



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

SAKSAN MAINOSMARKKINOIDEN KARTOITUS

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Turo Juhantalo

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

JUHANTALO, TURO:

Saksan mainosmarkkinoiden kartoitus
Case: Yritys X

Markkinoinnin opinnäytetyö, 55 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yritys X:n toimeksiantona ja työn tavoitteena oli selvittää luovan alan pk-yrityksen mahdollisuuksia kansainvälistyä Saksan markkinoille. Yritys X on suomalainen mainostuotantoyhtiö, joka valmistaa mainoselokuvia, yrityselokuvia ja printtimainoksia. Yrityksellä ei ole aikaisempaa kansainvälistä kokemusta, mutta kansainvälistyminen on strategisena tavoitteena. Työn tavoitteena oli laatia kehitysehdotuksia kansainvälistymishankkeen eteenpäinviemiseksi ja selvittää Saksan mainoselokuvamarkkinoiden erityispiirteitä.

Työ tehtiin kirjoituspöytätyönä hyödyntämällä erilaisia raportteja ja julkaisuja. Pää tiedonhakukanavana käytettiin internetiä sekä tutkimusaiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimuksen yhteydessä myös haastateltiin yrityksen johtoa. Työn tietoperusta muodostuu kansainvälistymisoperaatioiden ja markkina-alueen analyysin teorioista.

Saksa on mainosmarkkina-alueena erittäin potentiaalinen, koska Saksa on Euroopan suurin kansantalous ja siellä käytetään lähes 30 miljardia euroa vuodessa mainontaan. Markkinan haasteena uudelle ulkomaiselle yrittäjälle on kuitenkin kova kilpailu ja vahvat paikalliset yritykset, joilla on pitkät olemassa olevat asiakassuhteet. Asiakas- ja kilpailija-analyysissä on kuitenkin keskitytty alan merkittävimpiin yrityksiin, koska niiden joukkoon myös yritys X tähtää.

Työn lopputuloksena syntyi markkina-alueen, tärkeimpien asiakkaiden ja kilpailijoiden analyysi, joka kokoaa liiketoimintaympäristön tärkeimmät tekijät yhteen ja mahdollistaa jatkokehitysehdotusten eteenpäinviemisen. Saksan markkina-alue osoittautui suureksi, mutta kovin kilpailluksi. Taloudellisesta näkökulmasta Saksa on vakaa huipputeknologiapainotteinen alue, jolla on selkeä kasvusuunta Euroopan heikoista talousnäkymistä huolimatta. Mahdollisuus suomalaisen palveluosaamisen viennille on olemassa.

Avainsanat: Mainosmarkkinat, kansainvälistyminen, Saksa, PESTEL-analyysi, markkinatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

JUHANTALO, TURO:

Advertising market research in Germany
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Marketing,

55 pages, 2 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

The purpose of this Bachelor's thesis is to explore the commercial film market in Germany and research opportunities for internationalization for a small commercial production company which currently operates exclusively in the Finnish market. The thesis was carried out in co-operation with Company X, and its aim was to create development proposals for an internationalization plan and find out the specific features of the German advertising market.

In the theoretical section we focus on the market research analysis and the strategic operations of export. The research section was carried out as a desk study and secondary market information was mainly used. The theoretical section is based on relevant literature, largely in Finnish, and the main sources of information for the study section are the Internet sources and interviews with the company's management.

The advertising market in Germany has massive potential as Germany is Europe's largest economy, and almost 30 billion euros a year is spent on advertising. The challenges for a new foreign company are the intense competition and strong local competitors with long-term customer relationships. Customer and competitor analyses have focused on the most important companies in the sector, as this is what Company X is aiming for.

The main results of this thesis are the market environment, customer and competitor analyses, which provides an opportunity to plan the subsequent operations according to the market emphasis. The outcome of the study is that the internal German market is a giant in Europe, but competition is tough. Economically it is a stable and high-technology-oriented country with a clear growth trend, despite the recession in other EU Member States. All in all there appears to be opportunities for Finnish exports with high levels of service excellence.

Key words: Advertising market, internationalization, Germany, PESTEL-analysis, market research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimuksen rakenne ja rajaus	2
2	PIENYRITYKSEN KEINOT KANSAINVÄLISTYÄ	4
2.1	Yrityksen kansainvälistymisen vaiheet	4
2.2	Kansainvälistymisstrategiat	6
2.3	Vientikauppaan soveltuvan tuotteen valinta	7
2.4	Kohdemarkkinan ja operaatiostrategian valinta	7
2.5	Rahoitusstrategia	8
2.6	Vienti kansainvälisen kaupan operaatiomuotona	9
2.7	Yritys-, tuote- ja toimintaympäristöanalyysit	14
3	MARKKINATUTKIMUS	15
3.1	Kerätyn markkinatiedon analysointi ja työkalut	15
3.1.1	SWOT-analyysi	15
3.1.2	PESTEL-analyysi	16
3.2	Kansainvälisen liiketoimintaympäristön tiedot	16
3.2.1	Markkina- ja toimiala-analyysi	17
3.2.2	Kilpailija- ja asiakas-analyysi	18
3.2.3	Asiakasanalyysi	18
4	CASE-YRITYS: YRITYS X	19
4.1	Yritys X	19
4.2	Tuotteet ja palvelut	20
4.3	Asiakkaat ja arvoketju	21
4.4	Markkinointiprosessi	21
4.5	Asiakkuuksien hallinta ja myyntiprosessi	22
4.6	SWOT-analyysi Yritys X:stä	23
5	SAKSA KOHDEMARKKINA-ALUEENA	25
5.1	Maatiedot	25
5.2	PESTEL-analyysi Saksasta	26
5.3	Kansainvälinen kilpailukyky	32
5.4	TV:n ja median kulutus Saksassa	34
5.5	Mainosala Saksassa	35

5.5.1	Media Mix	35
5.5.2	Suurimmat mainostajat	37
5.5.3	Suurimmat mainostoimistot	38
5.6	Kilpailija-analyysi	41
5.7	Potentiaaliset asiakkaat	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET	46
6.1	Markkinoiden positiiviset puolet ja haasteet	46
6.2	Markkinoiden mahdollisuudet ja haasteet Yritys X:n kannalta	47
6.3	Toimintaehdotukset	47
7	ARVIOINTI JA YHTEENVETO	49
7.1	Tutkimuksen arviointi	49
7.2	Yhteenveto	49
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Usein ajatellaan, että vain suuret ja toimintansa vakiinnuttaneet yritykset toimivat kansainvälisesti, mutta nykypäivänä tämä ei pidä enää paikkaansa. Pienet ja keskisuuret yritykset eli pk-yritykset toimivat kotimaan ulkopuolella siinä missä suuretkin ja useat vasta-aloittaneet yritykset pyrkivät lähtökohtaisesti kansainvälistymään. Kansainvälistyminen on yhä yleisempi keino vahvistaa ja turvata yrityksen pitkän tähtäimen asemaa alati muuttuvassa kilpailutilanteessa ja tasata markkinoiden kausivaihteluita. Myös EU:n omat sisämarkkinat ovat synnyttäneet uudet kilpailuolosuhteet, jotka osaksi rohkaisevat sekä pakottavat yrityksiä toimimaan kansainvälisessä ympäristössä.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Yritys X. Yritys X on luova tuotantoyhtiö, joka tuottaa yksilöllisiä mainoselokuvia, yrityselokuvia sekä printtimainoksia ja sen asiakkaita ovat pääsääntöisesti Suomen suurimmat mainostoimistot.

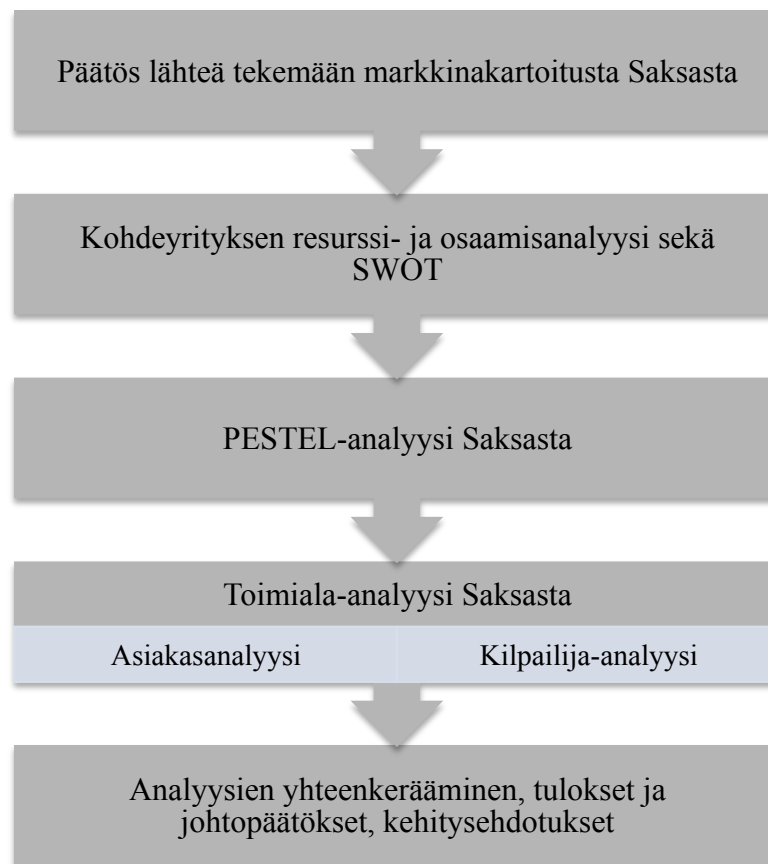
Mainostuotantojen alalla monipuolisuus on kilpailuetu, koska monet tuotantoyhtiöt ovat keskittyneet vain yhdenlaiseen tekemiseen. Yritys X:llä on hallussa laaja-alaista osaamista eri tuotantotekniikoista ja yrityksellä on mahdollisuus tarjota asiakkailleen niin perinteistä kuvattua kuvaa kuin 2D- ja 3D-grafiikkaakin. (henkilö A2013.)

Ajatus opinnäytetyöstä syntyi työharjoitteluni aikana. Harjoittelujakson aikana selvisi, että Yritys X saa uudet, tilavammat toimitilat käyttöönsä vuoden 2014 alussa ja tämä mahdollistaa liiketoiminnan kasvattamisen uusia työntekijöitä palkkaamalla. Yrityksen tavoitteena on selkeä liikevaihdon kasvu vuoden 2014 aikana ja kasvua on tarkoitus hakea kansainvälisiltä markkinoilta. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä varsinaista kansainvälistä liiketoimintaa, mutta yritys suunnittelee aloittavansa kansainvälistymisen vuonna 2014. Tämän vuoksi kohdeyrityksellä on tarvetta eri markkina-alueiden kartoitukselle ja tämän tutkimuksen kohde-markkinaksi on valittu Saksa.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mainosalan markkinoita ja rakennetta Saksassa, kerätä relevanttia tietoa kohdemarkkinalta sekä kerätä perustietoa yrityksen kansainvälistymisestä. Lisäksi työssä kartoitetaan suurimpia kilpailijoita ja potentiaalisia asiakkaita Saksan markkinoilla Yritys x:n näkökulmasta. Tavoitteena on saada tuotettua tietopaketti, mistä on hyötyä yritykselle tulevia strategisia päätöksiä tehtäessä ja toimintaehdotuksia kansainvälistymistä varten.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja rajaus

Opinnäytetyö on menetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus on suoritettu pääosin kirjoituspöytätyönä, mutta tuntumaa todellisuuteen on haettu kohdeyrityksen edustajien haastatteluilla. Tutkimusosuudessa käytetty tieto perustuu pääosin kansainvälistymiseen, markkinatutkimukseen ja markkinointiin liittyvään kirjallisuuteen ja uskottaviksi todettuihin Internet-lähteisiin. Tutkimuksen eteneminen on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen

Opinnäytetyö sisältää seitsemän päälukua. Teoriaosuus rakentuu kahdesta kokonaisuudesta, joista ensimmäinen käsittelee pienyrityksen keinoja kansainvälistyä, kuten strategisia mahdollisuuksia ja eri operaatiomuotoja. Toinen osa käsittelee markkinatutkimuksen teoriaa.

Analyysi-osuus alkaa luvusta neljä case-yrityksen esittelyllä. Luvussa kerrotaan taustatietoa yrityksestä ja sen palveluista, jotta lukija saa tarvittavan tiedon kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Luvussa viisi analysoidaan kohdemakkinasta kerättyä tietoa teoriaan ja PESTEL-analyysiin nojautuen. Luvussa kuusi kerrotaan tutkimustulosten ja analyysin kautta tehdyt johtopäätökset. Näiden pohjalta esitellään myös toimintaehdotuksia yrityksen kansainvälistymistä varten. Luku seitsemän päättää opinnäytetyön ja siinä tehdään yhteenveto koko työstä. Luvussa käydään pääpiirteittäin läpi sekä teoria että tutkimustulokset.

Kohdeyrityksen toimiala on elokuvien, video- ja televisio-ohjelmien jälkituotanto, johon liittyviä trendejä opinnäytetyössä käsitellään yleisesti. Elokuva- ja TV-ala on kuitenkin niin laaja, että siihen ei syvennyttä kokonaisvaltaisesti. Yrityksen kannalta tärkein segmentti on mainoselokuvatuotannot ja asiakasyrityksinä mainostoimistot. (henkilö B 2013.)

2 PIENYRITYKSEN KEINOT KANSAINVÄLISTYÄ

2.1 Yrityksen kansainvälistymisen vaiheet

Yritykset tavoittelevat kansainvälistymisellä mahdollisimman monia etuja kuten pienten kotimaisten markkinoiden laajentamista, kausivaihtelujen tasapainotusta sekä sarjatuotannon kannattavuuden parantamista. Vientitoiminnan käynnistämiseksi voi olla myös monia muita syitä, kuten olemassa olevien asiakkaiden kansainvälistyminen ja yrityksen johdon tahto kansainvälistyä. Kuitenkin kaikista tutkimuksista ja haastatteluista huolimatta, joissa yleensä tuodaan esiin suuri määrä erilaisia motiiveja ja syitä kansainvälistymiselle, voidaan pitkällä tähtäimellä kaikki syyt kiteyttää yhteen tavoitteeseen: yrityksen kasvun ja tuloksen turvaaminen. (Äijö 2008, 38.)

Kasvupotentiaalia omaavat kotimarkkinayritykset ovat usein pk-yrityksiä eli EU:n määritelmän mukaisesti yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle 250 henkilöä ja liikevaihto enintään 50 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Vientitoiminnan käynnistäminen tai uusille markkinoille laajentuminen tarkoittaa näille yrityksille uuden toimintamallin opettelemista. Kansainväliseen liiketoimintaan ryhtyminen edellyttää ennen kaikkea yrityksen johdon vahvaa sitoutumista uuteen toimintamalliin ja uusiin haasteisiin, ennen kuin niitä voidaan odottaa työntekijöiltä. Tämä korostuu pk-yrityksissä, joissa useimmiten vähintäänkin toimitusjohtaja on osaomistajana yrityksessä, usein myös muut johtavassa asemassa olevat henkilöt. Sitoutumisen motivaattorina toimii se, että nykyisin useimmissa menestyneistä yrityksissä viennillä on hyvin tärkeä rooli tuloksen tekijänä. Vientitoiminnan on aina oltava kannattavaa, jotta siitä on yritykselle hyötyä. (Selin 2004, 15; Vahvaselkä 2009, 16.)

Yrityksen kansainvälistyminen alkaa suunnittelulla, mikä noudattaa yleisesti seuraavaa mallia: vision, tavoitteiden, toimintasuunnitelman ja organisaation määrittely, toteutussuunnitelman ja budjetin luominen, operatiivinen toteutus kansainvälistymiseksi ja lopuksi tulosten seuranta ja kontrolli. Kun näihin osioihin vielä yhdistetään suunnittelua tukevat analyysit ja tutkimukset, syntyy kansainvälisten toimintojen suunnittelun osat ja etenemisvaiheet (taulukko 1). (Äijö 2001, 55, 67-68.)

TAULUKKO 1. Yrityksen kansainvälistymisen vaiheet (mukaillen Äijö 2001, 68)

Kansainvälistymisen vaiheet suunnittelusta toteutukseen	Suunnittelua ja toteutusta tukevat analyysit ja tutkimukset
<ul style="list-style-type: none"> • Visio kansainvälistymisestä • Toimintasuunnitelma ja tavoitteet • Kohdemarkkinan ja vientituotteen valinta • Kansainvälistymisen tavoitteet • Operaatiomalli kansainvälistymiseen • Toimintabudjetti • Toteutus kansainvälistymisestä • Kansainvälisen toiminnan seuranta, sopeutuminen ja palaute 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen kansainvälistymispotentiaalın selvitys • Kansainvälisten markkinoiden alustava kartoitus • Valitun kohdemarkkinan yksityiskohtainen tutkimus • Myynnin seuranta ja analyysi

Toimintasuunnitelmassa (missio) yritys esittelee roolinsa ja tehtävänsä markkinoilla sekä olemassaolonsa perusteet. Mission ohella visiossa määritellään yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteet sekä sen pohjana oleva tulevaisuudenkuva. Tavoitteet ja päämäärät konkretisoivat mitattaviksi objekteiksi yrityksen toiminta-ajatuksessa määrittelemät tavoitteet. Tavoitteille on tyypillistä niiden konkretisointumisen siten, että niitä voidaan mitata ja seurata. Nämä alkuvaiheet ovat strategista suunnittelua ja sisältävät kaikkien yrityksen perustoimintojen määrittelyn siitä miten yritys aikoo toimia valituilla markkinoilla saavuttaakseen tavoitteensa. Operatiivinen suunnittelu alkaa ennen varsinaisia toimenpiteitä uudelle markkinalle pääsemiseksi ja siinä konkretisoidaan strategia esimerkiksi vuosisuunnitelman tasolle. Budjetti laaditaan aina tärkeimmistä suunnitelmista ja lopullista toteutusta seurataan suunnitelmien toteutumista ja päämäärien saavuttamista arvioimalla. (Äijö 2001, 52.)

Kansainvälistyvän yrityksen tulee olla tietoinen vaikeuksista, mitkä usein syntyvät ulkomaankauppaa tehdessä ja varautua niihin ennakolta. Usein kohdattuja vaikeuksia ovat kilpailijoiden vahva markkina-asema ja luottamukselliset suhteet asiakkaisiin sekä kansainvälistymistä yrittävän yrityksen puutteelliset markkinatiedot

ja henkilöstön kokemattomuus kansainvälisestä liiketoiminnasta. Lisäksi pitkät etäisyydet ja maiden väliset kulttuurierot vaikuttavat liiketoiminnan tekemiseen vaikeuttavasti. Kohdemaassa voi olla myös lainsäädännöllisiä esteitä tietyn liiketoiminnan harjoittamiselle taikka tuonnille. Kun osaa varautua näihin haasteisiin ja ymmärtää kansainvälistymisen vaatimat suuret investoinnit, jotka voivat olla jopa 10 % liikevaihdosta, minkä takaisinmaksu tapahtuu vasta vuosien kuluttua, yrityksellä on hyvät edellytykset kansainvälistymiseen. (Äijö 2008, 49-55)

2.2 Kansainvälistymisstrategiat

Yrityksen kansainvälistymisen tavalle on monta eri vaihtoehtoa ja ennen varsinaisia kansainvälisiä toimenpiteitä tulee tehdä kansainvälistymisen kolme ydinpäättöstä, mitkä ovat tuotestrategian eli myyntiobjektin valinta, markkinastrategian eli kohdemaan valinta sekä operaatiostrategian eli toimintamallin valinta. (Luostarinen & Welch 1997, 251–252).

Yleisesti strategisella suunnittelulla tarkoitetaan laajojen kokonaisuuksien, pitkän aikavälin toiminnan sekä kaikkein tärkeimpien peruseriaatteiden suunnittelua. Kansainvälistymästrategiassa tärkeintä on muistaa kilpailuedun keskeinen rooli kaikessa tekemisessä: Mikä on se etu, millä yritys pärjää kansainvälisillä markkinoilla ja mikä on yrityksen ydinosamisalue. (Vahvaselkä 2009, 19)

Kun yritys on ensi kertaa laajentumassa ulkomaisille tai muuten uusille markkinoille tai tuomassa sinne uutta tuotetta, on tärkeää määrittää mahdollisimman kilpailukykyinen strategia, joka sopii tilanteeseen. Kansainvälinen toimintastrategia sisältää yrityksestä ja tilanteesta riippuen joko vain markkinoinnin tai neljä perustoiminta-aluetta, jotka ovat tuotanto, rahoitus, henkilöstö ja markkinointi. Nämä neljä perustoimintaa on aina hoidettava, vaikka yleisesti ei ole olemassa yhtä hyväksyttyä jakoa strategisen suunnitelman osa-alueiksi. Strategian osa-alueiden määrittäminen riippuu täysin yrityksestä sekä sen tuotteista, toiminnoista ja rakenteesta. (Äijö 2001, 71–72.)

2.3 Vientikauppaan soveltuvan tuotteen valinta

Viennin perustana toimii vientituote, mikä eroaa usein kotimarkkinoilla myytävästä tuotteesta erilaisen toimintaympäristön vuoksi. Ennen vientituotteen valintaa tulee selvittää kohdeasiakkaiden tarpeet, jotta tuotteen markkinointi ja positiointi osataan suunnitella oikein kilpailijoista erottuvaksi. (Vahvaselkä 2009, 108.)

Kansainvälisille markkinoille tarjottavien palvelujen tai tuotteiden valintastrategia koskee vain yrityksiä, joilla on laaja tuote- tai palveluvalikoima. Jos yrityksellä on vain yksi pääpalvelu- tai tuote, tuotevalinta on itsestään selvä. Mikäli tuotetarjooma on laaja, kansainvälisille markkinoille valitaan sellaiset tuotteet ja palvelut, joilla se voi saavuttaa parhaan mahdollisen kannattavuuden. (Äijö 2008, 100.)

Tuotestrategiaan vaikuttaa kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeet, arvot ja kulutustottumukset. Lisäksi tulee ottaa huomioon kilpailijat ja käyttöolosuhteet, mitkä vaikuttavat tuotteelta vaadittaviin ominaisuuksiin, sekä yhteisölliset tekijät, kuten säädökset ja määräykset sekä ja kuljetus- ja varastointiolosuhteet. (Vahvaselkä 2009, 191)

2.4 Kohdemarkkinan ja operaatiostrategian valinta

Siinä missä operaatiomuodon valintaa pk-yritysten kohdalla on tutkittu runsaasti, kohdemarkkina-alueen, eli se mihin kansainväliset toiminnot suunnataan, on jäänyt vähemmälle huomiolle. Se on kuitenkin yksi tärkeimmistä kansainvälistymisen kysymyksistä, sillä valinnan epäonnistuessa yritystoiminnan riskitaso nousee. Lisäksi väärin valitut kohdemarkkinat aiheuttavat turhia lisäkustannuksia ja huonontavat tulosta. (Vahvaselkä 2009, 111)

Joskus yritykset saattavat valita strategisista syistä kohdemarkkina-alueikseen vähemmän kannattavia alueita. Lyhytkestoisia syitä, mitkä poikkeavat yleisesti kannattavan liiketoiminnan tavoista, voisi olla esimerkiksi vaikea kilpailutilanne tai matalasuhdanne muilla markkinoilla. (Äijö 2008, 101.)

Kohdemarkkina-analyysiä varten ei ole olemassa valmista kriteeristöä, vaan markkinakartoitus tehdään aina tapauskohtaisesti kullekin tuotteelle räätälöitynä. Markkinoiden potentiaali perustuu yleisesti markkinoiden kokoon ja kasvuun,

markkinoille pääsyn helpouteen, vallitsevan kilpailun määrään ja itse tuotteen ominaisuuksiin. Lopullinen markkinapotentiaali määräytyy kuitenkin monien muidenkin taustatekijöiden, kuten talouden tilanteen, kaupan esteiden, etäisyyksien ja markkinoiden ostokäyttäytymisen vaikutuksesta. Looginen lähestymistapa markkinatutkimukselle on aloittaa markkinoiden kartoitus kirjoituspöytä tutkimuksella ennen suurempia tutkimusinvestointeja, jotta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa voidaan selvittää mahdolliset viennin esteet. (Kananen 2010, 27-28.)

Kohdemarkkina-alueen valinnan jälkeen yrityksen tulee valita toimintamalli eli operaatiostrategia, jonka avulla pystyy hyödyntämään vientituotteen kilpailuetua kohdemarkkinalla mahdollisimman hyvin. Operaatiostrategialla tarkoitetaan siis tapaa, millä yritys saa tuotteensa asiakkaiden saataville. Toimintamallin valinnassa vaikuttavina tekijöinä on kohdemarkkinalle käytettävissä olevat resurssit, ja millaista tuottotasoa markkinoilta odotetaan. (Vahvaselkä 2009, 71)

2.5 Rahoitusstrategia

Kansainvälistymisen operaatiot aiheuttavat yritykselle uusia rahoitustarpeita, mikä syntyvät vientikaupan käytännön toimenpiteistä, kansainvälisestä markkinoinnista, mahdollisesta henkilöstön ja tuotannon lisäämisestä sekä kansainvälisen liiketoiminnan kaupallisista ja poliittisista riskeistä. Rahoitussuunnittelun tärkein tehtävä on selvittää kasvaneen rahan tarve sekä luoda toimintamalli rahan hankkimiseksi eri lähteistä ja ohjata sen suunnitelmallista käyttöä, jotta kansainvälistymisen alkuvaiheen kasvaneet kulut voidaan kattaa kunnes vientikauppa saadaan nostettua voitolliseksi. (Vahvaselkä 2009, 87)

Rahoituksen tehtävänä on mahdollistaa yrityksen kasvaminen kansainvälisille markkinoille. Kasvuyrityksille perinteisiä rahan lähteitä on kolme: yrityksen omistajien omat investoinnit yritykseen, pankkilaina tai ulkopuolinen riskisijoittaja. Mikään näistä ei ole ongelmaton rahan lähde, koska ensimmäisessä vaihtoehdossa vaaditaan omistajien omia säästöjä, pankkilainassa pankki vaatii vakuuksia ja ulkopuolinen sijoittaja haluaa omistuksen, usein myös määräysvallan yrityksestä. Neljänneksi rahanlähteeksi voidaan laskea julkinen tuki ja avustukset, kuten Finnveran laina, ELY-keskusten avustukset ja TEKES:n kansainvälistymisohjelmat mihin saa osittain valtion takauksen. (Äijö 2008, 295)

Kansainvälisen rahoituksen erityispiirteet liittyvät vallitsevaan markkinaympäristöön ja ne ovat kullakin toimialalla hieman erilaiset. Yleisiksi erityispiirteiksi voidaan todeta kotimaan kauppaa pidemmät toimitus- ja maksuajat, valuuttariski euro-alueen ulkopuolella, verotuksen maakohtaiset eroavaisuudet, kirjanpitoa koskevat lait sekä yleiset poliittiset ja taloudelliset riskit. Useimmat näistä tulee ottaa huomioon käyttöpääoman riittävyttä suunniteltaessa, mutta osalla on vaikutusta myös pidempiaikaiseen rahoitukseen. (Äijö 2001, 160)

Rahoitusstrategiasta ei ole olemassa yleispätevää suunnittelukaaviota, koska rahoitustarpeen sisältö vaihtelee yrityksen ja sen toiminnan mukaan. Rahoitustarpeet voidaan kuitenkin jakaa kolmeen osa-alueeseen ja nämä kaikki tulisi olla katettuna rahoitusstrategiamixissä, jotta yritys ei ajaudu kansainvälistymisen eri vaiheissa rahoituskriisiin (kuvio 2).



KUVIO 2. Kansainvälisen rahoitusmixin sisältö (mukaiillen Äijö 2001, 162-164.)

2.6 Vienti kansainvälisen kaupan operaatiomuotona

Kansainvälistymispäätöksen jälkeen yrityksen täytyy valita tapa, millä se alkaa toimia kansainvälisillä markkinoilla. Puhutaan vientioperaatioista ja niillä tarkoitetaan sitä millä tuote saadaan vientimaasta tuontimaahan. (Vahvaselkä 2009, 72.)

Operaatiomuodot jaotellaan yleisesti kolmeen pääryhmään:

- Vienti
- Sopimukselliset operaatiomuodot, kuten franchising ja sopimusvalmistus
- Investoinnit: oma tuotantoyksikkö, yritysosto, yhteisyritys

Seuraavaksi tullaan esittelemään ja analysoimaan erilaisia vientioperaatiomuotoja etenemisjärjestyksessä helpoimmista vaativimpiin, koska ne vastaavat parhaiten kohdeyrityksen toimialan vientimalleihin. Sopimukselliset operaatiomuodot ja investoinnit jäävät vähemmälle käsittelylle, koska ne eivät sovellu kohdeyrityksen liiketoimintaa ja resursseihin toistaiseksi.

Vientioperaatiot ovat kaikkein tyypillisimpiä ja tunnetuimpia kansainvälistymisen muotoja. Vientioperaatiot tarkoittavat kotimaassa valmistettujen tuotteiden, olivat ne sitten fyysisiä tuotteita tai palveluita, toimitusta ulkomaisille asiakkaille joko välijäsenien kautta tai ilman. Vientioperaatiot voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: vienti, suora vienti ja epäsuora vienti. (Kananen 2010, 45; Äijö 2001, 90.)

Epäsuora vienti tarkoittaa kotimaisen välijäsenen, useimmiten vientiliikkeen tai vientiagentin, käyttämistä apuna vientitoiminnoissa. Epäsuora vienti on rinnastettavissa kotimaan kauppaan ja kosketus todelliseen kansainväliseen kauppaan on vähäinen. Epäsuorassa viennissä ei vaadita mitään erityisen suurta osaamista ja kokemusta kansainvälisestä liiketoiminnasta tai ulkomaisista asiakkaista ja markkinoista, koska yleensä välijäsen vastaa tuotteen markkinointiponnisteluista kohdemaassa. (Kananen 2010, 47.)

Välijäseniä on usein toimitusketjun molemmissa päissä, yksi viejä- ja yksi kohdemaassa, koska viejään välijäsen harvoin pystyy myymään suoraan loppuasiakkaalle. Välijäsenten etuna on pitää valmistaja ja ostaja mahdollisimman etäällä toisistaan oman toimintansa turvaamiseksi. Jos viejä pääsisi kiinni asiakasiin, se voisi luopua välijäsenistä. (Kananen 2010, 47.)

Epäsuoraan vientiin liittyy vain vähäisiä riskejä ja kustannuksia, ja siksi se on oivallinen vaihtoehto erityisesti yrityksille, jotka aloittelevat vientiä tai joiden taloudellinen riskinsietokyky on pieni (Äijö 2001, 92).

Epäsuora vienti on usein kansainvälistymisen alkuvaiheen operaatiomuoto, mutta eräissä kaupan erikoisalan tilanteissa se on kuitenkin oikein käypä ratkaisu, esimerkiksi sellaisilla vaikeilla kohdemarkkinoilla, missä vienti edellyttää tuontia kohdemaasta. Näihin tapauksiin ovat erikoistuneet mm. kauppahuoneet, joilla on sekä vientiä että tuontia. Epäsuora vienti soveltuu erityisesti matalalajosteisille massatuotteille, joita ei tarvitse räätälöidä asiakaskohtaisesti ja joiden myynti ei vaadi erityistä tuotetuntemusta, mutta niin kutsutuille high-tech –tuotteille ja palveluille epäsuora vienti ei sovi. (Kananen 2010, 48.)

TAULUKKO 2. Epäsuoran viennin edut ja haitat (mukaillen Kananen 2010, 44).

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> • Muut hoitaa vientimuodollisuudet • Voi kommunikoida omalla kielellä • Pienet aloitus- ja toimintakustannukset • Pienet riskit • Lyhyet maksuajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei kosketusta vientimarkkinoihin eikä loppuasiakkaisiin • Sidonnaisuus / riippuvaisuus välijäsenestä • Tiedonkulun rajoitteet • Loppuasiakaskontaktien puute • Korkeat kustannukset loppuasiakkaalle • Matalammat katteet tuottajalle

Suora vienti eroaa epäsuorasta siinä, että välijäsenenä on ulkomainen toimija joka toimii kohdemaassa. Voidaan sanoa suoran viennin olevan ensimmäinen operaatiomuoto, joka edellyttää viejältä kansainvälisen liiketoiminnan erityisosaamista. Välijäsen voi olla agentti, maahantuojaja tai tuontiliike ja se hoitaa myynnin ja markkinoinnin kohdemaan loppukäyttäjille.

Viejällä on suorassa viennissä yksi kontaktipinta kohdemaassa, mutta ei suoraa loppuasiakaskontaktia. Mahdollinen palautekin siis tulee välijäsenen haluamallaan tavalla muokattuna. (Äijö 2001, 92.)

Suora vienti sopii mainiosti kulutustavarakauppaan, kun taas monimutkaisten ja arvokkaiden teollisuuskoneiden ja -laitteiden vientiin suositellaan jotain muuta operaatiomuotoa.

Suorassa viennissä jakeluketju loppuasiakkaisiin on epäsuoraa vientiä lyhempi, koska välissä on vain yksi välittäjäjäsen ja siten myös tiedonkulku on sujuvampaa. Ulkomaisella välijäsenellä on yleensä parempi markkinatuntemus, suhteet ja loppuasiakastuntemus kuin kotimaisella välijäsenellä. Yksi suurimmista haasteista suorassa viennissä on sopivan välijäsenen löytäminen, sillä menestyminen kohdemarkkinoilla riippuu ennen kaikkea viejän ja välijäsenen liikesuhteen toimivuudesta. (Kananen 2010, 48.)

TAULUKKO 3. Suoran viennin edut ja haitat (mukaillen Äijö 2001, 92)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> • Lyhyt jakeluketju vähentää kustannuksia ja parantaa tuottomahdollisuuksia • Helpompi hinnoitella kuin epäsuora vienti • Tehokas tiedonsaanti kohdemarkkinan ostokäyttäytymisestä • KV-kokemuksen karttuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Loppuasiakasta ei tunneta • Välijäsen toimii tiedon suodattimena • Edellyttää kielitaitoa ja vientiosaimista • Vaatii riskinsietokykyä ja taloudellisia resursseja • Haasteena löytää sopiva välijäsen

Välitön vienti nimensä mukaisesti tarkoittaa yrityksen omaa vientiä, eikä siinä käytetä välijäsenten palveluita. Suurilla yrityksillä voi kuitenkin olla omia välijäseniä, kuten oma myyntikonttori tai esimerkiksi oma vähittäiskauppaketju. Tämä

vientimuoto vaatii yritykseltä vankkaa vientiosaamista, koska yrityksen tulee itse huolehtia koko vienti- ja logistiikkatoimintojen ketjusta sekä myynnistä ja markkinoinnista kohdemaassa. Välitön vienti on vientioperaatioista yritykselle kallein tapa, lisääntyneiden markkinointi-, henkilöstö- ja ym. kustannusten takia, mutta saattaa kuitenkin mahdollisten tuloksien pohjalta olla tehokkain tapa toimia kansainvälisillä markkinoilla. Erityisesti räätälöityjä tuotteita ja palveluita myydessä suora kontakti loppuasiakkaaseen on välttämätön. Välitön vienti mahdollistaa myös pitkäkestoisia asiakassuhteita, jotka edesauttavat myynnin ja markkinoinnin toteuttamista vientimaassa. (Kananen 2010, 46.)

Välitön vienti on Ahokankaan ja Pihkalan (2002, 34) mukaan sopiva vaihtoehto tilanteissa, joissa tuotteen hinta on korkea, myyntimäärät suuria, asiakkaat haluavat räätälöityjä tuotteita tai yksilöllistä palvelua sekä tilanne, missä potentiaalisia asiakkaita on suhteellisen vähän – jolloin asiakaskontaktien löytäminen ja ylläpito hoituu ilman suurempaa henkilöstömäärää.

TAULUKKO 4. Välittömän viennin edut ja haitat (mukaillen Kananen 2010, 46.)

EDUT	HAITAT
<ul style="list-style-type: none"> • Vientitoiminnan hyvä kontrolloitavuus • Palvelun ja markkinoinnin joustavuus • Muut hoitaa vientimuodollisuudet • Voi kommunikoida omalla kielellä • Pienet aloitus- ja toimintakustannukset • Pienet riskit • Lyhyet maksuajat 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei kosketusta vientimarkkinoihin eikä loppuasiakkaisiin • Sidonnaisuus / riippuvaisuus välijäsenestä • Tiedonkulun rajoitteet • Loppuasiakaskontaktien puute • Korkeat kustannukset loppuasiakkaalle • Matalammat katteet tuottajalle

2.7 Yritys-, tuote- ja toimintaympäristöanalyysit

Kansainvälistymisstrategian suunnittelu ei voi tapahtua ilman sitä tukevia selvityksiä, tutkimuksia ja analyyskejä. Strategian tueksi kansainvälistyvää yritystä, sen tuotteita sekä tulevaa toimintaympäristöä analysoidaan, jotta yrityksen toiminta voidaan parhaiten sopeuttaa omiin resursseihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin nähden. (Äijö 2001, 57–61)

Yritysanalyysissa paneudutaan yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttaviin sisäisiin tekijöihin, mitkä vaikuttavat yrityksen edellytyksiin toimia kansainvälisillä markkinoilla. Tekijät voidaan jakaa materiaali-, henkilöstö- ja rahoitusresursseihin sekä markkinointiin. Tärkeitä selvityskohteita ovat yrityksen fyysisten voimavarojen riittävyys eli tuotannon kapasiteetin joustavuus ja palveluresurssit, laatujärjestelmien kestävyys, toimituslogistiikka ja rahoituksen riittävyys. Lisäksi tulee mitata henkilöstön riittävyys. Analyysissä on tärkeää erottaa resurssit ja osaaminen toisistaan, jotta niiden vahvuuksia ja heikkouksia voidaan arvioida. Resurssien ja osaamisen eroista esimerkkinä on henkilöstöresurssien määrä ja laatu vastaan henkilöstön ammattitaito, sitoutuneisuus ja motivaatio. (Vahvaselkä 2009, 108.)

Yritysanalyysin yhteydessä kartoitetaan valitun vientituotteen menestysmahdollisuudet kohdemarkkinoilla, missä sen tulisi erottua kilpailijoiden tuotteista edukseen. Analyysissä tutkitaan tuotteen ominaisuuksia asiakkaan näkökulmasta, hinta- ja laatu kilpailukykyä, sopeutumiskykyä markkinoiden muutosten yhteydessä, tuotteen mahdollista riippuvuutta alihankkijoista sekä immateriaalioikeuksia. (Vahvaselkä 2009, 109.)

Toimintaympäristöanalyysissa selvitetään yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, joilla on vaikutusta yritykseen ja sen liiketoimintaan. Välittömästi vaikuttavia tekijöitä ovat asiakkaat ja kilpailijat, mutta näiden lisäksi on epäsuorasti vaikuttavia ympäristötekijöitä, kuten poliittiset, taloudelliset ja juridiset tekijät. Epäsuoria tekijöitä ja niiden analysointia esitellään tarkemmin luvussa 3.2.1. Toimintaympäristöanalyysin onnistumisen kannalta on tärkeää säilyttää kriittisyys ja konkreettisuus sekä tarkastella asioita suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin. (Äijö 2001, 61.)

3 MARKKINATUTKIMUS

Markkinatutkimuksen tärkein tehtävä kansainvälistyvälle yritykselle on selvittää onko yrityksen palvelulle riittävästi kysyntää valitulla kohdemarkkinalla ja että onko se kilpailukykyinen muiden samaa palvelua tarjoavien yritysten joukossa. Markkinatutkimuksen tulee lisäksi selvittää tarvitseeko yrityksen sopeuttaa palvelun markkinointiviestintää sopimaan paremmin kohdemarkkinalle, jotta asiakkaat löytävät tuotteen ja sen edut. (Äijö 2008, 88.)

3.1 Kerätyn markkinatiedon analysointi ja työkalut

Hankittujen tietojen analysointi on yksinkertaisimmillaan tiedonpalojen yhdistämistä ja päätelmien tekemistä aineiston pohjalta. Hankitun aineiston määrä on usein suuri, joten oleellisen markkinatiedon erottelu on tärkeää ennen varsinaisen analysoinnin aloittamista. Samalla nähdään alustavasti onko aiemmin määritelty tietotarve saatu katettua vai täytyykö joltakin osa-alueelta hankkia vielä lisätietoa. Itse aineiston analysointitapoja on monia ja niiden käyttö riippuu aina tilanteesta. Yleispätevää ohjetta aineiston analysoimiseksi on vaikea antaa, mutta analyysin apuna voidaan käyttää erilaisia analyysimalleja, kuten SWOT ja PESTEL, kerätyn tiedon jäsentämiseksi. (Vaarnas 2005, 123-126.)

3.1.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (strengths, weaknesses, opportunities, threats) on strategisen suunnittelun työkalu, missä kahdelle akselille kuvataan esimerkiksi jonkin tuotteen, palvelun tai yrityksen asema ja kilpailukyky. Kaavion vasemmalle puolelle kuvataan myönteiset ja oikealle negatiiviset asiat. Kaavion yläosaan sijoitetaan organisaation sisäiset asiat ja alaosaan ulkoisten tekijöiden vaikutukset (taulukko 5.). SWOT-analyysiä käytetään yhteenvedoanalyyysinä, minkä avulla eri analyysien tulokset saadaan kerättyä yhteen. Tulosten yhteenvedon pohjalta voidaan laatia toimintasuunnitelma siitä, miten mitäkin asiaa jatkokehitetään. (Hedin 2011, 167-168)

TAULUKKO 5. Esimerkki SWOT-taulukosta (Vahvaselkä 2009, 114)

S-VAHVUUDET	W-HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> Analysoitu vahvuus ↓ Vahvista entisestään! 	<ul style="list-style-type: none"> Analysoitu heikkous ↓ Kehitä vahvuudeksi!
O-MAHDOLLISUUDET	T-UHAT
<ul style="list-style-type: none"> Analysoitu mahdollisuus ↓ Tartu, hyödynnä, menesty! 	<ul style="list-style-type: none"> Analysoitu uhka ↓ Poista, vähennä, varaudu!

3.1.2 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi on toimintaympäristön hyvä kartoitustyökalu, jolla voidaan selvittää kohdemaan alueelliset poliittiset (P), taloudelliset (E), sosiokulttuuriset (S) ja teknologiset (T) tekijät, jotka ovat yleensä yrityksen oman kontrollin ulkopuolella ja muodostavat haasteita yrityksen kansainväliselle toiminnalle. Usein analyysiin otetaan mukaan myös ekologiset (E) ja eettiset (E) ja juridiset (L) tekijät. Kohdemaata analysoidaan kunkin tekijän osalta erikseen ja johtopäätökset vietään SWOT-analyysiin mahdollisuuksiksi ja uhiksi. Analyysin osa-alueet voidaan käsitellä sillä tarkkuudella, kuin ne kullekin yritykselle ja tuotteelle on tarpeen. Joillekin yrityksille riittää markkinoiden peruskartoitus sisältäen vain liiketoimintaympäristön perustiedot kilpailijoista ja kohdemarkkinan erityispiirteistä, jotta jatkotoimenpiteistä voidaan päättää. (Vahvaselkä 2009, 112.)

3.2 Kansainvälisen liiketoimintaympäristön tiedot

Liiketoimintaympäristön tiedoista käytetään usein nimitystä *Business intelligence* ja sillä tarkoitetaan laajaa tietopohjaa yrityksen omasta liiketoiminnasta sekä ympäristöstä missä toimintaa harjoitetaan. Liiketoimintaympäristön analysointia varten tarvitaan sisäistä tietoa sekä yrityksen taloudellisesta asemasta, kuten kannattavuudesta, myynnin kehityksestä ja tuotannon tehokkuudesta, että ulkoista tietoa markkinoista, asiakkaista ja kilpailijoista. Kansainvälistä markkinatietoa on kaikki

se liiketoimintaympäristöä koskeva tieto, jota voidaan käyttää hyväksi. (Hedin 2011, 13-15;Vahvaselkä 2009, 154)

3.2.1 Markkina- ja toimiala-analyysi

Markkina-analyysilla pyritään arvioimaan markkinoiden koko, koostumus ja tuleva kehitys. Tämän tiedon saaminen on poikkeuksetta hyvin haastavaa ja tyypillisesti saadun tiedon luotettavuutta joudutaan arvioimaan tilastotietojen perusteella. Kun julkisten tilastojen pohjalta on saatu arvio kokonaismarkkinasta, on arvioitava relevantin markkinan koko. Relevanteilla markkinoilla tarkoitetaan juuri yrityksen tarjoamiin palveluihin kohdistuvaan kysyntää. Viimeiseksi määritellään minkä osuuden yritys voisi saavuttaa tästä relevantista markkinasta onnistuneella kansainvälistymisstrategialla. (Äijö 2008, 105)

Toimialakohtaisten tietojen saatavuuteen vaikuttaa suuresti kyseessä oleva toimiala, se kuinka nopeasti tietoa tarvitaan ja kuinka relevanttia ja yksityiskohtaista sen tulee olla. Usein tiedonkeruu toteutetaan vaiheittain: aluksi tieto kasataan olemassa olevista tietolähteistä kirjoituspöytätyöskentelyllä ja analysoidaan se. Tämän jälkeen tehdään tarvittavia kenttätyöskentelyjä. (Vahvaselkä 2009, 166)

Kansainvälistymistä aloittavalla yrityksellä on harvoin suoria omia kontakteja kohdemaahan tarkan tiedon keräämiseksi, ja siksi julkisista ja kaupallisista tietolähteistä saatavalla tiedolla on suuri merkitys ennakkotutkimuksessa. Erityisesti EU-alueelta on saatavilla reilusti luotettavaa julkista tietoa. Tietoa voi etsiä esimerkiksi Euroopan komission ja tilastokeskusten tietokannoista, korkeakoulujen julkaisuista, viranomaisilta, ministeriöistä ja suurlähetystöistä, kansainvälisistä järjestöistä sekä vientitoimintaan liittyen erityisesti kauppakamareista. Julkisten tietolähteiden merkittävinä etuina voidaan pitää niistä saatavan tiedon edullisuutta, ajantasaisuutta. Kehittyneillä markkinoilla julkinen tieto on usein myös luotettavaa, mutta vähemmän kehittyneillä alueilla tulee muistaa arvioida saadun tiedon luotettavuutta. (Vaarnas 2005, 53-55)

3.2.2 Kilpailija- ja asiakas-analyysi

Kokonaismarkkinoiden ja markkinaosuuksien selvitystyön yhteydessä saadaan paljon tietoa tärkeimmistä kilpailijoista. Kokonaiskuva kilpailijoista voidaan täydentää asiakastytyväisyyskyselyllä, joissa on mukana myös kilpailijoiden asiakkaita. Kilpailijoiden toimista saadaan nykyisessä avoimessa yhteiskunnassa kartoitettua usein hyvinkin paljon tietoa, esimerkiksi kilpailijoiden käyttämät panostukset mediamainontaan on yksinkertaista selvittää virallisista mainontaa mittaavista tilastoista. Systemaattisen tiedonkeruun lisäksi on tärkeää käydä mesuilla seuraamassa alan trendejä sekä kulkea aina silmät ja korvat auki. (Lotti 2001, 60)

Kilpailija-analyysin tärkeimpiä tietoja ovat luonnollisesti talouden tunnusluvut ja päätuotteet sekä asiakkaat. Näiden lisäksi on tärkeää tuntea kilpailijan hinnoittelumalli, myyntistrategia ja päämarkkina-alueet. Joistakin kilpailijoista on mahdollista saada selville jopa strategiset tavoitteet sekä tuotekehityksen tietoja. (Lotti 2001, 61)

Mikäli yrityksellä on resursseja kilpailija-analyysien laajentamiseen perustietojen ympärille, kiinnostavia tutkimuskohteita ovat markkinoiden kakkosbrandit, oman tuotekategorian ulkopuoliset tekijät sekä nopeasti kasvavat ja markkinoita valtaavat palvelut ja tuotteet. Kakkosbrändeilla tarkoitetaan tässä tapauksessa niitä tuotteita, mitkä saavat hieman vähemmän julkisuutta kuin päätekijät, mutta menestyvät silti hyvin. Markkinoilla nopeasti etenevien tuotteiden tunteminen olisi tärkeää, jotta osataan varautua markkinoiden muutoksiin. (Lotti 2001, 61)

3.2.3 Asiakasanalyysi

Asiakas on tärkein osa koko yritystä, koska se mahdollistaa toiminnan jatkuvuuden, ja siksi asiakasta on viime vuosikymmeninä alettu arvostaa enemmän ja enemmän. Nykyisin palvelut ja tuotteet tuotetaan ja suunnitellaan asiakaslähtöisesti vastaamaan mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita. Jotta asiakaslähtöisyys on mahdollista, asiakassuhteen tulee olla tiivis ja luottamuksellinen. (Lotti 2001, 64)

4 CASE-YRITYS: YRITYS X

Tässä opinnäytetyön empiirisessä osassa tutustutaan aluksi Yritys X:n toimintaan ja asemaan Suomen markkinoilla. Tämän jälkeen tutustutaan Saksan talousalueeseen ja erityisesti mainonnan markkinoihin siellä. Viimeiseksi esitellään toimintasuunnitelma kansainvälistysoperaatioiden jatkokehittämiseksi, mikä on koottu teoriaosan ja tutkimustulosten analysoinnin pohjalta.

4.1 Yritys X

Yritys X on vuonna 2010 perustettu mainostuotantoyhtiö, joka työllistää tämän työn kirjoitushetkellä yhdeksän henkeä päätoimisesti ja lisäksi käytettävissä on muutamia luotettaviksi havaittuja freelancer-tekijöitä tasoittamassa kysynnän huippuja. Yrityksen toimisto sijaitsee Helsingin keskustassa ja yrityksen liikevaihto on ollut kahden ensimmäisen tilikauden aikana vuosittain noin 500 000 euroa, mutta tilikaudelta 2013 odotetaan selvää kasvua. Yritys X voidaan sekä henkilöstön määrän että liikevaihdon perusteella luokitella kuuluvan pk-yritysten joukkoon. (henkilö A 2013.)

Yksilöiden luovuuteen, taitoihin ja lahjakkuuteen perustuvalla luovalla toimialalla (British Council 2010, 15) toimivan yritys X:n missio on luoda Suomen paras työpaikka kohtuullisesti kannattavan liiketoiminnan ohella, jotta luovilla työntekijöillä olisi hyvä paikka olla ja kehittää suomalaista osaamista kansainvälistä kilpailua kestäväksi (henkilö B 2013).

Kilpailuetuna muihin saman alan toimijoihin Suomessa verrattuna voidaan pitää Yritys X:n monipuolista palvelutarjoamaa, mikä tarkoittaa eri tuotantotekniikoiden laaja-alaisen osaamisen yrityksen sisällä ilman ulkoisten palveluiden käyttöä. Kilpailuedun tästä tekee nopea ja kustannustehokas mukautuminen asiakkaiden yksilöllisiin projekteihin. Nopea sopeutuminen asiakkaan tarpeisiin on mainosalalla tärkeää, koska nykyisin mainostuotannoille varattu toteutusaika on niin lyhyt, että tuotantojen välitön käynnistyminen tilauksen jälkeen on julkaisuaikatauluissa pysymisen kannalta edellytys. Sovittujen aikataulujen pitäminen on yritys X:n perusarvo, koska projektien julkaisuaikankodat ovat usein asiakkaille todella tärkeitä eikä niistä voida joustaa. (henkilö A 2013)

4.2 Tuotteet ja palvelut

Yritys X tarjoaa asiakkailleen mainosfilmien, yritysfilmien ja printtituotantojen toteutusta monilla eri tekniikoilla. Eri tekniikoilla tarkoitetaan perinteistä kuvattua materiaalia, 2D- ja 3D-animaatioita sekä täysin käsinpiirrettyä animaatiota. Yrityksen ydinosamista on haastavien mainoselokuvatuotantojen toteuttaminen, millä tarkoitetaan projekteja, joissa yhdistetään monimutkaisesti kaikkia eri käytössä olevia tuotantotekniikoita. Haastaville tuotannoille on tyypillistä suuri visuaalisen suunnittelun tarve ja asiakkaan kovat odotukset lopputuloksen suhteen, mikä lisää tuotantotiimin jäsenten onnistumispaineita. (henkilö A 2013.)

Yksittäistä tuotetta tai tuotekatalogia yrityksellä ei ole, koska jokainen tuotanto räätälöidään asiakkaan tarpeen mukaisesti alusta lähtien. Yritys myy käytännössä yksittäisiä projekteja, joiden lopputuote on joko liikkuvaa kuvaa tai painokelpoista materiaalia. Tuotannosta vastaa erittäin ammattitaitoinen ja hyvin yhteen toimiva tuotantotiimi, mikä tukee toisiaan jokaisessa tuotantovaiheessa. Ydintiimi kasataan aina projektin vaatimusten mukaan ja siihen kuuluu yleisesti viidestä yhdeksään henkilöä ja näiden lisäksi ulkopuolisia resursseja tarpeen mukaan.

Vastatakseen mainosmaailman tiukkoihin aikatauluihin, mutta pitääkseen tuotannoissa luovalle tekemiselle ominaiset muutosvaiheet mahdollisina, Yritys X on kehittänyt ja testannut erittäin hyväksi todetun tuotantoprosessin, mitä noudatetaan jokaisessa asiakastuotannossa. Prosessi palvelee hyvin asiakkaan tarpeita: jo projektin alkuvaiheessa saadaan katsottavaa tulevasta erilaisten esivisualisointien ja demo-vaiheiden kautta. Aiemmin on usein tyydytty vain sanalliseen kuvailuun projektin sisällöstä, mutta se on visuaalisen sisällön tuotannossa hankalaa, koska jokaisella ihmisellä on erilainen käsitys ja näkemys asioista. Lisäksi muutosten tekeminen esivisualisointeihin ja demo-versioihin on sekä nopeampaa että edullisempaa kuin valmiin tuotteen muuttaminen. Liitteissä yksi ja kaksi on esitelty toisistaan hieman eroavat tuotantoprosessit välivaiheittain sekä liikkuvalla kuvalla että printtikuvalla. (henkilö A 2013)

4.3 Asiakkaat ja arvoketju

Yritys X:n asiakkaita ovat suuret mainostoimistot kuten TBWA ja DDB. Mainostoimistot ovat tärkeimpiä asiakkaita, koska ne hallinnoivat useimpien suuryritysten brandeja näiden brandien markkinointia ja mainontaa. Mainostoimistot ostavat alihankintana mainonnan tuotantoa ja ajoittain jopa suunnittelua tuotantoyhtiöiltä. Kuvioista kolme nähdään mainostuotantojen yleisesti toteutuva arvoketju. Mainostoimistojen lisäksi Suomen sata suurinta yritystä kuuluu Yritys X:n asiakaskohde-ryhmään, koska moni näistä yrityksistä ostaa markkinointitoimenpiteitä suoraan mainonnan tuottajilta käyttämättä mainostoimistoa välikätenä. Tämä asiakasryhmä on kuitenkin määritelty sekondääriseksi, koska yrityksen myyntiresurssit ovat hyvin rajalliset. (henkilö A 2013)



KUVIO 3. Mainostuotantojen arvoketju. (henkilö A 2013)

4.4 Markkinointiprosessi

Yrityksen asiakaskohderyhmä on Suomessa hyvin suppea. Tärkeimmässä asiakas-segmentissä potentiaalisia yrityksiä on vain muutamia kymmeniä, tosin henkilöitä reilusti enemmän, joten markkinointi on voitu pitää hyvin kohdennettuna ja yksilöitynä toistaiseksi. Esimerkkinä yrityksen markkinoinnista on tärkeimpien potentiaalisten asiakkaiden Yritys X:n kannalta tärkeimmistä päättäjistä yrityksen oman graafikon käsinpiirtämät muotokuvat, mitkä on toimitettu yksilöllisesti perille. Etuina hyvin kohdennetulla markkinoinnilla ovat tavoittavuus ja mitattavuus.

Markkinointikampanjoiden tulosten seuranta on ollut helppoa, koska tavoiteltujen kontaktien määrä on ollut pieni. (henkilö A, 2013)

Näin yrityksen toimitusjohtaja kuvaa omasta näkökulmastaan tilannetta markkinoinnin kentällä:

Yritys X:n markkinointiprosessi on hyvin haastava, koska yrityksen pääasiakasryhmä on mainonnan ja markkinoinnin huippuammattilaiset, joten yrityksen markkinoinnin tulee olla todella luovaa ja yllättävää. Vaikka markkinointimateriaali voidaankin tuottaa sisäisesti, toimivan markkinointistrategian löytämisessä ja sen jatkuvasti ajantasaisena pitämisessä on erittäin kova työ. (henkilö B, 2013)

4.5 Asiakkuuksien hallinta ja myyntiprosessi

Asiakkuuksien hallinnasta ja myynnistä vastaavat tuottajat, jotka toimivat monipuolisessa tehtävässä; heidän vastuullaan on myynti, asiakkuusjohtaminen sekä projektijohto ja tulosseuranta. (henkilö B, 2013)

Asiakkuuksien hallinta on tärkeä osa Yritys X:n myyntiprosessia. Yrityksen edustamalla alalla kaupankäynti perustuu paljolti luottamukseen ja henkilökohtaisiin kontakteihin. Myyntiprosessin tärkein työvaihe on tarjouksen laadinta sekä sen esittely asiakkaalle ja siksi näihin vaiheisiin Yrityksessä on panostettu erityisen paljon. Asiakkaalle lähetettävät tarjoukset muokataan aina yksilöllisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita ja niihin kerätään kyseistä projektia vastaavat referenssit. Vaativin myyntityö tehdään kuitenkin siinä, että saadaan asiakkaat lähettämään tarjouspyyntöjä joihin vastata hyvin laaditulla tarjouksella. Vuoden 2013 tiukassa markkinatilanteessa asiakkaat järjestävät tuotannoista tarjouskilpailuja, joissa hinta on usein määräävä tekijä päätöksenteossa, mutta ajoittain myös hyvin laaditulla tarjouksella on painoarvoa. (henkilö A, 2013)

Uusasiakashankinta tapahtuu kohdennetun ja yksilöidyn markkinoinnin avulla, mutta Suomen mainosmarkkinan ollessa niin pieni yrityksen maine kulkeutuu myös asiakkaiden keskuudessa suusta suuhun onnistuneiden projektien avulla. Suorakontaktointia eli niin kutsuttuja kylmäsoittoja tehdään resurssien mukaan pääasiakassegmenttien ulkopuolelle. (henkilö A, 2013)

4.6 SWOT-analyysi Yritys X:stä

Yritys X:n vahvuuksina kansainvälistymistä ajatellen voidaan pitää ammattitaitoista, mutta keskiältään nuorta henkilöstöä, mikä osaltaan mahdollistaa korkean riskinottokyvyn ja sitoutumisen tarvittaviin uudistuksiin. Lisäksi energisellä henkilöstöllä on kaikilla hyvä kielitaito ja nykyaikainen palvelukyvykkyys. Yrityksen johdolla on monipuolista osaamista tärkeimmiltä liiketoiminta-alueilta kuten rahoituksesta sekä myynnistä ja markkinoinnista. Yrityksen tuotteet ovat saaneet asiakkailta hyvää palautetta ja ne ovat todistettua korkealaatuisia. Hyvin onnistuneet asiakasprojektit ovat jo muutaman toimintavuoden jälkeen luoneet luottamuksellisia asiakassuhteita. Erityisenä vahvuutena on myös pitkälle kehitetty tuotantoprosessi, mistä on hyötyä jatkuvasti kiristyvissä projekti- ja aikatauluissa.

Yrityksen heikkouksia ovat kokemattomuus pitkäkestoisesta yritystoiminnasta ja rajallinen, henkilöstöriippuvainen tuotantokapasiteetti, minkä nostaminen on haastavaa sopivien henkilöresurssien saatavuuden heikkouden vuoksi. Henkilöstösidonnaisuus aiheuttaa sekä konkreettisia riskejä tekemiseen että haittaa kilpailussa suurempia toimijoita vastaan, koska suuremmat yritykset pystyvät nopeampiin tuotantoaikatauluihin.

Yritystoiminnan mahdollisuuksia ovat markkina-aseman vahvistaminen Suomessa ja pääsy uudelle kansainväliselle markkinalle. Näiden myötä syntyy luontevasti tarve tuotantokapasiteetin kasvulle eli uuden työntekijän palkkamisella tuotantoon. Uusi työntekijä voi mahdollisesti tuoda mukanaan uutta erikoisosaamista ja siten täydentä olemassa olevaa tiimiä sekä mahdollisesti luoda uuden palvelun yrityksen palvelutarjontaan.

Yritys X:n ja sen toimintaan kohdistuvia uhkia ovat Suomen ja koko maailman taloustilanteen kehittyminen. Matalasuhdanteen myötä mainosmarkkinat ovat kiristyneet ja käytettävissä olevat tuotantobudjetit ovat tasaisesti laskeneet. Alan kilpailu on todella kovaa ja se näkyy yrityksen tuloksellisuudessa.

TAULUKKO 6. SWOT-analyysi Yritys X:stä.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Riskinotto-kyky • Kehitetty ja testattu tuotanto-prosessi • Monipuolinen osaaminen • Tyytyväiset asiakkaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Suhteellinen kokemattomuus • Yksittäisistä työntekijöistä riip-puvainen • Rajallinen tuotantokapasiteetti • Yrityksen koko vs. osa kilpaili-joista -> hitaampi tuotantolinja
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvupotentiaali • Kansainvälistyminen • Palvelutarjonnan laajentami-nen 	<ul style="list-style-type: none"> • Maailmantalouden kehitys • Taloudellinen tuottavuus • Kova kilpailu alalla

5 SAKSA KOHDEMARKKINA-ALUEENA

Tarkasteltavaksi kohdemarkkina-alueeksi valikoitui Saksa sen strategisen kiinnostavuuden vuoksi. Seuraavissa alaluvuissa selvitetään kokonaiskuvaa siellä vallitsevasta markkinasta sekä yleisesti Saksassa vallitsevia olosuhteita.

5.1 Maatiedot

Saksan liittotasavalta sijaitsee keskeisellä paikalla Euroopan mantereella ja se on loistava sijainti yrityksille jotka pyrkivät saavuttamaan EU-alueen 500 miljoonaa asukasta. Pinta-alaltaan Saksa ei ole kuin hieman Suomea suurempi, mutta väkiluvultaan moninkertainen. Vuonna 2013 Saksan väkiluku oli 82 miljoonaa, mikä tekee siitä maailman 16. suurimman ja Euroopan suurimman valtion. Valtion pääkaupunki on Berliini, mutta Saksassa on myös monia muita eri teollisuuden aloista tunnettuja kaupunkeja kuten Hampuri, Frankfurt ja München. Saksan eri kaupunkien maantieteellisiä sijainteja on esitelty kuviossa 4. Saksa on Euroopan Unionin jäsen ja on Euroopan Rahaliiton perustajajäseniä. (Suomen Suurlähetystö, Berliini 2013.)

TAULUKKO 7. Saksan maatiedot (Germany Trade and Investment 2013).

Valtion virallinen nimi	Saksan liittotasavalta
Pääkaupunki	Berliini
Pinta-ala	356 910 km ²
Väkiluku	82 miljoonaa (2012) Maailman 16. suurin
Suurimmat kaupungit	Berliini (3,5 milj. asukasta) Hampuri (1,8 milj. asukasta) München (1,5 milj. asukasta)
Aikaero Suomeen	-1 h
Valuutta	EUR
BKT	2600 miljoonaa EUR (2012)
BKT / asukas	31 281 EUR

BKT toimialoittain	52,5 % palvelut 30,5 % teollisuus 16 % kaupan ala 1 % maanviljely
Työvoima	41 miljoonaa työkäistä (2012)
Yritysten lukumäärä	3,7 miljoonaa yritystä (2012)
Pk-yritysten osuus	99,6 %



KUVIO 4. Saksan kartta (Germany Trade and Investment 2013).

5.2 PESTEL-analyysi Saksasta

Poliittinen ympäristö

Saksa on liittotasavalta, joka koostuu 16 osavaltiosta. Suurin osa vallasta kuuluu liittokanslerille, joka johtaa hallitusta, vaikka maan virallinen päättäjä on liittopresidentti. Liittokansleri ja ministerit muodostavat hallituksen, jonka poliittisen suuntauksen määrittelee liittokansleri. Parlamentti valitaan joka neljäs vuosi järjestettävänä liittopäivänä (*Bundestag*) kansanäänestyksellä. (EU 2013.)

Viimeisin liittopäivä järjestettiin syyskuussa 2013 ja hallitseviksi puolueiksi valittiin kristillisdemokraattinen puolue ja sosiaalidemokraattinen puolue. Liittokanslerin virkaa hoitaa Angela Merkel. (EU 2013.). Saksa on hyvinvointivaltio ja sen demokraattinen poliittinen järjestelmä on vakaa. Merkittävä kohta Saksan historiassa on ollut 1990-luvun alussa Itä- Saksan ja Länsi-Saksan yhdistyminen, vaikkakin erot idän ja lännen välillä niin sosiaalisissa kuin taloudellisessakin mielessä näkyvät edelleen paikoin selvästi. (Suomen Suurlähetystö, Berliini 2013.)

Saksa on yksi EU:n politiikan avaintekijöistä ja 2010-luvun alussa Saksa on ollut merkittävässä roolissa EU:n jäsenvaltioiden avustuspakettien myöntämisessä ja taloudellisessa tukemisessa taantumien vaikeina aikoina. Saksa on ehdottomasti yksi Euroopan vaikutusvaltaisimmista valtioista yhdessä Ranskan kanssa. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2013.)

Taloudellinen ympäristö

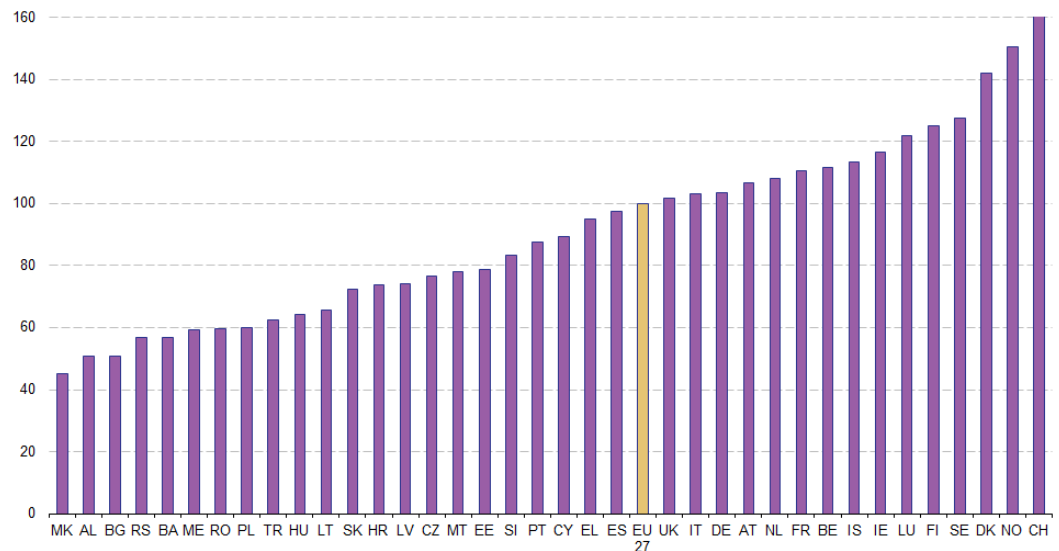
Saksa on maailman neljänneksi suurin ja Euroopan suurin talous. Vuonna 2012 sen bruttokansantuote oli noin 2640 miljardia euroa eli noin 20 % koko EU-alueen bruttokansantuotteesta. Saksan talous on korkeasti teollistunut ja monipuolisesti jakautunut teolliseen tuotantoon ja palveluihin. Viennin osuus on noin kolmannes kansantaloudesta ja talous on kokonaisuudessaan ylijäämäinen. (Germany Trade and Investment 2013.)

Vuonna 2012 Saksan talous jatkoi hiljaista kasvua (0,7 %) Saksan taloudessa vuonna 2009 tapahtuneen maailmantalouden romahtamisen jälkeen. Silloin Saksan hallitus asetti tiukan talouden elvytyspaketin tavoitteena nostaa teollisuuden kapasiteetin käyttöastetta ja kotimaista kysyntää. Näiden toimien ansiosta Saksan hallitus ennakoii kasvun jatkuvan maltillisena myös vuonna 2013. (Eurostat 2013.)

Saksalle tärkeimmät kauppakumppanit löytyvät naapurivaltioista, joiden osuus kokonaisulkomaankaupasta on noin puolet, sekä USA:sta, mikä on tärkein kauppakumppani Euroopan ulkopuolelta. Kiinan merkitys kauppakumppanina niin tuonnin kuin vienninkin osalta on kasvanut merkittävästi viimeisen viiden vuoden aikana. (Germany Trade and Investment 2013.) Vuonna 2012 Suomi oli Saksan 27. tärkein tuontimaa noin 4000 miljoonan euron tuonnilla ja 31. tärkein vientimaa noin 6,500 miljoonan euron viennillä. Kauppataase oli Suomelle noin 1,500 miljoonaa euroa alijäämäinen. (Tulli 2012, Saksalais-Suomalainen kauppakamari 2012.)

Työttömyysprosentti Saksassa oli heinäkuun alussa 2013 yksi EU-alueen matalimpia, vain 5,3 %, kun se koko alueella oli huikeat 12,1 % (Yle uutiset 2013.) Tämä on hyvä osoitus Saksan talouden suuruudesta ja riippumattomuudesta. Perinteisesti työttömyydessä on ollut suuria eroja Itäisen ja Läntisen Saksan välillä. (Suomen suurlähetystö, Berliini 2011.)

Kuluttajahintojen kasvu Saksassa on ollut EU:n keskiarvoa alemmalla tasolla viime vuosina ja vuonna 2012 kokonaisinflaatio oli 2,1 %, kun koko EU:n keskiarvo oli 2,6 %. Ruoan ja elintarvikkeiden hinta on kuitenkin ollut reippaassa nousussa viime aikoina ja, mutta yleisesti hintataso on aivan EU:n keskitasoa, kuten kuvio numero 5. osoittaa Ostovoimaltaan saksalaiset pärjäävät kuitenkin EU:n keskiarvoa paremmin ja se vaikuttaa saksalaisten yleisesti käytössä olevaan varallisuuteen. Ostovoiman (PPS) vertailuindeksin ollessa koko EU-alueelle 100, saksalaisten ostovoima on 125 ja näin ollen heillä on hyvin varaa kulutukseen. (Eurostat 2013.)



KUVIO 5. EU-maiden kuluttajahintaindeksi vuonna 2011 (Eurostat 2013).

Sosiaalinen ja kulttuurillinen ympäristö

Saksan ja Suomen kulttuuriset erot eivät ole suuria, mutta on olemassa muutamia seikkoja, joita suomalaisen kannattaa ottaa huomioon toimiessaan saksalaisten kanssa. Erot on hyvä tiedostaa, sillä niistä saattaa olla jopa enemmän haittaa kuin tilanteessa, jossa kulttuurierot ovat suuremmat sekä helpommin havaittavissa ja mahdollisen etikettivirheen sattuessa myös helpommin anteeksiannettavissa.

(Saksalais-suomalainen kauppakamari 2013.)

Saksassa eri toimialojen välillä on suuriakin eroja toimintatapojen suhteen ja nuorekkaat toimialat eroavat paljonkin vanhoista ja konservatiivisista yrityksistä. Lisäksi maantieteellisesti suuressa maassa on alueellisia eroja toimintatapojen välillä ja se on hyvä muistaa, jos tekee liiketoimintaa sekä pohjoiseen että etelään.. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2013.)

Saksalaisten ominaispiirteitä ovat täsmällisyys ja tarkkuus ja tämän vuoksi myöhästymistä pidetään epäkohteliaana, myöskään kerran sovittua tapaamisaikaa ei muuteta helposti. Tuotteiden ja palveluiden suhteen he ovat tarkkoja: saksalaiset vaativat korkeaa laatua, ja näin ollen tarkastavat ostamansa tuotteen todella tarkkaan, mutta ovat myös erittäin hintatietoisia eivätkä maksa ylihintaa. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2013.)

Mahdollisissa asiakastapaamisissa on hyvä muistaa, että Saksassa kätellään aina kun tavataan ja ihmisiä teititellään ja puhutellaan sukunimellä sekä tittelillä. Nimi toistetaan useasti keskustelun aikana puhuteltaessa vastapuolta. (Saksalais-suomalainen kauppakamari 2013.)

Teknologinen ympäristö

Saksa on yleisesti tunnettu korkean teknologian ja laatutason maana. Saksan koulutusjärjestelmä ja yleinen opintovelvollisuus on hyvin samankaltainen Suomen kanssa. Suomen tavoin korkeakoulut ovat Saksassa ilmaisia ja niistä saa korkealaatuista koulutusta, mikä tarkoittaa, että maassa on paljon nuoria, innovatiivisia osaajia. (Saksan Helsingin suurlähetystö 2013.)

Saksassa käytettiin 74,7 miljardia euroa vuonna 2011, mikä on 2,88 % BKT:stä, tutkimukseen ja tuotekehitykseen. Vahva panostus tutkimukseen näkyy patenttitalastoissa ja Saksa onkin toisena vuositasolla rekisteröityjen patenttien absoluutisessa määrässä. Väkilukuun suhteutettuna Saksassa rekisteröidään eniten patenteja maailmassa. (Saksan Helsingin suurlähetystö 2013.)

Ekologinen ympäristö

Saksassa on tehty suuria panostuksia 2000-luvun alusta lähtien sekä uusiutuvien energialähteiden tutkimiseen että käytön kehittämiseen ja 2010-luvulla tutkimusten tulokset alkavat näkyä. Saksa alitti selkeästi vuonna 2012 päättyneen Kioton ilmastopimuksen ensimmäisen sopimuskauden maakohtaiset hiilidioksidipäästötavoitteet juurikin uusiutuvien energiavarojen käytön ja tiukan ympäristöpolitiikan ansiosta. Tiukasta ympäristöpolitiikasta hyvänä esimerkkinä on vuosittain kiristynvä fossiilia polttoaineita koskeva verotus, mikä puolestaan suosii uusiutuvien energioiden käytön kehitystä esimerkiksi yksityisautoissa. Saksan valtion lisäksi myös kansalaiset ovat innokkaita vihreiden arvojen kannattajia. Päivittäisessä katukuvassa tämä näkyy luomutuotteiden runsaana tarjontana ja jätteiden tehokkaana kierrättämisellä. (OECD 2012, 4-9.)

Saksan valtio panostaa myös paljon alueelliseen kehitykseen. Vanhat raskaan teollisuuden alueet, kuten Ruhrin alue, ovat päässet paikoin huonoon kuntoon vuosikymmeniä jatkuneiden saaste kuormitusten johdosta, mutta nyt näitä alueita on

kunnostettu. Kunnostustoimenpiteet ovat koskeneet esimerkiksi puhtaan juomaveden jakelun takaamista, metsien istuttamista ja muita kestävän kehityksen kannalta tärkeitä parannuksia. (OECD 2012, 9-11.)

Juridinen ympäristö

Saksan yritysmaissa sovelletaan vapaan talouden periaatteita ja se tarkoittaa, että liiketoiminta ei yleensä edellytä erityistä lupaa. Laki ei myöskään tee eroa saksalaisten ja ulkomaalaisten välille kun kyseessä on sijoitukset tai yrityksen perustaminen. Lisäksi samat patenttilait koskevat sekä saksalaisia että ulkomaalaisia yhdenvertaisesti. Koska Saksa on EU:n jäsenmaa, se noudattaa samoja EU-lainsäädäntöjä kuin Suomikin. Saksa on myös pärjännyt hyvin tuomioistuinten puolueettomuutta mittaavissa tutkimuksissa. (Germany Trade & Investment 2013.)

TAULUKKO 8. PESTEL-analyysin yhteenvedotaulukko

Poliittiset tekijät	Taloudelliset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Kehittynyt hyvinvointivaltio • Yksi EU:n tärkeimmistä jäsenvaltioista • Vakaa demokraattinen poliittinen järjestelmä • Vakaa ulkomaansuhteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Talous ylijäämäinen -> viennillä suuri rooli • Väestön ikääntyminen vaikuttaa tulevina vuosina työmarkkinoilla • BKT:n oletetaan kasvavan vuonna 2013
Sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät	Teknologiset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Kulttuurillisesti hyvin samoilla linjoilla Suomen kanssa • Saksalaiset tarkkoja laadun, täsmällisyyden ja numeroiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologisesti maailman huippua • Panostavat paljon koulutukseen ja innovaatioihin
Ekologiset tekijät	Lailliset tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Panostetaan yhä enemmän vihreisiin arvoihin • Saksalaisille tärkeitä asioita ovat ympäristöystävällisyys, kestävä kehitys ja eettisyys • Luomua arvostetaan suuresti 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tekijöitä, jotka hidastaisivat ulkomaisen toimijan tekemistä markkinoilla

5.3 Kansainvälinen kilpailukyky

World Economic Forumın vuosittain julkaiseman kansainvälisen kilpailukyky-indexin, Global Competitiveness Index, mukaan sekä Suomi, neljännellä sijalla, että Saksa, kuudes sija, sijoittuvat aivan maailman kärkivaltioiden joukkoon, kun mitattavana on 110 eri muuttujaa. Indeksi mittaa valtion rakenteita ja mekanismeja, yleisiä menettelytapoja sekä tekijöitä, joilla voidaan arvioida taloudellisen hyvinvoinnin tasoa nyt ja tulevaisuudessa. (World Economic Forum 2013.)

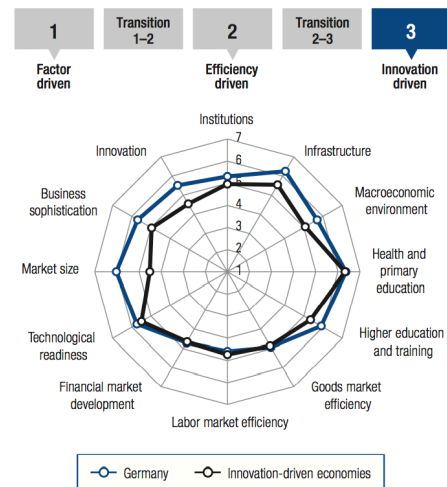
Tutkimuksen mukaan Saksan korkeaa sijoitusta tukee erityisesti hyvälaatuinen infrastruktuuri ja erinomaisesti toimivat liikenneyhteydet. Saksan sisämarkkinoilla vallitsee kova kilpailu ja tehokkuus on tärkeää. Suuret yritykset eivät dominoi markkinoita vaan pk-yrityksiä on todella paljon kaikilla aloilla. Saksan elinkeinoelämälle on tyypillistä pitkälle suunnitellut tuotantoprosessit ja jakelukanavat sekä kyky jalkauttaa suurten tuotekehitysinvestointien tulokset konkreettiselle tasolle ja saada innovaatiot todella tuottamaan. Näiden ominaisuuksien lisäksi Saksan kansainvälistä menestystä edesauttaa sen suuret kotimarkkinat sekä vahva vienti. (World Economic Forum 2013.)

Kuvio 6 esittää Saksan tulokset tärkeimmissä kategorioista kootusti. Kaikkien osa-alueiden pisteet ovat aivan maailman huipputasoa ja loppupäätelmänä onkin Saksan sijoittaminen innovaatiovetoiseksi markkinaksi, mikä on paras mahdollinen sijoitus.

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 148)	Score (1–7)
GCI 2013–2014	4	5.5
GCI 2012–2013 (out of 144)	6	5.5
GCI 2011–2012 (out of 142)	6	5.4
Basic requirements (20.0%)	9	5.9
Institutions	15	5.3
Infrastructure	3	6.2
Macroeconomic environment	27	5.7
Health and primary education	21	6.4
Efficiency enhancers (50.0%)	8	5.3
Higher education and training	3	5.9
Goods market efficiency	21	4.9
Labor market efficiency	41	4.6
Financial market development	29	4.7
Technological readiness	14	5.7
Market size	5	6.0
Innovation and sophistication factors (30.0%)	4	5.6
Business sophistication	3	5.7
Innovation	4	5.5

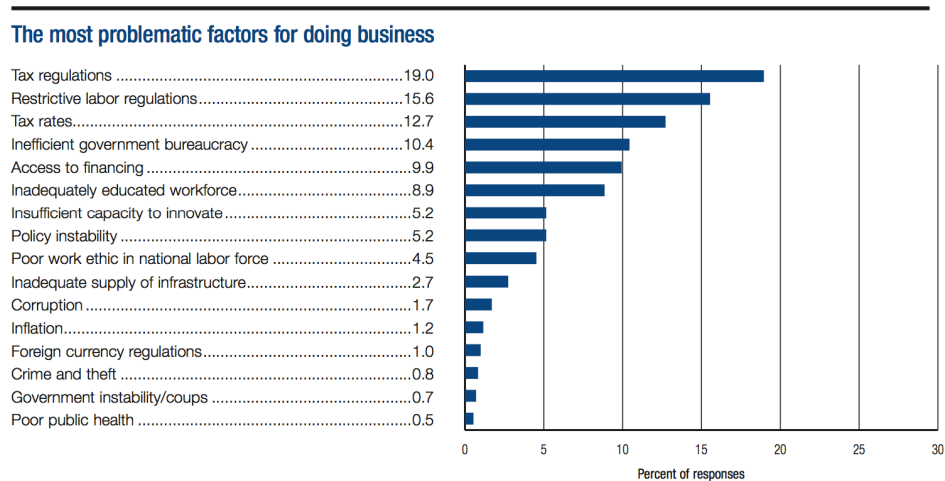
Stage of development



KUVIO 6. Saksan kilpailukyky. (weforum 2013)

Global Competitiveness Index –tutkimuksessa ilmeni muutamia huomioita mitkä haittaavat liiketoimintaa ja tarvitsevat toimenpiteitä, mikäli kilpailukyky halutaan pitää ennallaan. Kuvio 7 esittää tutkimuksen tuloksia ja päällimmäisinä esiin nousi muita vahvempina verosäännökset, valtionkoneiston byrokraattisuus sekä jäykkä työmarkkina yhdistettynä koulutetun työväestön riittämättömyyteen. (Global Economic Forum 2013).

Raporttiin pohjautuen Saksa voisi olla houkutteleva kohde kansainvälistymistoi- mille, erityisesti suuren markkinan ja laajan tuotekehityspohjan ansiosta, mutta toisaalta tiukan markkinakilpailun vuoksi markkinoille pääsyyn liittyy varmasti haasteita. Markkinoille sisäänpääsy saattaa vaatia kohdeyritykseltä suuria ponnistuksia ja nopeaa kasvua, jotta kasvaneeseen kysyntään voidaan vastata.

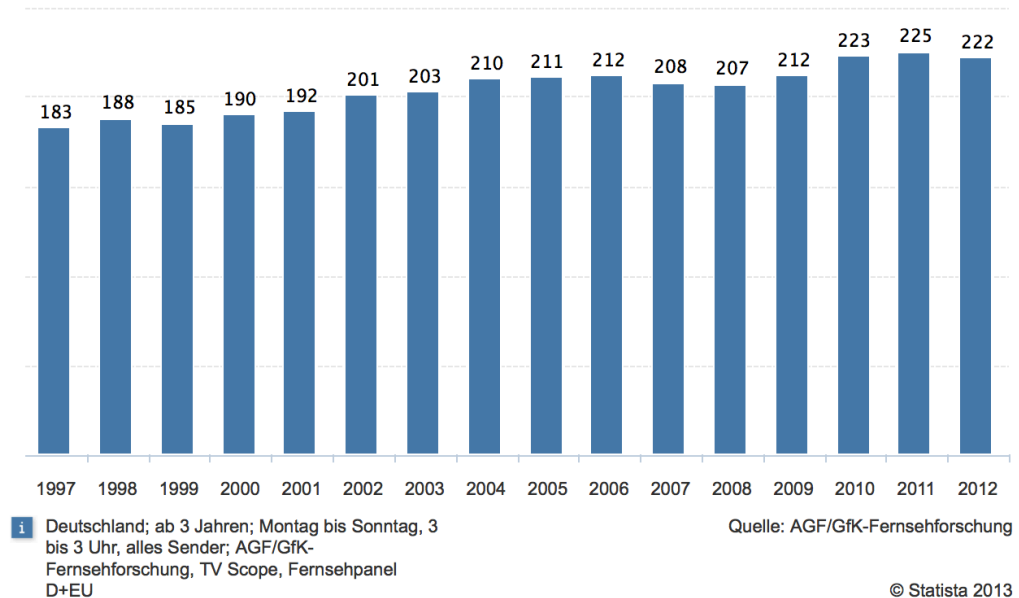


KUVIO 7. Suurimmat haasteet liiketoiminnalle Saksassa. (reports.weforum.org 2013)

5.4 TV:n ja median kulutus Saksassa

Saksassa on Euroopan suurin yhtenäinen TV:n katsojakunta sisältäen noin 34 miljoonaa kotitaloutta, missä on TV. Tähän lukuun voidaan vielä lisätä osa itävaltalaisista ja muista saksaa puhuvista katsojista Saksan naapurivaltioissa, mutta niiden määrä ei ole merkittävä. TV on Saksalaisille edelleen päämedia ja sitä katsotaan keskimäärin 222 minuuttia päivässä. Suomalaiset katsovat päivässä keskimäärin 210 minuuttia televisiota. Saksalaisten TV:n katseluajat ovat nousseet tasaisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana ollen jatkuvasti Euroopan keskitasoa korkeammalla. 2010-luvulla kasvua ei ole juuri syntynyt, kuten kuvio 8 osoittaa. (Statista 2013 ja YLE 2011.)

Durchschnittliche Fernsehdauer in Deutschland von 1997 bis 2012 in Minuten pro Tag



KUVIO 8. Saksalaisten päivittäinen TV:n katsominen minuutteina 1997-2012 (Statista 2013).

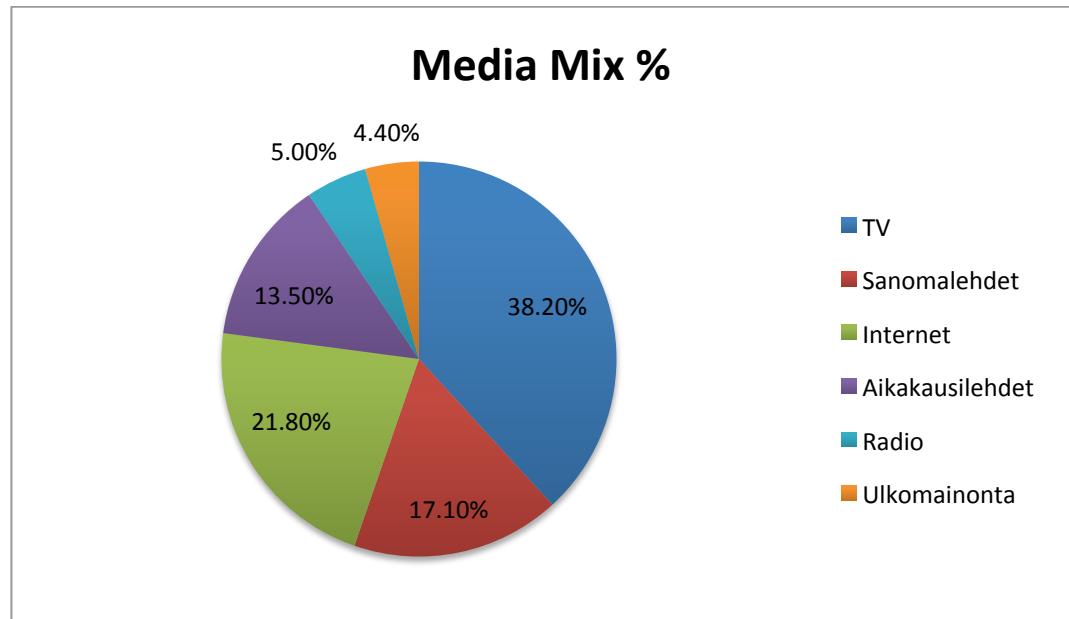
5.5 Mainosala Saksassa

Tilastojen perusteella mainosala Saksassa ei vaikuta kovin suurelta, vain 0,4 % työskentelee alalla, mutta toisaalta noin 1 % suurimpien kaupunkien työntekijöistä on mainos- ja media-alalla töissä. Vuonna 2005 viisi suurinta kaupunkia kattoi kolmanneksen mainosalan työvoimasta, joten mainostoimistot ja muut toiminnot ovat hyvin keskittyneitä. (Glauner 2008.)

5.5.1 Media Mix

Saksassa mainoskakku, eli mainoksiin käytettävä rahamäärä, on kooltaan merkittävästi suurempi kuin Suomessa, mutta se jakautuu hyvin samantapaisesti. Saksassa mainontaan käytettiin vuonna 2012 jopa 29 700 miljoonaa euroa, kun Suomessa samassa ajassa käytettiin 1 350 miljoonaa euroa. Saksan mainosmarkkina on siis yli kaksikymmentä kertaa suurempi kuin Suomessa. (TNS-gallup 2013; OVK 2013.)

Saksassa suurimman osan mediamainonnasta lohkaisee TV-mainonta, 38,2 prosentin osuudella eli 11 345 miljoonalla eurolla. Toiseksi suurimpana seuraa internet, mikä on vasta kahden viimeisimmän vuoden aikana noussut ohi sanomalehtimainonnan, kuten kuvio 9 osoittaa. Radiomainonnan ja ulkomainonnan määrä on pysynyt samassa suurusluokassa viimevuodet, joten internetmainonta on valannut alaa erityisesti lehtimainonnalta. (OVK 2013.)



KUVIO 9. Mediamainonnan jakautuminen mediaryhmittäin Saksassa vuonna 2012 (SevenOneMedia 2013).

Internetmainonnan suosioon vaikuttaa vahvasti se, että yli 14-vuotiaista saksalaisista 72,4 prosenttia eli yli 51 miljoonaa kansalaista käyttää internetiä säännöllisesti. Koko mediakenttä on Saksassa muutosten alla, koska nopeat langattomat internetyhteydet mahdollistavat entistä laajempialaisen median kuluttamisen paikasta ja ajasta riippumatta. Erityisesti sähköisissä medioissa ja mobiilissa uskotaan nopean kasvun jatkuvan lähivuosina ja liikkuvan kuvan sisällöllä on tässä kasvussa merkittävä rooli. Kuvio 10 osoittaa, kuinka internetissä mainostarkoituksissa näytettyyn liikkuvaan kuvaan kohdistettu rahamäärä on moninkertaistunut muutamassa vuodessa. Vuoden 2011 ja 2012 välillä kasvua tapahtui 23 prosenttia mikä vastaa noin 45 miljoonaa euroa. (OVK 2013).



KUVIO 10. Liikkuvan kuvan osuus internetmainonnasta vuosina 2011-2012 (OVK 2013).

5.5.2 Suurimmat mainostajat

Vuonna 2013 saksalaisten yritysten mainosmediabudjetti jakautui viidelletoista suurimmalle oheisen taulukon mukaisesti. Suurimpien mainostajien listalla (taulukko 9.) on useita päivittäistavaraketjuja, kuten P&G, Aldi ja Lidl, mutta myös monikansallisia elintarvikevalmistajia kuten Unilever ja Danone, kulutustavara-brandeja, teleoperaattoreita ja tietysti myös saksalainen autovalmistaja Volkswagen. Kaiken kaikkiaan julkista mainontaa tekeviä yrityksiä on Saksassa yli 36 000. (Nielsen 2013; SevenOneMedia 2013.) Lista on hyvin monipuolinen ja se kertoo osaltaan Saksassa vallitsevan mainosmarkkinan suuruudesta. Saksan kolme suurinta mainostajaa kattaisivat Suomen yhteenlasketun vuotuisen mediabudjetin. Vuonna 2013 TOP 15 lista sisältää varmastikin pitkälti samat mainostajat kuin aiempina vuosina, mutta heidän keskinäinen järjestys on voinut muuttua. (Nielsen 2013)

TAULUKKO 9. Saksan suurimmat mainostajat 2012 (Nielsen 2013).

Saksan suurimmat mainostajat vuonna 2012	
Yritys	Yhteensä, milj. €
Kaikki mainostajat yht.	29 700
Procter & Gamble	537
Ferrero	409
MediaMarkt-Saturn	372
L'Oreal	349
Axel Springer	324
Unilever	286
Volkswagen Group	249
Lidl	233
Deutsche Telekom	216
McDonald's	204
Henkel Household Care	192
Aldi	189
Beiersdorf	185
Sky Deutschland	183
Schwarzkopf & Henkel	176

5.5.3 Suurimmat mainostoimistot

Vuoden 2012 mediakakusta 80 prosenttia jakautui TOP200 listan mainos- ja mediatoimistoille. TOP200:n yrityksen liikevaihdosta puolestaan yli puolet syntyy 32:n yrityksen toiminnoista. (Horizont.net 2013.)

Saksan luovimmaksi mainostoimistoksi on listattu Hampurissa toimiva Jung von Matt. Horizontin tekemässä tutkimuksessa, mikä perustuu vuoden 2013 mainosalan suurimpien palkintogaalojen tuloksiin. Sama toimisto pärjää hyvin myös suurimpien yrittäjäjohtoisten mainostoimistojen listauksessa (taulukot 10. ja 11.). Näiden listojen kärjessä olevat yritykset kuuluvat juuri Yritys X:n pääasiakasryhmään. Monet näistä palkituimmista toimijoista ovat tuttuja myös Suomesta; kyseessä on monikansalliset mainostoimistot, jotka toimivat suurina tekijöinä sekä Euroopassa että USA:ssa. (henkilö A 2013, Horizont 2013.)

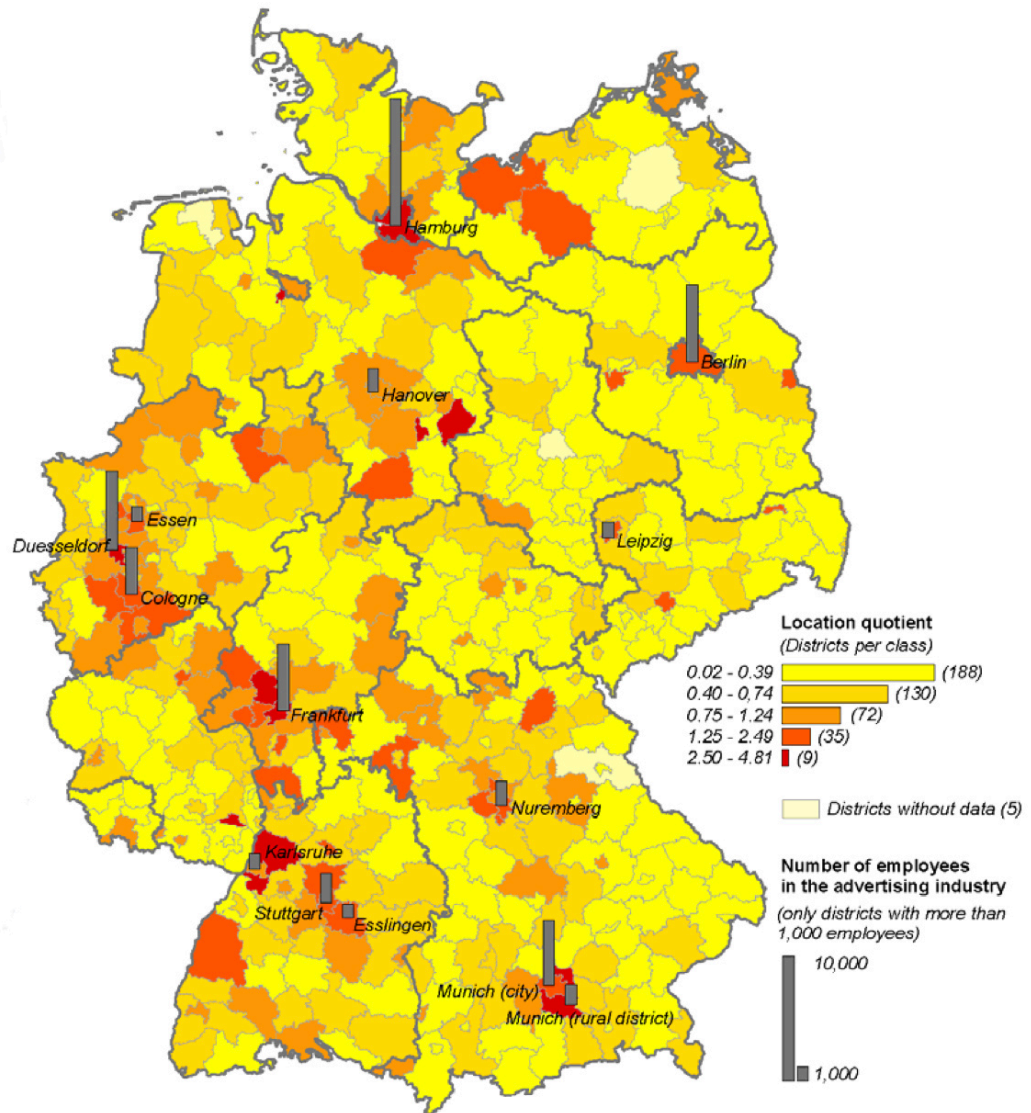
TAULUKKO 10. Saksan palkituimmat ja luovimmiksi valitut mainostoimistot 2012 (Horizont 2012.)

Sijoitus 2012	Sijoitus 2011	Yritys, toimipaikka
1.	1.	Jung von Matt, Hamburg
2.	3.	Serviceplan, München
3.	7.	Heimat, Berlin
4.	4.	Scholz & Friends, Berlin
5.	5.	Ogilvy & Mather Group, Frankfurt & Düsseldorf
6.	9.	BBDO Germany, kaikissa suurimmissa kaupungeissa
7.	10.	DDB Group, kaikissa suurimmissa kaupungeissa
8.	8.	Kolle Rebbe, Hamburg
9.	2.	Thjnk, Hamburg
10.	13.	Lukas Lindemann Rosinski, Hamburg

TAULUKKO 11. Saksan suurimmat yrittäjäjohtoiset mainostoimistot 2012 (Statista 2013)

Sijoitus 2012	Yritys, toimipaikka	Liikevaihto 2012, miljoonaa euroa	Henkilöstö 2012
1.	Serviceplan Group, München	174,16	1278
2.	Jung von Matt, Hamburg	78,09	746
3.	Media Consulta, Berlin	46,65	278
4.	Dialogfeld, Nürnberg	38,51	310
5.	Fischer-Appelt	35,15	305
6.	Hirschen Group	30,09	294
7.	Aperto, Berlin	26,12	257
8.	Kolle Rebbe, Hamburg	25,16	223
9.	Chaneg Kommunikation, Frankfurt	24,00	207
10.	Thjnk, Hamburg	21,50	205

Kuvio 11 esittää mainosalalla työskentelevien tekijöiden jakautumista Saksassa. Kuvion mukaan Hampurissa työskentelee 10 000 henkeä, Düsseldorfissa 6200, Berliinissä 6100, Frankfurt am Mainissa 5200 ja Münchenissä 5000 henkeä. (Glauner 2008.) Nämä ovat ehdottomasti tärkeimmät Saksan tärkeimmät kaupungit mainosalalla ja niistä löytyy Yritys X:n asiakasyritykset.



KUVIO 11. Työntekijöiden jakautuminen mainosalalla Saksassa (Glauner 2008).

5.6 Kilpailija-analyysi

Saksassa on huomattavasti suurempi määrä mainoselokuvaan erikoistuneita tuotantoyhtiöitä kuin Suomessa, koska markkinat ovat selkeästi suuremmat. Ainoastaan Saksan suurin tuotantoyhtiö Markenfilm työllistää yli sata henkeä, mutta muut toimijat ovat henkilöstömäärältään alle 50 hengen yrityksiä, kuten taulukosta 12. selviää. Liikevaihtoluokaltaan TOP10 suurimmista tuotantoyhtiöistä yhdeksän ensimmäistä ylittää yli kymmenen miljoonan euron vuotuisen liikevaihtoon, mikä on Suomen markkinoihin verrattuna todella huikea luku. (Statista 2013.)

Suurimmilla tuotantotaloilla on edustusta monissa mainosalan suurimmissa kaupungeissa, aivan kuten suurimmilla mainostoimistoillakin, koska asiakasyritykset ovat levittäytyneet ympäri suurta valtiota. TOP10 suurimmat tuotantoyhtiöt eivät kuitenkaan ole suoria kilpailija Yritys X:lle, koska ne ovat suhteessa niin paljon suurempia.

Taulukko 13. esittää paremmin kohdeyrityksen kokoluokkaa edustavia tuotantoyhtiöitä, joilla on myös monipuolinen palvelutarjonta kattaen kuvatuksen ja sen jälkikäsitteilyn sekä animaation. Yritys X:n toimintaa parhaiten vastaa Liga01, millä on internetsivujen perusteella erittäin vahva osaaminen nykyaikaisesta tietokoneaikaisesta tekemisestä laajalla osaamis pohjalla. Yritys on henkilökunnaltaan kaksi kertaa suurempi kuin Yritys X ja on toiminut jo yli kymmenen vuotta, joten se on ehtinyt kerätä laajan asiakaskunnan. Asiakkaina heillä on suurimpien mainostoimistojen lisäksi myös TV-kanavia, joille Liga01 tuottaa ohjelmatunnuksia ja muuta tarpeellista aineistoa. Liga01:llä on kaksi toimipistettä joista toinen sijaitsee Hampurissa ja pääkonttori on Münchenissä. Liikevaihtoluokaltaan Liga01 on selkeästi suurempi kuin Yritys X, vaikka suhteuttaisimme liikevaihton henkilöstömäärään. (Liga01 2013)

Pirates 'n Paradise on toinen saksalainen tuotantoyhtiö, joka tarjoaa samoja palveluita kuin Yritys X. Heidän päätoimipaikkansa on Düsseldorfissa ja lisäksi heillä on toimisto Berliinissä. He ovat keskittyneet täysin mainoselokuvaan eivätkä internetsivujensa mukaan tee muuta. Henkilökuntansa puolesta Pirates 'n Paradise on kolme kertaa suurempi kuin Yritys X työllistäen noin kolme kymmentä henkeä. Työasemat ja käytössä olevat ohjelmistot ovat kuitenkin täysin samat, joten Yritys X:ssä voitaisiin tehdä täysin samoja tuotantoja kuin Pirates 'n Paradiseella. (Pirates 'n Paradise 2013)

Kaikille Saksan markkinoilla jo toimiville yrityksille yhteistä on samankaltaiset tuotteet; jokaisen yrityksen tuotannot valmistetaan yksilöllisesti asiakkaan toiveiden mukaan eikä varsinaista tuotekuvastoa ole saatavilla vaan aina referoidaan internetsivuilla ja muissa yhteyksissä aiemmin tehtyjä tuotantoja. Heidän etunaan ovat olemassa olevat kontaktit ja asiakassuhteet; mainosmaailma pyörii pitkälti henkilökohtaisten suhteiden varassa ja niiden rakentaminen kestää todella pitkään ja on erityisesti toisesta valtiosta käsin hyvin hankalaa.

Kilpailijoiden etu Yritys X:n nähden on heidän Saksassa tunnistettavat, paikalliset referenssifilmit. Yritys X:n Suomessa hyvin tunnistettavat tuotannot ovat saksalaisille täysin tuntemattomia.

TAULUKKO 12. TOP10 suurimmat mainoselokuvatuotantoyritykset Saksassa 2012 (Statista 2013)

Sijoitus 2012	Yritys, toimipaikka	Liikevaihto 2012, miljoonaa euroa	Tuotettujen filmien määrä	Henkilöstö 2012
1.	Markenfilm Berlin, Hamburg	56,6	280	184
2.	Tempomedia, Frankfurt, Hamburg, Berlin	32,8	96	25
3.	E+P Commercials, Hamburg, München	17,6	125	31
4.	Embassy of Dreams/ Gap Films, München, Berlin	17,2	85	35
5.	Twin Film, Düsseldorf, Hamburg	15,2	107	28
6.	Radical Media, Berlin	16,2	-	-
7.	Bigfish, Berlin	12,2	66	13
8.	Tony Petersen Film, Berlin / Hamburg	11,7	38	13
9.	Cobblestone, Hamburg	11,5	55	16
10.	Bubbles Film, Hamburg	9,7	66	14

TAULUKKO 13. Mainoselokuvatuotantoyritykset lähinnä toimeksiantajayritystä Saksassa 2013 (Liga01 2013; Pirates 'n Paradise 2013)

Yritys ja toimipaikka ja www-sivut	Perustettu	Henkilökunta	Liikevaihto 2012
LIGA 01 COMPUTERFILM GmbH Berlin, Düsseldorf München, Hamburg http://www.liga01.com/	2001	20	2,5-5 milj. EUR
Pirates 'n Paradise Film & Video Production GmbH Berlin, Düsseldorf <a href="http://www.pirates-
www.de/">http://www.pirates- www.de/	2002	30	Ei saatavilla

5.7 Potentiaaliset asiakkaat

Yritys X:n kannalta potentiaalisimpia asiakkaita ovat suuret mainostoimistot, joista jokainen hallinnoi suurta määrää asiakkaiden brandeja. Suurimmilla brandeilla ei yleisesti ole kiinteitä tuotantosopimuksia tiettyjen toimijoiden kanssa, vaan tuotantoyhtiö valitaan aina kuhunkin projektiin erikseen. Tästä johtuen Yritys X:llä olisi hyvä potentiaali saada uusia asiakkaita juuri suurista toimistoista, missä on jatkuvasti monipuolisia projekteja tuotannossa ja Yritys X:n joustavuudesta ja nopeasta toimintatavasta olisi niissä etua.

Mainostoimistot, joilla on Suomessakin edustus, olisivat potentiaalisimpia ensiasiakkaita, koska heille voisi esitellä suomalaisen tytäryhtiön kanssa tehtyjä referenssiprojekteja ja saada siten luottamusta. Saksassa toimivista mainostoimistoista Grey, Hawas Worldwide ja TBWA ovat Yritys X:lle entuudestaan Suomen toimistoista tuttuja. Jokaisella näistä kolmesta suuresta yrityksestä on toimipisteitä useissa Saksan suurimmissa kaupungeissa ja asiakkaina maailmanlaajuisesti tunnettuja brandeja eri toimialoilta, kuten lääketeollisuudesta, tietotekniikasta, auto-teollisuudesta ja kuluttajatavaramerkeistä. (taulukko 14).

TAULUKKO 14. Yritys X:n potentiaaliset asiakasyritykset Saksassa

Yritys ja www-sivut	Toimipaikat Saksassa	Esimerkki asiakkuudet
Grey Düsseldorf GmbH http://www.grey.de	Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, München	Pfizer, P&G, Coca-Cola, Nestle, Pilsner Uruguell, Gillette
Havas Worldwide http://www.havasww.de	Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, München	Bayer, Citroen, IBM, UPS, Vodafone, E-ON, Evian, AirFrance
TBWA Germany http://www.tbwa.de	Berlin, Düsseldorf, Hamburg, München, Stuttgart	Adidas, Apple, Nissan, Schwarzkopf,

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET

6.1 Markkinoiden positiiviset puolet ja haasteet

Saksa on Euroopan suurin kansantalous ja sen 82 miljoonaa asukasta luovat paljon potentiaalia siellä toimiville mainosalan yrityksille. Saksan sijainti on erinomainen, koska suurimpiin kaupunkeihin on Suomesta päivittäiset lentoyhteydet ja matkustusaika on vain muutamia tunteja. Talouden kehitys on Saksassa, maailmantalouden laskusuhdanteesta huolimatta, ollut nousujohteista ja BKT kasvoi vuonna 2012 edellisvuoteen verrattuna 3,0 %. Se oli todella hyvä luku muuhun EU-alueeseen verrattuna. Talouden kasvu on perustunut pääasiassa vahvaan vientiin, mutta myös Saksan kotimainen kysyntä on tällä hetkellä ennätyslukemissa ja se vaikuttaa positiivisesti talouden tilaan. Saksan taloutta pidetään yleisesti euro maiden vahvimpana ja vakaimpana ja siltä odotetaan johtajan roolia EU-alueen nostamisessa talousahdingosta.

Saksan ja Suomen kulttuuriset erot eivät ole suuret, mutta on olemassa kuitenkin muutamia seikkoja, joita suomalaisen on hyvä ottaa huomioon toimiessaan liikesuhteessa saksalaisten kanssa. Erityisesti täsmällisyyteen ja laatuun tulee panostaa, vaikkakin suomalaista tuotantoa pidetään lähtökohtaisesti korkeatasoisena.

Mainoselokuvien suhteen Saksa vaikuttaa lupaavalta, koska mainosmarkkina on niin valtavan kokoinen, että pienemmillekin toimijoille löytyy varmasti töitä. Suurimmat mainostoimistot, jotka tilaavat mainoselokuvia, ovat keskittyneet muutamaani suurimpiin kaupunkeihin, joten asiakaskunnan tavoitettavuus on suhteellisen helppoa.

Saksalaisten innostus internetmainontaan on kovassa kasvussa ja ennusteet lupaavat lähivuosille nopeaa kasvua erityisesti internetissä esitetyille mainoselokuville. Vaikka television on toistaiseksi saksalaisten suosituin media, mobiililaitteet ovat yhä useammalla päivittäisessä käytössä.

Kova kilpailu on Saksan markkinoiden suurin haaste. Suomalaisen yrityksen on hankala saada osansa jo markkina- asemansa vakiinnuttaneiden kilpailijoiden keskuudessa, vaikka palvelutuotteet olisivatkin kuinka hyviä ja myyjät asiansa osaa-

via. Myös Saksan hintataso arveluttaa; saksalaiset ovat tunnetusti hyvin hinta-orientoituneita ja silloin kun kilpailu on kovaa, hintataso kärsii.

Kaikilla suurimmilla mainostoimistoilla on olemassa olevat hyvät suhteet paikallisiin tuotantoyhtiöihin, eikä uusien tuntemattomien tekijöiden kanssa ole helppoa lähteä toteuttamaan uusia projekteja, varsinkin kun yhteistä kieltä voi olla vaikea löytää. Asiakkaiden suhteen siitä olisi varmasti hyötyä, että Yritys X:n edustaja voisi keskustella saksan kielellä.

6.2 Markkinoiden mahdollisuudet ja haasteet Yritys X:n kannalta

Mainostoimistot ovat Yritys X:n tärkein asiakasryhmä ja tässä mielessä Saksasta löytyy paljon potentiaalia, sillä siellä on edustettuina maailman kaikki suurimmat mainostoimistoketjut sekä suuri määrä hyvin menestyneitä yksityisiä yrittäjiä. TV-mainontaan vuosittain käytettävä euromäärä on moninkertainen Suomeen verrattuna ja tehtävät tuotannot ovat merkittävästi suurempia Saksassa.

TV-mainosmarkkinoilla on kova kilpailu, mutta nouseva trendi internetmainonnassa voisi olla hyvä erikoistumisen mahdollisuus. Toinen erottautumisen keino voisi olla yritysfilmit, joiden tekemistä kaikki suurimmat kilpailijat eivät mainostaneet internetsivuillaan ja siitä Yritys X:llä on hyvät kansainväliset referenssit olemassa.

Kansainvälisille markkinoille olisi hyvä päästä luomaan kontakteja ja nostamaan tunnettuutta vielä taloustilanteessa vallitsevan suvantovaiheen aikana, koska talouden elpymisen myötä mainosmarkkinoille syntyy varmasti uusia tekijöitä ja kiristää kilpailua entisestään. Silloin olisi tärkeää olla jo ensimmäiset asiakassuhteet avattuna ja paikalliset referenssit listattuna.

6.3 Toimintaehdotukset

Toimintaehdotukset ovat tutkimuksen edetessä syntyneitä huomioita ja yleisiä kansainvälistymisprosessin eteenpäinviemiseen liittyviä asioita. Tässä tutkimuksessa ei ollut resursseja syventyä kansainvälistymisen rahoitusmahdollisuuksiin pintaa syvemmälle, joten seuraavaksi oli hyvä kartoittaa ELY-keskukselta ja Te-

kesiltä saatavia kansainvälistymisrahoituksia. Ulkopuolisen tukirahoituksen avulla on mahdollista jatkaa markkinatutkimusta pidemmälle kenttätutkimukseen. Tämän jälkeen olisi tärkeää selvittää Saksassa vallitsevan markkinan hintataso ja hinnoittelumallit, jotta toiminnan kannattavuutta uudella markkinalla voidaan realistisesti arvioida.

Kannattavuuslaskelman jälkeen tulee määritellä käytettävissä oleva kansainvälistymisbudjetti ja operaatiostrategia markkinoille pääsemiseksi. Tutkimuksen perusteella ehdotan Yritys X:lle suoraa vientiä Suomesta käsin, koska siten asiakkaisiin saataisiin suora kontakti ja se mahdollistaa nopean reagoinnin erilaisissa tilanteissa. Mielestäni etäisyys Suomen ja Saksan välillä ei ole haaste, koska nykyaikaisen videoneuvottelun avulla kommunikointi kaupungista ja maasta toiseen on vaivatonta ja nopeaa. Suora vienti vaatisi myynnin lisäresurssin rekrytoinnin, mutta siitä olisi hyötyä Suomessakin, koska nykyiset myyntiresurssit ovat täynnä. Myyntihenkilön tulee osata sujuvasti saksaa, jotta kielimuurit eivät muodostu ongelmaksi. Suoran viennin etuja olisi kustannustehokkuus ja riippumattomuus muista.

Palveluiden myynnissä Yritys X voisi kääntää maantieteellisen sijaintinsa eduksi ja hyödyntää suomalaisen laadun ja designin mainetta myyntikeinona. Hyvin markkinoituna skandinaavinen design, puhdas luonto ja korkea teknologiaosaaminen voisivat olla uusia lähestymiskeinoja saksalaisessa toimintaympäristössä, missä ekologiset arvot ovat nosteessa, ja niillä olisi mahdollista saavuttaa etua kilpailijoihin.

Ennen ensimmäistä asiakaskontaktia yrityksen internetsivuille tulisi mielestäni luoda saksankielinen osio, joka esittelee yrityksen tärkeimmät arvot, päätuotteet ja yhteystiedot. Vaikka saksassa puhutaankin sujuvasti englantia ja monet internetsivut ovat englanniksi, tämä tutkimus on osoittanut, että lähes kaikilta sivustoilta löytyy myös saksankielinen osio.

7 ARVIOINTI JA YHTEENVETO

7.1 Tutkimuksen arviointi

Pöytälaatikkotutkimuksessa onnistuttiin hyvin. Kirjalähteistä löydettiin tarvittava teoriapohja tutkimuksen tueksi ja sekundääristä markkinatietoa oli hyvin saatavilla eri internetlähteistä. Internetlähteiden tieto oli pitkälti vieraskielistä, mutta sen kääntäminen ei tuottanut ongelmia olemassa olevalla kielitaidolla. Primääristä tietoa kerättiin avoimella haastattelulla kohdeyrityksen edustajien kanssa ja haastattelut onnistuivat hyvin. Haastateltavilta kerättiin tietoa kohdeyrityksen toimintatapoihin ja tuotteisiin liittyen sekä perehdyttiin kansainvälistymissuunnitelman tarpeisiin. Tutkimustiedon osuus kilpailijoiden taloustietojen osalta jäi puutteelliseksi, koska löydetty tietolähteet olivat maksullisia ja niiden käyttö tämän tutkimuksen puitteissa ei ollut mahdollista.

Validiteetin eli tutkimuksen perusteellisuuden ja realibiliateetin eli tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden (Puusniekka 2006) suhteen tutkimus on onnistunut. Tutkimuksen validiteetti on onnistunut, koska tutkimustietoa on kerätty monipuolisesti eri lähteitä hyödyntäen. Tutkimustulokset ovat luotettavia, koska haastatteluissa saaduissa vastauksissa ei esiintynyt ristiriitaisuutta ja markkinatietoa on kerätty luotettavaksi luokiteltavista lähteistä. Mikäli sama tutkimus järjestettäisiin lyhyen ajan kuluttua uudelleen, saavutettavat tulokset olisivat todennäköisesti hyvin samankaltaisia tämän tutkimuksen kanssa.

7.2 Yhteenveto

Opinnäytetyössä kartoitettiin Saksan liikkuvan kuvan mainostuotantomarkkinoita toimeksiantajayrityksen Yritys X:n näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ajankohtaista markkinatietoa Saksan mainosalasta, kilpailijoista sekä potentiaalisista asiakkaista ja selvittää yleisesti Saksan edellytyksiä liiketoimintaympäristönä.

Toimeksiantajayrityksellä ei ole varsinaisesti aikaisempaa kansainvälistä kokemusta, vaikka se on tehnyt muutamia ulkomailta tilattuja projekteja. Koska aiempaa kokemusta viennistä ei ollut, työssä selvitettiin sekä yrityksen vientiedellytyk-

siä että ajankohtaista markkinatietoa kohdemarkkinasta. Saksan liiketoimintaympäristöä kartoitettiin PESTEL-analyysin avulla ja toimialasta, asiakkaista sekä kilpailijoista tehtiin omat analyysit. Tutkimuksesta saatua tietoa voidaan käyttää hyväksi suunniteltaessa jatkotoimenpiteitä kansainvälistymishakkeen eteenpäinviemiseksi. Tämä tutkimus osoitti, että Saksan mainosmarkkina on vireä ja jatkotutkimus on kannattavaa.

Kansainvälistyminen on yrityksille usein ainut keino jatkaa kasvua, koska Suomen sisämarkkinat ovat monella toimialalla hyvin pienet. Onnistuakseen kansainvälistyminen vaatii yritykseltä sitoutumista, mutta hyvin suunniteltuna ja toteutettuna siitä syntyvät aloituskustannukset voidaan pitää maltillisina. Viennistä aiheutuviin kustannuksiin vaikuttaa suuresti kohdemarkkinoiden sijainti, myytävät tuotteet ja valittu operaatiomalli.

Pienen, kymmenkunta henkeä työllistävän yrityksen on helppo sitoutua vientikaupan vaatimiin edellytyksiin ja kehittää toimintaa niiden mukaisesti, mutta kansainvälistymiseen tarvittavia henkilöstöressurssien järjestäminen voi olla haaste. Kansainvälistymisen kannalta tärkeintä on saada potentiaaliset asiakkaat tietoisiksi kohdeyrityksen palvelutarjonnasta ja se onnistuu vain aktiivisen myyntityön avulla.

LÄHTEET

Painetut lähteet

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

Fintra 2001. Vientiopas. 11., uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy

Hedin, H. & Hirvensalo, I & Vaarnas, M. 2011. The Handbook of Market Intelligence. Lontoo: John Wiley & Sons, Ltd.

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

Keinonen, K.J. 2010. Microsoft Word 2010. Edistynyt käyttö. Ornanet Koulutuksen e – kirjat. Turku: DatumPoint.

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

Larimo, J. & Kontkanen, M. 2007. Pk-yritysten kansainvälistymisen menestysstrategiat. Teoksessa Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum Media Oy

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

Lotti, L. 2001. Tehokas Markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy

Selin, E. 1997. Viennin käsikirja. Helsinki: Oy Edita Ab

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Juva: WS Bookwell Oy

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

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

Äijö, T. 2001. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy – Strategiat, vaihtoehdot ja suunnittelu. 4., uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino Oy

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon – Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy

Elektroniset lähteet

British Council 2010. Mapping the Creative Industries: a Toolkit. [viitattu 23.9.2013] Saatavissa:

http://www.britishcouncil.org/mapping_the_creative_industries_a_toolkit_2-2.pdf

Christoph Glauner 2008. Locational Structure of Advertising Agencies in Germany: Creative Cluster in Global Cities. University of Düsseldorf. [viitattu 4.10.2013] Saatavissa: http://www.reser2008.de/wp-content/uploads/2008/11/session_20-3_glauner_final.pdf

CNN Money 2013. World's largest economies. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa: http://money.cnn.com/news/economy/world_economies_gdp/

Digital Media Finland 2012. Tietokonegrafiikan- ja animaation osaamisesta uutta kasvua Suomelle – Esiselvitys toimialan kehityshankkeelle. [viitattu 10.9.2013] Saatavissa:

http://www.digibusiness.fi/attachments/cgi_raportti_web.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto 2009. Järjellä, tunteella vai vaistojen varassa. [viitattu 25.9.2013] Saatavissa:

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2009/Jarjella_tunteella_vai_vaistojen_varassa_julkaisu.pdf

Euroopan Unioni 2013. Jäsenvaltiot: Saksa. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa:

http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_fi.htm

Eurostat 2013. European statistics. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa:

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>

Grey Düsseldorf GmbH 2013. [viitattu 25.10.2013] Saatavissa:

<http://www.grey.de>

Hawas Worldwide Germany 2013. [viitattu 25.10.2013] Saatavissa:

<http://www.hawasww.de>

Horizont 2013. Horizont – Portal für Marketing, Werbung und Medien. [viitattu 7.10.2013] Saatavissa: <http://www.horizont.net/aktuell/agenturen/pages/>

Germany Trade & Invest 2013. Saksan markkinatiedot. [viitattu 23.9.2013] Saatavissa: <http://www.gtai.de>

LAMK 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje. Lahden Ammattikorkeakoulu. [viitattu 10.9.2013] Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>.

LIGA 01 COMPUTERFILM GmbH 2013. [viitattu 25.10.2013] Saatavissa: <http://www.liga01.com>

Nielsen Media Research 2013. [viitattu 5.10.2013] Saatavissa: www.nielsen.com/

OECD 2012. OECD Environmental Performance Reviews: Germany 2012, OECD Publishing. [viitattu 18.10.2013] Saatavissa: <http://www.oecd.org/env/country-reviews/germany2012.htm>

OVK 2013. OVK online report 1/2013 – overview of figures and trends. Online-Vermarkterkreis. [viitattu 5.10.2013] Saatavissa: <http://www.ovk.de/ovk/ovk-de/en/downloads.html>

Pirates 'n Paradise Film & Video Production GmbH 2013. [viitattu 25.10.2013] Saatavissa: <http://www.pirates-www.de>

Puusniekka, A & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. [Viitattu 24.10.2013]. Saatavissa: www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali

TBWA Deutschland 2013. [viitattu 25.10.2013] Saatavissa: <http://www.tbwa.de>

TNS-Gallup 2012. Mainonnan neuvottelukunta: Mainosvuosi 2012 [viitattu 23.9.2013] Saatavissa: http://www.tns-gallup.fi/doc/media_intelligence/Mainosvuosi_2012_Marja_Honkaniemi.pdf

Tulli 2013. Suomen ja Saksan välinen kauppa v. 2002-2012. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa: http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/saksa12/liitteet/2012_M25.pdf

Saksalais-Suomalainen kauppakamari 2013. Saksalais-Suomalainen kauppakamari. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa: <http://www.dfhk.fi/fi/>

Saksan Helsingin-suurlähetystö. 2013. Saksan liittotasavallan suurlähetystö. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa: <http://www.helsinki.diplo.de>

SevenOneMedia. 2013. Quarterly reports and key figures. [viitattu 5.10.2013] Saatavissa: <http://prosiebensat1.com/en/media-lounge/downloads/publications/2013>

Statista, Das Statistik-Portal 2013. Fernsehkonsum: Entwicklung der Sehdauer von 1997 bis 2012. [viitattu 5.10.2013] saatavissa: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/118/umfrage/fernsehkonsum-entwicklung-der-sehdauer-seit-1997/>

Suomen Suurlähetystö 2013. Suomen suurlähetystö Saksassa. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa: <http://www.finnland.de>

World Economic Forum 2013. The Global Competitiveness Report 2013-2014. [viitattu 22.9.2013] Saatavissa: <http://reports.weforum.org/the-global-competitiveness-report-2013-2014/>

Yle Uutiset 2013. Euroalueen työttömyys ennätykseen. [viitattu 28.9.2013] Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/euroalueen_tyottomyys_ennatykseen_121_prosenttia/6712386

Yleisradio 2011. Ylen yleisöt: television katselu. [viitattu 5.10.2013] saatavissa:
<http://yle.fi/yleisradio/vuosikertomukset/yleisokertomus-2011/ylen-yleisot-television-katselu>

Suulliset lähteet

Henkilö A. 2013. Markkinointi- ja myyntijohtaja. Yritys X. Haastattelu 18.9.2013

Henkilö B. 2013. Toimitusjohtaja. Yritys X. Haastattelu 18.9.2013

LIITTEET