös valtioiden, yliopistojen, finanssialan laitoksissa ja sairaaloissa. (Tandberg 2011a, hakupäivä 25.11.2011; Tandberg 2011b, hakupäivä 25.11.2011.)

## **5 MARKKINATUTKIMUS: CASE UNITED STATES OF AMERICA**

### **5.1 Maaprofiili**

#### **5.1.1 Maa ja väestö**

Amerikan Yhdysvallat sijaitsee Pohjois-Amerikassa ja se rajoittuu pohjoisessa Kanadaan, idässä Atlantiin, etelässä Meksikonlahteen ja Meksikoon sekä lännessä Tyyneenmereen. Yhdysvaltoihin kuuluu lisäksi Pohjois-Amerikan mantereen luoteisosassa sijaitseva Alaska sekä Tyyneenmeren keskiosassa sijaitsevat Havaijisaaret. Pinta-alaltaan maa on 9 809 155 km<sup>2</sup>. (Kari 2004, 429.)

U.S. Census Bureauun mukaan Yhdysvaltojen asukasluku oli 308 745 538 vuonna 2010. Saman vuoden arvio väestönkasvulle oli 0,97 %. Maan pääkaupunki on Washington D.C., jossa asuu 601 723 asukasta. Muita suurimpia kaupunkeja ovat New York (8 175 133 asukasta), Los Angeles (3 792 621), Chicago (2 695 598), Houston (2 099 451) ja Philadelphia (1 526 006). Kaupunkiväestön osuus on 77 %. (Antell 2010, hakupäivä 16.11.2011; Kari 2004, 429; U.S. Census Bureau 2011, hakupäivä 16.11.2011.)

Yhdysvaltain alkuperäisväestöä ovat intiaanit, joita on nykyisin enää alle 2 000 000. Väestön pääosan nykyään muodostavat Euroopasta saapuneiden siirtolaisten jälkeläiset. Eniten väestöön ovat vaikuttaneet englantilaiset, skotlantilaiset, irlantilaiset, italialaiset sekä slaavilaiset kansat ja juutalaiset. Vuoden 2010 väestölaskennan mukaan 299 736 465 (97,1 % koko väestöstä)

Yhdysvaltojen asukkaista oli yhtä rotua. Heistä 223 553 265 oli valkoisia (72 % koko väestöstä), joista 26 735 713 oli latinoja, mustia ja afroamerikkalaisia 38 929 319 (12,6 % väestöstä), Amerikan intiaaneja ja Alaskan alkuasukkaita 2 932 248 (0,9 %), aasialaisia 14 674 252 (4,6 %), havaijilaisia ja muita Tyynenmeren saarten asukkaita 540 013 (0,2 %). Kahta tai useampaa rotua oli 9 009 073 asukasta. Lähes kolme neljäsosaa väestöstä asuu Mississippin itäpuolisilla alueilla. CIA:n arvion mukaan vuonna 2007 yhdysvaltalaisista 51,3 % oli protestantteja, katolilaisia 23,9 %, muita kristittyjä 1,6 %, mormoneja 1,7 %, juutalaisia 1,7 %, buddhalaisia 0,7 %, muslimeja 0,6 %, muita tai ei-luokiteltuja 2,5 %, uskontokuntiin kuulumattomia 12,1 %. (Antell 2010, hakupäivä 21.11.2011; Kari 2004, 431; U.S. Census Bureau 2011, hakupäivä 16.11.2011.)

### **5.1.2 Poliitikka ja hallinto**

Yhdysvallat on demokraattinen liittotasavalta. Valtionpäämiehenä, puolustusvoimien komentajana ja hallituksen johtajana toimii presidentti Barack Obama. Parlamenttina Yhdysvalloissa on kaksikamarinen kongressi, joka muodostuu senaatista (the Senate) ja edustajainhuoneesta (the House of Representatives). Senaatissa on 100 jäsentä, kaksi jokaisesta 50 osavaltiosta. Senaattoreiden kausi on kuusivuotinen ja heistä aina kolmannes valitaan joka toinen vuosi. Edustajainhuone koostuu 435 edustajasta, joiden kausi on kaksivuotinen. Heidät valitaan kunkin osavaltion asukasluvun mukaan osavaltion eri vaalipiireistä. Maan suurimmat puolueet ovat Demokraattinen puolue ja Republikaanipuolue. (Antell 2010, hakupäivä 21.11.2011; Ulkoasianministeriö 2006, hakupäivä 21.11.2011.)

### **5.1.3 Talous**

Yhdysvaltain rahayksikkö on dollari (USD), 1 dollari = 100 senttiä. Valuuttakurssi on 1 EUR = 1,3576 USD (18.11.2011). Maan BKT vuonna 2010 markkinahintaan käyvin hinnoin oli 14 575 miljardia USD. BKT henkeä kohti oli käyvin hinnoin 47 084 USD. Lokakuussa 2011 inflaatio oli 3,5 prosenttia. Vuodesta 1914 vuoteen 2010 maan keskiarvo on ollut luokkaa 3,38 %. World Economic Forumien vuosien 2011–2012 maiden kilpailukykyä vertailevassa indeksissä Yhdysvallat oli viidennellä sijalla 142 maan joukossa, Suomen ja Saksan välissä. International Institute for Management Developmentin vuoden 2011 vertailussa Yhdysvallat oli Hong Kongin jälkeen toisena 59 maan joukossa. Transparency Internationalin korruptiovertailussa vuonna 2010 Yhdysvallat on sijaluvulla 22 Belgian ja Uruguayin välissä 178 maan joukossa. (Antell 2010, hakupäivä 21.11.2011; IMD 2011, hakupäivä 21.11.2011; Suomen Pankki 2011, hakupäivä

21.11.2011; Trading Economics 2011, hakupäivä 21.11.2011; World Economic Forum 2011, hakupäivä 21.11.2011.)

”Yhdysvaltalaiset yritykset ovat etulinjassa teknologisissa tuotteissa ja sovelluksissa. Erityisesti tietokoneissa, lääketieteessä, ilmakehä- ja avaruusasioissa sekä asevoimiin liittyvissä välineissä ja laitteissa Yhdysvallat on selvä johtaja, vaikkakin toisen maailmansodan jälkeen Pohjois-Amerikan etumatka on pienentynyt.” (Ulkoasiainministeriö 2006, hakupäivä 21.11.2011.)

Yhdysvaltain tärkeimpiä teollisuustuotteita ovat metallit, petrokemian tuotteet, autot ja muut moottoriajoneuvot, elintarvikkeet, tietotekniikkatuotteet, tietoliikennelaitteet ja kodinkoneet. Maan tärkeimmät tuontituotteet ovat raakaöljy ja jalostetut petrokemian tuotteet, koneet, ajoneuvot, kulutustavarat ja teollisuuden raaka-aineet ja suurimmat kauppakumppanit Kanada, EU, Meksiko ja Japani. (Antell 2010, hakupäivä 21.11.2011.)

#### 5.1.4 Liiketoiminta

”Finpron Stamfordin-vientikeskuksen päällikkö Lasse Baldaufin arviot Yhdysvalloista:

##### **Hyviä puolia**

- Maailman suurin kansantalous.
- Kuluttajia on hieman yli 300 miljoonaa, joten kysyntä on valtava useille tuotteille.
- Tietotekniikassa maailman kärjessä.
- Yksi kieli, jolla tavoitetaan suuri maa ja laajat markkinat.
- Maa on trendien suhteen edelläkävijä.

##### **Huonoja puolia**

- Yhdysvaltain markkinoille tulo ja siellä pysyminen vaativat kunnan panostuksen, liiketoimet eivät hoidu osa-aikaisesti.
- Kilpailu on kovaa lähes kaikilla toimialoilla.
- Oikeussäädökset vaihtelevat osavaltioittain.
- Kohdeosavaltioita voi olla vaikea valita.
- Laaja markkina-alue on usein vaikea hallita vain yhdestä toimipisteestä: on syytä keskittyä toimipisteen lähialueisiin.
- Oikean jakeluverkoston ja -konseptin valinta työlästä”.  
(Antell 2010, hakupäivä 21.11.2011.)

Baldauf on myös listannut potentiaalisia toimialoja, joilla suomalaisilla yrityksillä on hänen mukaansa hyviä mahdollisuuksia. Näitä toimialoja ovat

- tietotekniikkasektorin sovellukset, langaton viestintä ja ohjelmistot yrityssovelluksiin ja kuluttajille, mobile life-teema
- terveydenhuoltosektorilla erityisesti IT-sovellukset
- energiasektorilla uudet energiasovellukset ja globaalit energiahankkeet
- logistiikkasektorilla erityisesti RFID-sovellukset.

(Antell 2010, hakupäivä 24.11.2011.)

## 5.2 Yhdysvaltojen markkinat

”Suuri osa maailman tieto- ja viestintäteknisistä innovaatioista kehitetään USA:n teknologiakeskitymissä. Maassa on edelleen tarjolla paljon yksityistä riskirahoitusta nimenomaan ICT-alan yrityksille. USA:ssa niin yritykset, kuin julkinenkin taho hyödyntävät ICT:tä tuottavuuden parantamisessa.” (Tekes 2011, hakupäivä 2.12.2011.)

Uuden videoneuvottelualaa koskevan tutkimuksen mukaan Yhdysvallat pysyy suurimpana alan markkina-alueena maailmanlaajuisesti (PRWeb 2011, hakupäivä 30.11.2011).

Antellin mukaan Yhdysvaltoihin tulo edellyttää ulkomaisilta yrityksiltä runsaasti aikaa, työvoimaa ja rahoitusta. Markkinoille tulo on haastavaa ja aikaa vievää. Yrityksen on tiedettävä ja ymmärrettävä maan säännöt hyvin ennen strategisten päätösten tekoa. (Antell 2010, hakupäivä 30.11.2011.)

### 5.2.1 Kysyntä

Yhdysvalloissa toimi vuonna 2007 noin 29,4 miljoonaa yritystä, joista työllistäviä oli noin 7,7 miljoonaa. Näistä suuria, yli 500 henkilöä työllistäviä, oli noin 1,1 miljoonaa. Näiden suurten yritysten myynti yhteensä oli noin 18,4 biljoonaa dollaria. Tarkemmat tiedot erikokoisten yritysten lukumääristä ja myynneistä löytyvät seuraavasta taulukosta. (U.S. Census Bureau 2011c, hakupäivä 24.11.2011.)

Yrityksen koko	Lkm	Myynti (\$1000)
Kaikki yhteensä	29 413 039	30 738 533 467
Ei-työllistävät	21 708 021	991 791 563
<b>Työllistävät (yht.)</b>	<b>7 705 018</b>	<b>29 746 741 904</b>
1 - 4 työntekijää	3 710 700	1 434 680 823
5 – 9	1 073 875	1 144 930 232
10 – 19	682 410	1 395 498,431
20 - 99	723 385	3 792 920 977
100 - 499	355,853	3,612,050,221
500 tai yli	1 158 795	18 366 661 220
500 - 749	71 702	800 475 934
750 - 999	45 990	636 199 229
1 000 - 1 499	59 311	792 993 702
1 500 - 1 999	46 221	695 739 349
2 000 - 2 499	36 388	544 038 807
2 500 - 4 999	118 282	1 979 674 138
5 000 tai yli	780 901	12 917 540 061
5 000 - 9 999	115 222	2 263 012 551
10 000 tai yli	665 679	10 654 527 510

TAULUKKO 1. Yritykset Yhdysvalloissa henkilöstömäärän perusteella (U.S. Census Bureau 2011c, hakupäivä 24.11.2011).

Tämän listan perusteella voi nähdä, kuinka valtavat potentiaaliset markkinat Yhdysvalloissa on. Valitettavasti tämän työn puitteissa, annetuilla resursseilla, ei ollut mahdollisuutta lähteä tarkemmin selvittämään, kuinka iso osa näistä yrityksistä olisi Videran potentiaalisia asiakkaita ja mahdollisesti valmiita ostamaan heidän tuotteitaan ja palveluitaan. Infoneticsin tekemän tutkimuksen mukaan videolaitteiden suurin kysyntä tulee juuri Kiinan, Intian ja Brasilian lisäksi Pohjois-Amerikasta (Infonetics Research 2011, hakupäivä 30.11.2011). Seuraavassa olen tarkastellut lähemmin Yhdysvaltojen eri alueita. Tämä osio on apuna Videralle siinä vaiheessa, kun päätös toimipisteen avaamisesta Yhdysvalloissa on tehty ja mietitään, minne se olisi järkevintä sijoittaa.

## Yhdysvaltojen eri alueet

**Itäosan** teollisuusalue on Yhdysvaltojen taloudellista ydinaluetta. Itärannikon suurkaupunkiketju koostuu Bostonista, New Yorkista, Philadelphiasta, Baltimoresta ja muista suurkaupungeista ja siitä on käytetty nimitystä Megalopolis. Alueella asui vuonna 2010 52 332 123 asukasta, mikä on 17 % koko maan väkiluvusta ja se tuotti 21 % maan bruttokansantuotteesta vuonna 2005.

Bostonissa ja sen lähialueilla on paljon hyviä yliopistoja ja hyvin koulutettu väestö. Alueella on paljon biotekniikka-, ohjelmisto- ja tietoliikenneyrityksiä ja sillä on vahvat siteet Eurooppaan. New York taas puolestaan on rahoituksen ja kaupan keskus. Useiden yhdysvaltalaisen yritysten pääkonttorit sijaitsevat New Yorkin kaupungissa.

Washington DC:stä on kehittynyt itäisen Pohjois-Amerikan talousalueiden liiketoiminnan, tieteen ja teknologiainnovaatioiden keskipiste. Pääkaupunkiseudulla on noin 700 ulkomaisten omistuksessa olevaa yritystä, 180 suurlähetystä sekä satoja kansainvälisiä järjestöjä ja kaikki liittovaltion tutkimusrahoittajat, merkittäviä USA:n tutkimuslaitoksia sekä yli 50 korkeakoulua ja yliopistoa. Alueen asukkaat ovat USA:n korkeimmin koulutettuja ja työllisyysaste on korkeampi kuin muualla maassa. Erityisesti ICT-alan asiantuntijoita löytyy alueelta huomattavasti USA:n keskiarvoa enemmän.

USA:n liittovaltio on maailman suurin yksittäinen tuotteiden ja palvelujen ostaja. Liittovaltion ministeriöt ja osastot sijaitsevat pääasiassa DC:ssä tai lähialueella Virginiassa ja Marylandissa. Tekesin (2011) mukaan liittovaltion koko ostovolyymi on noin 500 miljardia dollaria, josta ICT-alueen osuus on noin 90 miljardia dollaria. Liittovaltion hankinnat ovat olleet vahvassa kasvussa, ja teknologia- ja erityisesti ICT-sektori on kasvanut muita nopeammin. Washingtonin talousalueen ICT-liiketoiminnasta yli 70 prosenttia perustuu liittovaltion tarpeisiin. Julkisen sektorin – muun muassa terveydenhuollon ja yliopistojen – ICT-hankinnat ovat nopeassa kasvussa.

Washingtonin talousalueella on yksi korkeimmista ICT-alan yritysten keskittymistä. Työllistäviä yrityksiä Yhdysvaltojen itärannikon alueella vuonna 2009 oli 1 709 945 kappaletta (laskussa mukana New York, Massachusetts, Washington, Maryland, Delaware, Pennsylvania, New Jersey, Connecticut, Rhode Island ja New Hampshire), joista suuria yli 500 työntekijää työllistäviä oli 241 581.

(Antell 2010, hakupäivä 2.12.2011; Regional Plan Association 2011, hakupäivä 2.12.2011; Tekes 2011, hakupäivä 2.12.2011; U.S. Census Bureau 2011a, hakupäivä 2.12.2011; U.S. Census Bureau 2011b, hakupäivä 2.12.2011; Vuoristo 2001, 232–238.)

**Kalifornia** on Yhdysvaltain runsasväkisin osavaltio (37 miljoonaa asukasta vuonna 2010). Maan itäosasta on suuntautunut voimakasta poismuuttoa aurinkovyöhykkeelle (Florida, Kalifornia, Arizona ja Nevada) ja Kalifornian väestö onkin kasvanut vuosien 2000–2010 aikana jopa 10 %. Kaliforniaa on sanottu maailman teollistuneimmaksi osavaltioksi. Vuoden 2009 laskennan mukaan Kaliforniassa toimi 857 831 työllistävää yritystä (11,5 % kaikista maan yrityksistä), joista suuria yli 500 henkilöä työllistäviä oli 119 354. Vuoriston (2001, 233) mukaan japanilaiset, korealaiset ja taiwanilaiset sijoittajat ja MK-yritykset ovat vahvasti hakeutuneet Yhdysvaltojen länsirannikon markkinoille.

Pohjois-Kaliforniassa sijaitsee Silicon Valleyn erittäin vahva tietotekniikkateollisuusalue. Tämä Piilaaksoksiin kutsuttu seutu on länsirannikon toiseksi tärkein teollisuusalue. Se on maailman laajin puolijohteiden, mikroprosessorien ja tietokonekomponenttien tuotantoalue. Viime vuosina energiaa säästävät teknologiat ovat nousseet nopeimmin kasvavaksi riskirahasijoituskohteeksi Kaliforniassa. Maailman johtavien IT-yritysten ja pääomasijoittajien lisäksi alueella ovat Stanfordin ja Berkeleyyn huippuyliopistot. Alue on pinta-alaltaan vain noin 150 km<sup>2</sup>, mutta alueella asuu 2,4 miljoonaa ihmistä.

(Antell 2010, hakupäivä 2.12.2011; Regional Plan Association 2011, hakupäivä 2.12.2011; Tekes 2011, hakupäivä 2.12.2011; U.S. Census Bureau 2011a, hakupäivä 2.12.2011; U.S. Census Bureau 2011b, hakupäivä 2.12.2011; Vuoristo 2001, 232–238.)

## 5.2.2 Kilpailu

Videra toimii voimakkaasti kasvavalla alalla, jolla esiintyy paljon kilpailua. Tässä opinnäytetyössä lähdin kartoittamaan Videran kilpailijoita käyttämällä internetiä ja Google-hakukonetta. Tärkeimpiä alalla toimivia yrityksiä ovat Alcatel-Lucent SA, AT&T Inc., Avaya, Inc., BT Conferencing, Cisco Systems, Inc, TANDBERG, VCON, Global Crossing Limited, Huawei Technologies Co., Ltd, Logitech International S.A., Polycom, Inc., RADVISION Ltd, Sony Electronics, Inc., Sprint, Verizon Business, VTEL Products Corporation Inc., West Corporation, InterCall, Inc. ja ZTE Corporation (PRWeb 2011, hakupäivä 30.11.2011). Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähinnä kilpailijoihin, jotka tarjoavat Yhdysvalloissa Videran kanssa samojen



laitevalmistajien tuotteita eli Polycomin, Ciscon/Tandbergin sekä Vidyon. Edellä on mainittu vain muutamia suurimpia Yhdysvaltojen markkinoilla toimivia Videran kilpailijoita.

### **Cisco Systems, Inc**

Videoneuvottelualan johtaja Cisco on perustettu vuonna 1984 ja tänä päivänä se työllistää jo noin 63 500 henkilöä. Ciscolla on yli 470 toimipaikkaa ympäri maapalloa yli 165 eri maassa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Yhdysvalloissa San Josessa, Kalifornian osavaltiossa ja sillä on laajamittaista toimintaa Texasin, Pohjois-Carolinan ja Massachusettsin osavaltioissa. Yhdysvalloissa Ciscolla on noin 450 yhteistyökumppania, jotka tarjoavat Videran kanssa samantyyliä palveluratkaisuja. (Cisco 2011, hakupäivä 7.12.2011.)

### **Polycom**

Polycom on maailmanlaajuinen johtaja yhdistetyn viestinnän ratkaisujen tarjoajana. Yritys on perustettu joulukuussa 1990 ja vuonna 2010 sen liikevaihto oli 1,2 miljardia dollaria. Polycom työllistää 3 200 henkilöä ja sen pääkonttori sijaitsee Pleasantonissa Kalifornian osavaltiossa Yhdysvalloissa. Lisäksi yrityksellä on 16 muuta toimipistettä ympäri Yhdysvaltoja. Sen visio ja strategia on mahdollistaa yhdistetty viestintä kaikkialla – mahdollistaen ihmisten kommunikoinnin ja yhteistyön missä vain erilaisilla laitteilla. (Polycom 2012, hakupäivä 3.1.2012.)

### **Vidyo**

Vidyo tarjoaa tavanomaisia, edullisia ja yleispäteviä videoneuvotteluratkaisuja Internetin, LTE-, 3G- ja 4G-verkkojen välityksellä murto-osalla vaihtoehtoisten ratkaisujen hinnalla. Vidyon tuotetarjonta käsittää täyden valikoiman erilaisia ratkaisuja, jotka kohtaavat asiakkaiden vaatimukset. Yritys on perustettu vuonna 2005 ja sillä on yli 1000 asiakasta ja yli 150 työntekijää maailmanlaajuisesta. Yhdysvalloissa Vidyon toimipisteet sijaitsevat Hackensackissa New Jersey osavaltiossa sekä Redwood Shoresissa Kaliforniassa. (Vidyo 2012, hakupäivä 10.1.2012.)

### **Verizon Business**

Verizon Business on yksi Ciscon tuotteiden tarjoaja. Se on osa Verizon Communicationsia, joka perustettiin kesäkuussa 2000, kun Bell Atlantic Corp. ja GTE Corp fuusioituivat. Yrityksen

pääkonttori sijaitsee New Yorkissa ja sillä on jopa yli 107 miljoonaa yhteyttä maanlaajuisesti ja se työllistää jopa 195 000 henkilöä. Verizon Communications toimii jopa 150 maassa ja viime vuonna sen liikevaihto oli 106,6 miljardia dollaria.

Verizon Business on johtava maailmanlaajuisten viestintäratkaisujen tarjoaja. Se palvelee jopa 98 prosenttia Fortune Magazinen luokittelemista Yhdysvaltojen 500 suurimmasta yrityksestä 32 000 työntekijän voimin. Se tarjoaa monipuolisia palveluitaan massamarkkinoille ja yritys-, viranomais- ja tukkumyöntiasiakkaille 321 toimipisteensä kautta 75 maassa ympäri maapalloa.

(VCE Company LLC 2011, hakupäivä 16.12.2011; Verizon 2011a, hakupäivä 16.12.2011; Verizon 2011b, hakupäivä 16.12.2011.)

### **KBZ Communications**

KBZ Communications on johtava Ciscon tuotteiden tarjoaja ja Cisco TelePresence -asiantuntija. Se on tunnettu teknisestä osaamisestaan ja erinomaisesta yhteistyökumppanituestaan. Valtuutettuna Ciscon tuotteiden toimittajana KBZ tarjoaa täyden valikoiman korkealaatuisia telepresence- ja videoneuvotteluratkaisuja sisältäen laitteet, infrastruktuurin ja tietoverkkopalvelut. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Doylestownissa Pennsylvanian osavaltiossa ja sillä on myös alueellisia myynti-, koulutus-, markkinointi- ja palveluyksiköitä ympäri Yhdysvaltoja. (KBZ Communications 2011, hakupäivä 27.12.2011.)

### **IVCi, LLC**

IVCi on Yhdysvalloissa erilaisia videoneuvottelupalveluita tarjoava yritys, jolla on asiakkaita ympäri maailmaa 86 eri maassa. Se mainostaa muun muassa Polycomin, Ciscon ja Tandbergin tarjoamia videoneuvottelulaitteita. IVCi:n pääkonttori sijaitsee Hauppaugessa New Yorkin osavaltiossa ja sillä on 20 muuta toimipistettä ympäri Yhdysvaltoja. (IVCi, LLC 2011, hakupäivä 3.1.2012.)

### **RADVISION**

RADVISION on vuonna 1992 Israelissa perustettu alan johtava visuaalisen kommunikoinnin tuotteiden ja teknologian tuottaja IP-, 3G- ja IMS-verkoissa. Yrityksellä on pitkä kokemus IP-pohjaisen videoneuvottelun kehityksestä ja se tarjoaa täydellisen valikoiman standardiin

perustuvia videoneuvotteluratkaisuja ja kehittäjätyökaluja ääni-, video-, data- ja langattomaan viestintään. RADVISION toimii Yhdistetyn viestinnän (Unified Communications) kehityksen veturina yhdistämällä videon, äänen, datan ja langattomuuden teräväpiirtotasoihin videoneuvottelulaitteistoihin. Sen yhteistyökumppaneita ovat Microsoft, IBM, Alcatel-Lucent ja Cisco. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli 95,2 miljoonaa dollaria, mutta se teki tappiota kyseisenä vuonna 3,4 miljoonaa dollaria. Yhdysvaltojen pääkonttori sijaitsee Fair Lawnissa New Jersey osavaltiossa. Muut toimipisteet ovat Sunnysvalessa Kaliforniassa ja Bedfordissa New Hampshiren osavaltiossa. (RADVISION Ltd 2012, hakupäivä 10.1.2012.)

### **Arkadin**

Arkadin on nopeimmin kasvava maailmanlaajuinen neuvotteluratkaisuja tarjoava yritys. Alle kymmenessä vuodessa siitä on tullut kolmanneksi suurin alalla toimiva yritys, jonka asiakkaista 120 kuuluu Fortune Magazinen luokittelemiin Yhdysvaltojen 500 suurimpaan yritykseen. Kaiken kaikkiaan Arkadin toimii noin 9 000 yrityksen kanssa. Yritys on perustettu vuonna 2001 ja tänä päivänä se työllistää noin 650 henkilöä ja toimii 26 eri maassa 39 toimipisteen kautta ympäri maapallon. Yhdysvalloissa Arkadinin pääkonttori sijaitsee New Yorkissa. Sillä on myös neljä myyntiyksikköä San Franciscossa Kaliforniassa, Chicagossa Illinoisin osavaltiossa, Columbuksessa Ohion osavaltiossa ja Planossa Texasin osavaltiossa. Arkadin on yksi Vidyon yhteistyökumppaneista. (Arkadin 2012a, hakupäivä 10.1.2012; Arkadin 2012b, hakupäivä 10.1.2012.)

### **BT Conferencing**

BT Conferencing on yksi maailman johtavista audio-, video- ja webyhteistyöpalveluita tarjoava yritys. Sillä on kolme pääkonttoria ympäri maailmaa, Lontoossa Isossa-Britanniassa, Sydneyssä Australiassa ja North Quincyssä Massachusettsin osavaltiossa Yhdysvalloissa. Yritys toimii 170 maassa ympäri maailmaa ja työllistää yli 1 000 työntekijää. BT Conferencingin asiakaskunta koostuu sekä suurista monikansallisista yhtiöistä että pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Neljä kymmenestä etäneuvottelupalveluja käyttävästä suurimmasta yrityksestä on BT Conferencingin asiakkaita ja jopa 20% Fortune Magazinen luokittelemista Yhdysvaltojen 100 suurimmasta yrityksestä. (BT Conferencing 2011, hakupäivä 13.12.2011.)

Edellä on listattu vain suurimmat Yhdysvalloissa toimivat videoneuvottelupalveluita tarjoavat yritykset. Markkinoilla toimii myös paljon pienempiä Videran kilpailijoita ja esimerkiksi yrityksiä, jotka tarjoavat korvaavia tuotteita ja ratkaisuja. Tällaisia ovat esimerkiksi yritykset, jotka tarjoavat vuokrattavaksi videoneuvotteluun soveltuvia tiloja ja laitteita. Tämä palvelukonsepti on tarkoitettu pienemmille yrityksille ja sellaisille asiakkaille, jotka kertaluonteisesti ostavat kyseisiä palveluita. Videran tarjoamien palveluiden asiakaskohderyhmät taas käsittävät suuret yritykset, jotka käyttävät etäneuvottelupalveluita toiminnassaan lähes päivittäin. Ennen päätöstä laajentaa toimintaansa Yhdysvaltoihin Videran olisi hyvä tehdä tarkempi analyysi myös alalla toimivista kilpailijoista, heidän asiakaskunnastaan ja markkinaosuuksistaan, selvittääkseen omat potentiaaliset asiakkaat ja potentiaalinen markkinaosuus.

### **5.2.3 Yhteisötekijät**

#### **Yrityskulttuuri**

Yhdysvalloissa liiketavoissa ollaan hyvin tehokkaita ja neuvotteluissa käydään suoraan asiaan. Tapaamisissa tulee olla ajoissa ja myöhästymisestä tulee ilmoittaa. Liike-elämän ilmapiiri ja liiketavat ovat ”petollisen vapaat”, joten ystävyys tulee tulkita oikein. Ihmiset ovat yleensä epämuodollisia, titteleitä ja statusta ei korosteta. Useimmat työtoverit sinuttelevat toisiaan, nimet on tiedettävä, myös sihteerin. Mikäli toimii itse isäntänä/emäntänä, on neuvottelu hyvä aloittaa kiittämällä vastapuolta siitä, että hän pääsi tulemaan. Tapaamisajoista on sovittava hyvissä ajoin, ainakin kaksi viikkoa etukäteen. Liikeneuvottelut käydään nopeaan tahtiin. On mahdollista, että jo ensimmäisellä tapaamisella saa eteensä sopimuspaperin. Suurissa yhtiöissä keskitason johtajat voivat tehdä pieniä sopimuksia yhden tapaamisen perusteella. Vain suuriin kauppoihin tarvitaan toimitusjohtajan suostumus ja useita tapaamiskertoja. Neuvotteluissa on tavallisesti molemmilta puolilta samalla tasolla oleva henkilö ja tämän lähimmät alaiset. Neuvotteluissa he keskittyvät taloudellisiin asioihin, muun muassa voiton suuruuteen ja kauppahintaan, lyhyen aikavälin palkkioihin ja tuloksiin tai uuden teknologian tuomiin haasteisiin.

Suomalaisilla on Yhdysvaltain kanssa neuvottelemisessa monia vahvuuksia. Yhdysvaltalaiset ovat neuvotellessaan tuloshakuisia samalla tavalla kuin suomalaiset ja he menevät suomalaisten tapaan suoraan asiaan. Nopean kaupan varmistamiseksi kannattaa esittää mahdollisimman paljon faktoja. Salailu katsotaan epäluotettavuudeksi. Toisaalta on hyvä olla kertomatta liikaa, koska yhdysvaltalaiset ovat taitavia lypsämään tietoa yli tarpeen. Kommunikointi on suoraa ja välitöntä. Kun ongelmia syntyy, useimmat amerikkalaiset haluavat keskustella niistä avoimesti ja

ratkaista ne. Kysymyksiin voi vastata kyllä tai ei, vaikka vastaus loukkaisikin toista. (Antell 2010, hakupäivä 30.11.2011; Laitinen 2007, 249; Suvanto & Vahvaselkä 1993, 113.)

### **Neuvottelukulttuurien erojen ymmärtäminen**

Vaikka suomalaisessa ja amerikkalaisessa neuvottelukulttuurissa on yhtäläisyyksiä, on niissä myös eroja. Päästäkseen parhaaseen tulokseen neuvottelutilanteissa nämä eroavaisuudet on hyvä tietää etukäteen ja tämän avulla muuttaa käytöstä. Esimerkiksi suomalaisilla yhteyden säilyttäminen ei vaadi yhtä paljon vuorovaikutusta kuin amerikkalaisilla. Amerikkalaiset haluavat pitää yllä jatkuvaa viestintää ja seuranta. Tämän ymmärrettyään suomalainen neuvottelija voi itse vaikuttaa pitämällä kehittyvän suhteen viestintää aina yllä pienelläkin liekillä ja vaikkapa ottamalla aktiivisemmän roolin ehdottamalla seuraavia askeleita suhteen edistämiseksi.

Toisena esimerkkinä voisi mainita sen, että suomalaiset neuvottelevat suoraviivaisesti ja lineaarisesti. Kun asiasta on päätetty, sitä ei pääsääntöisesti enää avata uudelleen keskustelulle. Amerikkalaiset puolestaan neuvottelevat kokonaisuudesta, eivät sen osista. He saattavat palata johonkin jo omasta mielestä sovittuun asiaan uudelleen ja kun tämän ymmärtää ei siihen enää turhaudu niin helposti.

(Laitinen 2007, 249–256.)

### **Oikeusjärjestelmä**

Yhdysvaltain federalistisessa valtiojärjestelmässä valta on hajautettu. Ylemmällä tasolla valta on hajautettu yhden koko maan kattavan liittovaltion ja 50 eri osavaltion kesken ja näin voidaankin puhua 51:stä eri oikeusjärjestelmästä. Liittovaltiolla ja samoin jokaisella osavaltiolla on oma oikeuslaitoksensa ja sen tuottamat ennakkopäätökset, perustuslakinsa, tavalliset lakinsa ja muut säädöksensä. Pelkästään liittovaltion alioikeuksia on yli 250 eri puolilla Yhdysvaltoja. Alemmalla tasolla sekä liittovaltion valta että jokaisen osavaltion valta on hajautettu kolmeen osaan: lainsäädäntövaltaan, toimeenpanovaltaan ja tuomiovaltaan. Liittovaltion ylin lainsäätäjä on kongressi ja liittovaltiolla sekä jokaisella osavaltiolla on oma oikeuslaitoksensa, johon kuuluu alioikeuksia, valitusoikeuksia ja ylimpänä korkein oikeus. Liittovaltiomuoto ja vallan hajauttaminen selittävät osaltaan lain tulkitsemisen monimutkaisuutta ja monimuotoisuutta Yhdysvalloissa. Perustuslaista selviää, kuuluuko päätösvalta kussakin asiassa liittovaltiolle vai osavaltiolle. Osavaltiolla on näin laaja itsehallinto-oikeus. Vaikka vallanjaon peruseriaatteet löytyvät perustuslaista, ne on kirjoitettu amerikkalaisittain joustavasti ja yleisluontoisesti, mikä aiheuttaa

yksittäisissä tapauksissa vallanjaon tulkinnassa vaikeuksia. Lain tulkinnan vaikeutta Yhdysvalloissa kuvaa jo oikeuslähteiden määrä, joita ovat liittovaltion ja 50 osavaltion perustuslait, lainsäätäjien säätämät lait, virastojen laatimat säädökset ja ali-, valitus- ja korkeimpien oikeuksien ennakkotapaukset.

Sopimusneuvotteluissa lain valinta askarruttaa monesti osapuolia. Amerikkalaiset haluaisivat käyttää omaa lainsäädäntöään, kun taas suomalainen mielisi käyttää Suomen tai ainakin jonkun neutraalimman paikan oikeutta. Laitisen mukaan Suomessa ja Euroopassa voi sopimusten lainvalinnan hoitaa joustavammin kuin Yhdysvalloissa, koska Euroopassa on olemassa jopa kansainvälinen sopimus sopimusten lainvalinnasta. Yhdysvalloissa noudatetaan kunkin osavaltion sääntelyä, ja osavaltioiden välillä on vivahde-eroja. Osapuolten lainvalintaa kunnioitetaan, mutta vain tiettyyn rajaan saakka. Jos valitulla lailla ei ole mitään tekemistä osapuolten ja sopimuksen kanssa, yleensä osoitetaankin määrääväksi laiksi sen (osa)valtion laki, jolla on sopimukseen tarvittavat yhteydet.

Yhdysvalloissa osa lainsäädännöstä ulottaa lonkeronsa monesti kokonaan maan ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan. Esimerkiksi kokonaan Yhdysvaltain ulkopuolella tapahtunut kauppa voidaan määrättyissä tapauksissa käsitellä yhdysvaltalaisissa oikeusistuimissa, jos kaupan liittyvä maksu on tehty yhdysvaltalaisen pankin kautta tai jos kaupasta on neuvoteltu USA:n alueella. Yhdysvaltalaiset viranomaiset eivät epäröi käyttää valtaansa laajalti, jos ne kokevat, että säädöksiä on rikottu. Riskienhallinnan kannalta täytyy siten ymmärtää, mitä sääntelyä yrityksen tulee noudattaa silloin, kun toiminta laajenee Yhdysvaltoihin. Yritys voi joutua vastuuseen maan lainsäädännön perusteella kokonaan maan ulkopuolella tapahtuvasta toiminnasta, jos yrityksellä on USA:ssa konttori, emoyhtiö tai tytäryhtiö tai jos esimerkiksi yrityksellä on palveluksessaan Yhdysvaltain kansalainen tai henkilö, jolla on pysyvä oikeus asua maassa.

(Laitinen 2007, 15–19, 260–261, 271–272.)

### **Boikotit, lahjonta ja vientirajoitukset**

Suuri joukko arabimaita on pitkään ylläpitänyt talousboikottia Israelia vastaan ja näiden maiden yritykset eivät edes saisi tehdä kauppaa sellaisten yhdysvaltalaisten ja muiden maiden yritysten kanssa, jotka edesauttavat Israelin sotilaallista tai taloudellista kehitystä. Yhdysvallat ei hyväksy Israelin vastaista boikottia. Se on kieltänyt boikotin tukemisen kaikessa liiketoiminnassa.

Yhdysvallat myös itse boikotoi tiettyjä maita, muun muassa Irania, Pohjois-Koreaa, Syyriaa ja Kuubaa, ja on asettanut niitä erilaajuisiin kauppasaartoihin.

Yhdysvalloissa säädettiin korruption vastainen lakikokonaisuus vuonna 1977. Laki kieltää nimenomaan ulkomaisten viranomaisten lahjonnan, yhdysvaltalaisen viranomaisten lahjonta kielletään eri laeilla. Säädökset koskevat muun muassa yrityksiä, jotka ovat rekisteröityneet SEC:iin ja niiden hallituksen ja johdon jäseniä sekä omistajia ja muita asiamiehiä, jotka toimivat yrityksen nimissä ja ulkomaalaisia henkilöitä ja yrityksiä silloin, kun he ovat Yhdysvaltain maaperällä. Yhdysvaltain liittovaltion syyttäjävirsto on antanut merkkejä siitä, että se aikoo yhä enemmän kiinnittää huomiota lahjonnan kieltävien lakien valvontaan.

Yhdysvallat rajoittaa vientiä useimmiten turvallisuus- ja terrorisminvastaisista syistä. Rajoitukset monesti ulottuvat kaikkeen, millä voi mahdollisesti olla käyttöä sodankäynnin edistämiseksi. ”Vienti” on määritelty erittäin laajasti. Siihen kuuluu perinteisen tavaroiden viennin lisäksi muun muassa ohjelmistojen tai tiedon siirtäminen internetin välityksellä, tiedon antaminen suullisesti, faksilla tai vaikkapa puhelimitse henkilölle, joka on ulkomailla tai ulkomaalainen ja tiedon tai tuotteen vieminen ulkomaiseen tytä- tai emoyhtiöön. Kun halutaan tietää, tarvitaanko tuotteelle tai tiedolle vientilupa, on löydettävä sen oikea vientiluokitus. Sen voi tehdä itse, kysyä sitä valmistajalta tai varmin tapa on pyytää viranomaisia auttamaan luokituksen tekemisessä. Tämän jälkeen on vielä selvitettävä voiko tuotetta tai tietoa viedä kyseiseen maahan ilman vientilupaa. (Laitinen 2007, 272–280.)

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä työssä oli tarkoituksena tarjota Videra Oy:lle ”ohjekirja–tyyppinen” listaus asioista, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon uuteen kohdemaahan mentäessä. Tämän listauksen avulla myös tehtiin alustava markkinatutkimus mahdollista Yhdysvaltojen markkinoille laajentumista varten.

Videra toimii voimakkaasti kasvavalla alalla, jonka suurimmat potentiaaliset markkinat sijaitsevat Yhdysvalloissa, kuten Baldauf listasi tietotekniikkasektorin sovellukset, langattoman viestinnän ja ohjelmistot yrityssovelluksiin ja kuluttajille potentiaalisiksi toimialoiksi suomalaisille yrityksille. Toisin sanoen Yhdysvaltojen markkinoilla kysyntää on paljon, mutta niin on myös kilpailua. Koska Yhdysvaltojen markkinoilla jo toimii paljon Videran kanssa samanlaisia etänevottelulaitteita ja -palveluja tarjoavia yrityksiä, voisi Videra selvittää esimerkiksi terveydenhuollon ammattilaisille tarkoitetun hieman tavallisesta palvelutarjonnasta poikkeavan Videra Virtual Caren potentiaalisen kysynnän. Baldaufin listassakin potentiaalisena toimialana oli terveydenhuoltosektorilla erityisesti IT-sovellukset.

Mielestäni sain kasaan hyvän paketin tietoa yritystä varten, jota toimeksiantaja voi käyttää tulevaisuuden kansainvälistymispäätöksiä varten. Myös tietoa Yhdysvalloista, sen markkinoista yleisesti ja liiketoimintatavoista ja tapakulttuurista sain kerättyä mukavasti. Kuitenkin menestyäkseen Yhdysvaltain markkinoilla Videran on syytä tehdä vielä syvempi markkinatutkimus maasta ja vierailtava siellä. Tämä edellyttää Videralta runsaasti aikaa, työvoimaa ja rahoitusta. Yrityksen on tiedettävä ja ymmärrettävä maan säännöt hyvin ennen strategisten päätösten tekoa.

Useimmissa tapauksissa ulkomaiselta yritykseltä vaaditaan jonkinlaista paikallista läsnäoloa. Videran olisi hyvä avata toimipiste, jossakin keskeisellä alueella Yhdysvalloissa, esimerkiksi Kaliforniaan tai itäosaan maata, Washingtonin alueelle. Toimipisteeseen olisi myös hyvä palkata henkilöstöä, joka tuntee maan tavat ja käytännöt.

Jatkotoimenpiteenä voisin ehdottaa yritykselle vielä tarkemman ja syvemmän markkinatutkimuksen tekemistä Yhdysvaltojen markkinoista. Tämä työ antaa vasta pintaraapaisun maasta ja siellä vallitsevista oloista. Jatkotutkimukseen olisi hyvä sisällyttää haastatteluja ja kyselyitä tarkemman kysynnän ja potentiaalisten asiakkaiden määrittelemiseksi.



Tietoa olisi hyvä saada muun muassa kilpailijoista, niiden markkinaosuuksista ja asiakkaista ja mahdollisista potentiaalisista asiakkaista. Minkälaiset yritykset olisivat valmiita ostamaan Videran tuotteita ja palveluita?

Opinnäytetyöaihe osoittautui arvioitua haasteellisemmaksi ja työn aikana jouduinkin muuttamaan aihetta hieman, sillä näillä resursseilla ei ollut mahdollista tehdä niin laajaa tutkimusta, kuin alun perin olisin halunnut. Tietoa yritysten kansainvälistymisestä ja markkinatutkimuksen teosta löytyi paljon ja haasteelliseksi osoittautui myös oleellisen tiedon löytäminen ja sen jäsentäminen ja yhdistäminen. Opinnäytetyön työstäminen oli haasteellisuudestaan huolimatta mielenkiintoinen ja ainutlaatuinen kokemus.

# LÄHTEET

## Kirjat

Bradley Frank. 2002. International marketing strategy. 4. painos. Lontoo: Pearson Education.

Karhu Kari. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita.

Kari Risto. 2004. Maailman Valtiot. Helsinki: Tammi.

Laitinen Sari. 2007. Doing Business in the USA. Helsinki: Talentum.

Lotti Leila. 1998. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: WSOY.

Lotti Leila. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Seristö Hannu. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY.

Suvanto P. & Vahvaselkä I. 1993. Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi. Vantaa: Welin + Göös.

Vahvaselkä Irma. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Vuoristo Kai-Veikko. 2001. Maailman talousalueet. Helsinki: WSOY.

Äijö Toivo S. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4. uusittu painos. Helsinki: Fintra.

## Sähköiset

Antell, S. 2010. Finpron Yhdysvaltojen maaraportti. Pdf-dokumentti. Hakupäivä 2.12.2011.  
<http://www.finpro.fi/documents/10304/16030/FinproUnitedStatescountryreportDecember2011.pdf>

Arkadin. 2012a. Hakupäivä 10.1.2012. <http://www.arkadin.com/>

Arkadin. 2012b. Hakupäivä 10.1.2012. <http://company.arkadin.com/>

BT Conferencing. 2011. Hakupäivä 13.12.2011. <http://www.btconferencing.co.uk/>

Cisco. 2011. Hakupäivä 7.12.2011. <http://www.cisco.com/en/US/hmpgs/index.html>

Country Studies US. 2011. Megalopolis. Hakupäivä 2.12.2011. <http://countrystudies.us/united-states/geography-10.htm>

IMD - International Institute for Management Development. 2011. The World Competitiveness Scoreboard 2011. Pdf-dokumentti. Hakupäivä 21.11.2011.  
<http://www.imd.org/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>

Infonetics Research. 2011. Enterprise videoconferencing and telepresence equipment a \$5.4 billion market by 2015. Hakupäivä 30.11.2011. <http://www.infonetics.com/pr/2011/2Q11-Enterprise-Telepresence-Video-Conferencing-Market-Highlights.asp>

IVCi, LLC. 2011. Hakupäivä 3.1.2012. <http://www.ivci.com/>

Kauppalehti Oy. 2011. Hakupäivä 21.11.2011.  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20101101/12900085538980>

KBZ Communications. 2011. Hakupäivä 27.12.2011. <http://www.kbz.com/>

Leino, A. Quality & HR Director. RE: Opinnäytetyö. Sähköpostiviesti e7sije00@students.oamk.fi  
16.11.2011.

Polycom. 2012. Hakupäivä 3.1.2012. <http://www.polycom.com>

PRWeb. 2011. World Video Conferencing Market to Reach US\$14 Billion by 2017, According to New Report by Global Industry Analysts, Inc. Hakupäivä 30.11.2011.  
[http://www.prweb.com/releases/video\\_conferencing/systems\\_services/prweb8946062.htm](http://www.prweb.com/releases/video_conferencing/systems_services/prweb8946062.htm)

RADVISION Ltd. 2012. Hakupäivä 10.1.2012. <http://www.radvision.com/>

Regional Plan Association. 2011. America 2050. Megaregions. Hakupäivä 2.12.2011.

<http://www.america2050.org/megaregions.html>

Suomen Pankki. 2011. Hakupäivä 21.11.2011.

[http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/valuuttakurssit/valuuttakurssit\\_\(EKP\)/Pages/default.aspx](http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/valuuttakurssit/valuuttakurssit_(EKP)/Pages/default.aspx)

Tandberg. 2011a. Telepresence and Video Conferencing Industry. Hakupäivä 25.11.2011.

<http://www.tandberg.com/video-conferencing-resource-center/video-conferencing-industry-background.jsp>

Tandberg. 2011b. Video Communications Industry Backgrounder. Pdf-dokumentti. Hakupäivä 25.11.2011.

[http://www.tandberg.com/collateral/Video\\_Communications\\_Information\\_Backgrounder.pdf](http://www.tandberg.com/collateral/Video_Communications_Information_Backgrounder.pdf)

Tekes. 2011. Mahdollisuuksia Yhdysvalloissa. Hakupäivä 2.12.2011.

[http://www.tekes.fi/info/usa#top\\_of\\_content](http://www.tekes.fi/info/usa#top_of_content)

Trading Economics. 2011. Hakupäivä 21.11.2011. <http://www.tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi>

Ulkoasiainministeriö 2006. Hakupäivä 21.11.2011.

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=17252&contentlan=1&culture=fi-FI>

U.S. Census Bureau. 2011a. Hakupäivä 2.12.2011.

<http://2010.census.gov/2010census/index.php>

U.S. Census Bureau. 2011b. Statistics of U.S. Businesses. U.S. & states, totals. Excel-tiedosto.

Hakupäivä 2.12.2011. <http://www.census.gov/econ/subb/>

U.S. Census Bureau. 2011c. Statistics about Business Size (including Small Business).

Hakupäivä 24.11.2011.

<http://www.census.gov/econ/smallbus.html#RcptSize>

VCE Company LLC. 2011. Hakupäivä 16.12.2011. <http://www.vce.com/partners/profiles/verizon-corporate-services-group.htm>

Venture Cup Finland. 2011. Hakupäivä 20.10.2011. <http://web.venturecup.fi/index.php?id=419>

Verizon. 2011a. Hakupäivä 16.12.2011. <http://www22.verizon.com>

Verizon. 2011b. Hakupäivä 16.12.2011. <http://www.verizonbusiness.com/>

Videra Oy. 2011. Hakupäivä 21.11.2011. <http://www.videra.com>

Vidyo. 2012. Hakupäivä 10.1.2012. <http://www.vidyo.com/>

World Economic Forum. 2011. The Global Competitiveness Index 2011-2012 rankings. Pdf-dokumentti. Hakupäivä 21.11.2011.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GCR\\_CompetitivenessIndexRanking\\_2011-12.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_CompetitivenessIndexRanking_2011-12.pdf)