

# Saksan markkinakartoitus – Pole Bicycle Company Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Ville Korhonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

KORHONEN, VILLE:

Saksan markkinakartoitus -  
Pole Bicycle Company Oy

Opinnäytetyö

61 sivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi suomalainen Pole Bicycle Company Oy. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Pole Bicycle Companyn edellytyksiä kansainvälistyä Saksan markkina-alueelle.

Pole Bicycle Company on vuonna 2013 perustettu yritys joka suunnittelee, valmistaa ja myy Pole -merkkisiä polkupyöriä. Yrityksellä ei ole aikaisempaa kansainvälistä kokemusta, mutta alusta alkaen on ollut selvää että sen valmistamat tuotteet on suunnattu myös kansainvälisille markkinoille.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on käytetty kirjoituspöytä tutkimusta. Työn teoriaosuus on koostettu pääosin referoimalla vientitoimintaan ja yrityksen kansainvälistymiseen liittyvää kirjallisuutta. Empiriaosuudessa on kirjallisuuden lisäksi käytetty internet-lähteistä peräisin olevia tutkimuksia, artikkeleja ja tilastoja. Lisäksi tietopohjan koostamista varten on tehty haastatteluja.

Saksa on valittu kartoituksen kohteeksi kohteeksi koska se on jo entuudestaan merkittävä kauppakumppani Suomelle ja suomalaisilla tuotteilla on Saksassa hyvä maine. Myös polkupyöriin liittyvän markkinan koko, yli viisi miljardia euroa, on huomattavan suuri ja Saksassa on paljon potentiaalisia asiakkaita joille Polen tuotteet on suunnattu.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi laaja katsaus kansainväliseen liiketoimintaympäristöön. Saksa osoittautui ennakkokäsitysten mukaisesti hyvin potentiaaliseksi, mutta myös erittäin kilpailuksi markkina-alueeksi. Saksassa kotimaisilla pyörämerkeillä on vahva asema kaikissa segmenteissä ja markkina-alueella on Polelle kymmeniä kilpailijoita jo pelkästään saksalaisista pyörämerkeistä. Polen tuotteet ovat erittäin kilpailukykyisiä ja teknisesti jopa edellä kilpailijoitaan. Seuraava askel yrityksellä on selvittää tehokkaimmat markkinointiviestinnän keinot, jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan ostamaan heidän tuotteitaan.

Avainsanat: Vienti, Saksa, polkupyöräteollisuus, kansainvälistyminen, markkinatutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business

KORHONEN, VILLE: Bike industry market research  
Pole Bicycle Company

Bachelor's Thesis 61 pages

Autumn 2015

## ABSTRACT

---

This Bachelor's thesis was carried out in co-operation with a Finnish company called Pole Bicycle Company. The purpose of this thesis was to research how Pole Bicycle Company would be able to enter the German market-area.

Pole Bicycle Company was founded in 2013. They design, produce and sell Pole-branded bicycles. The company doesn't have any former knowledge about international business, but from the beginning they have had a purpose to sell their products also in the international markets.

The research of this thesis was carried out as a desk study. The theoretical part was compiled mainly by summarizing exports and company internationalization related literature. In addition to literature, in the empirical part there has also been used ready-made internet-originated surveys, articles and statistics. Also some interviews were made.

Germany was chosen as a target market-area, because it is already a significant trade partner for Finland and Finnish products have a good reputation in Germany. Also the bike-related market, over five million euros, is very big and in Germany there is a lot of customers that the products of Pole were aimed to.

As a result of this thesis, an extensive summary for the global area of business was born. Germany turned out to be very potential market-area as it was assumed to be, but also highly competed. In Germany the local bike brands have a powerful position in every segment of the industry and against Pole there is alone over ten German brands. Pole is a remarkably competitive manufacturer and in a technical way they might even be a trailblazer against their competitors. The next step for Pole Bicycle Company is to sort out the most effective marketing channels to be able to reach their potential customers in Germany and generate sales.

Key words: Export, Germany, bicycle industry, internationalization, market-research

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tietopohja	3
1.3	Opinnäytetyön sisältö ja rakenne	4
2	YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN	6
2.1	Kansainvälistymisen syyt	6
2.2	Kansainvälistymisen strategiat	7
2.3	Kansainvälistyminen vientitoiminnalla	9
2.3.1	Epäsuora vienti	10
2.3.2	Suora vienti	10
2.3.3	Välitön vienti	10
2.3.4	Verkkokauppa	11
2.4	Kansainvälistymisen haasteet	12
2.5	Kansainvälisten toimintojen kehittäminen	13
3	YRITYS- JA MARKKINA-ANALYYSI	15
3.1	Kansainvälinen markkinatutkimus	15
3.2	Yritysanalyysi	16
3.3	Liiketoimintaympäristön analyysi	18
3.4	Makroympäristö	19
3.5	PESTEL -analyysi	20
3.6	Mikroympäristö	21
3.6.1	Kilpailija-analyysi	21
3.6.2	Asiakasanalyysi	23
4	POLE BICYCLE COMPANY YRITYSANALYYSI	25
4.1	Yritysesittely ja organisaatorakenne	25
4.2	Tuotteet	25
4.3	Tuotanto ja tuotekehitys	27
4.4	Talouskatsaus	28
4.5	Myynti ja markkinointi	28
5	KOHDEMARKKINA-ANALYYSI - SAKSA	30
5.1	Maa-analyysi	30
5.1.1	Poliittiset tekijät	30

5.1.2	Ekonomiset tekijät	30
5.1.3	Sosiokulttuuriset tekijät	31
5.1.4	Teknologiset tekijät	32
5.1.5	Ekologiset ja ympäristötekijät	33
5.1.6	Juridiset tekijät	33
5.1.7	Polkupyöräbisnes Saksassa	34
5.2	Asiakasanalyysi	35
5.3	Kilpailija-analyysi	38
5.4	Polkupyöräteollisuuteen liittyvät yleistiedot	45
5.4.1	Maastopyöräilyn trendit	46
5.4.2	Suoramyynti	47
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET	49
6.1	Pole Bicycle Companyn mahdollisuudet Saksan markkina-alueella	49
6.2	Toimintaehdotukset	50
7	YHTEENVETO	53
	LÄHTEET	55

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Opinnäytetyö toimeksiantajana toimii suomalainen polkupyöriä valmistava yritys Pole Bicycle Company Oy. Polen tuotteet ovat ensisijaisesti suunnattu maastopyöräilyn harrastajille, jotka haluavat laadukkaan ja yksilöllisen harrastusvälineen. Lisäksi Polen mallistosta löytyy vaihtoehtoja myös perinteisille kaupunkipyörille.

Pole on nuori yritys. Ensimmäinen kahdeksan eri pyörämallin sarjatuotantomallisto tuli ennakkomyyntiin kesällä 2014. Pole on myös pieni yritys. Kahden omistajan lisäksi yritys ei työllistä muita henkilöitä. Yrityksen alkuvaiheessa suurin osa omistajien ajasta ja taloudellisista resursseista on mennyt tuotekehitykseen ja brändin rakentamiseen. Tämä on sisältänyt mm. polkupyörien suunnittelua, prototyyppien rakentamista ja testaamista, sopivien tehtaiden ja agenttien etsimistä Taiwanista, komponenttien valintaa ja sopimuksia toimittajien kanssa, verkkokaupan perustamista, some-markkinointia sekä showroomin ja varasto- ja kokoonpanotilojen rakentamista Jyväskylään.

Polen omistajille oli alusta saakka selvää, että tuontitoiminnan lisäksi yritys tulee kansainvälistymään viemällä tuotteitaan ulkomaan markkinoille. Huolellisen tuotekehityksen ja testaamisen kautta omistajat tiesivät heidän tuotteensa olevan laadukkaita ja innovatiivisia. Lisäksi pyöräily ja etenkin maastopyöräily on kovassa nosteessa ja Polen valmistamille valtavirrasta poikkeaville tuotteille on markkinoilla kysyntää.

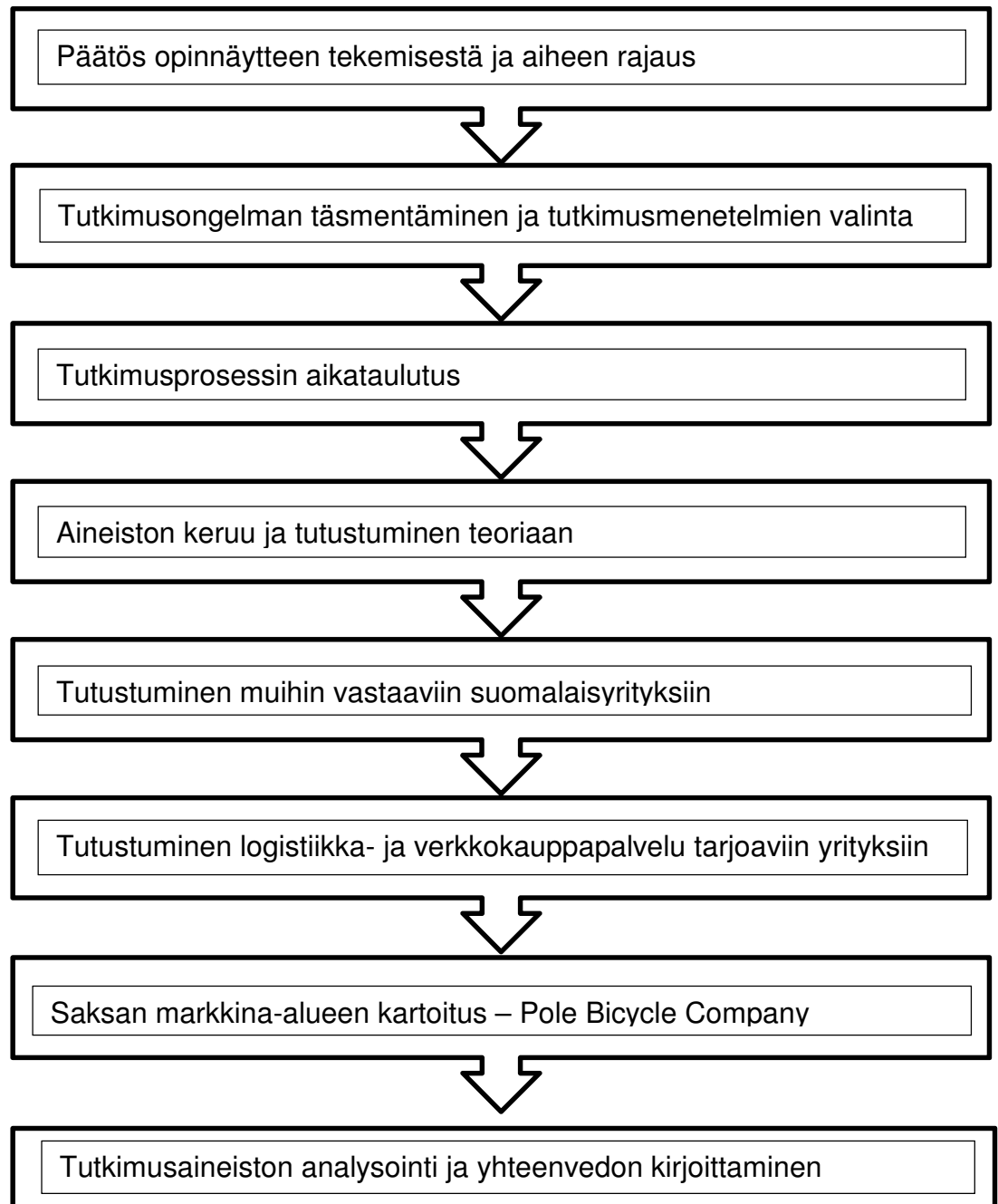
Ajatus opinnäytetyöstä syntyi syksyllä 2014. Olen itse aktiivinen maastopyöräilijä ja olin seurannut Polen alkutaivalta sosiaalisessa mediassa. Pyöräilyn harrastajana alaan liittyvä liiketoiminta kiinnosti minua ja halusin omalta osaltani edistää mielestäni mielenkiintoisen yrityksen kasvua. Otin yhteyttä Polen omistajiin ja he kiinnostuivat yhteistyöstä. Selvisi että yrityksen kansainvälistyminen oli sellainen aihepiiri, jonka tarkempaan suunnitteluun Polen omistajilla ei ollu resursseja.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja analysoida Saksan polkupyörämarkkinoita rajatun segmentin osalta. Tutkimusongelmana on selvittää polkupyöräteollisuuden alalla toimivan Pole Bicycle Companyn kansainvälistymiseen vaadittavat toimet. Tarkasteltava markkina-alue on Saksa, koska se tarjoaa Polelle paljon asiakaspotentiaalia. Saksa on Euroopan suurin markkina-alue ja suomalaisilla tuotteilla on Saksassa jo entuudestaan hyvä maine. Lisäksi Saksassa on kasvava pyöräilukulttuuri ja paljon maastopyöräilyn harrastajia sekä hyvät harrastusolosuhteet. Samaan aikaan toimeksiantajallani oli meneillään neuvottelut potentiaalisen kontaktin kanssa Espanjassa, joten emme kokeneet järkeväksi että tekisin päällekkäistä työtä heidän kanssaan.

Toimeksiantajan puolelta ajatuksena oli että periaatteessa mikä tahansa tieto tai selvitys mistä tahansa Keski-Euroopan maasta, joka antoi vastauksia kysymykseen; kuinka saada Polen pyörät myyntiin paikalliseen verkostoon, olisi heille erittäin tärkeä askel eteenpäin.

Vaikka Pole valmistaa myös kaupunkikäyttöön suunniteltuja polkupyöriä, on markkinan kilpailuolosuhteiden analysoinnissa keskitytty enimmäkseen maastopyöriin.

Tutkimusprosessiin eteneminen on esitelty kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusprosessi.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja tietopohja

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston opinnäytetyön teoriaosuuteen on hankittu valmiiseen tekstitaineistoon perustuvalla kirjoituspöytätyö tutkimuksella. Tutkimuksella on kartoitettava tarkoitusperä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 65, 137-138.)



Opinnäytetyön toimeksiantajalla on yrityksen perustamisesta alkaen ollut selkeä näkemys siitä että sen valmistamat tuotteet on suunnattu myös vientimarkkinoille. Opinnäytetyössä ei siis ole selvitetty sitä kannattaako Pole Bicycle Companyn kansainvälistyä, vaan pyritty kartoittamaan niitä asioita joita kansainvälistyminen Saksan markkina-alueelle vaatii.

Opinnäytetyön teoreettinen tietopohja on koostettu yleisesti saatavilla olevasta kirjallisesta aineistoista joka käsittelee yrityksen kansainvälistymistä. Kirjallinen aineisto on koottu Lahden Felmannian korkeakoulukirjaston, Joensuun pääkirjaston ja Itä-Suomen Yliopiston kirjaston aineistoista. Toimialaan ja kohdemarkkina-alueen asiakaspotentiaaliin liittyvät tiedot on pääosin kerätty ilmaisista internetissä olevista lähteistä. Haasteita tutkimusprosessille aiheutti lokaalin markkinatiedon maksullisuus ja saksankielisyys.

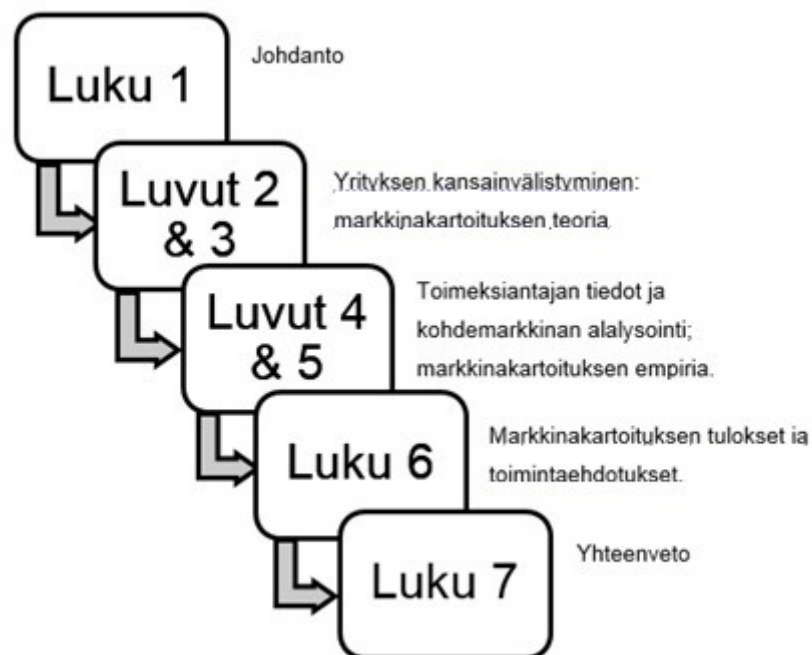
Opinnäytetyön tietopohjaa ja toimintaehdotuksia varten on haettu hyviä käytäntöjä haastatteleamalla muita toimeksiantajan kanssa samankaltaisia suomalaisyrityksiä, jotka ovat jo aikaisemmin aloittaneet liiketoiminnan kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi on haastateltu yhtä potentiaalista yhteistyökumppania Saksasta. Haastattelut on toteutettu osin sähköpostitse, osin puhelimitse sekä osin myös kasvokkain haastateltavan kanssa.

Toimeksiantajan kanssa oli sovittu, ettei opinnäytetyöstä aiheudu heille kuluja. Maksullisia lähteitä on käytetty vain kilpailija-analyysissä, johon on etsitty kilpailijoiden talouslukuja Saksan yritysrekisteristä (Unternehmensregister). Oma tietämykseni käsitellystä teollisuudenalasta auttoi myös aineiston etsimisessä.

### 1.3 Opinnäytetyön sisältö ja rakenne

Opinnäytetyön sisältö on havainnollistettu kuviossa 2. Sisältö koostuu seitsemästä pääluvusta. Luvut kaksi ja kolme käsittelevät kansainvälistymisen keinoja, sekä markkinakartoituksen teoriaa.

Toimeksiantajan kansainvälistymisprosessin analysointi alkaa luvusta neljä, jossa esitellään Pole Bicycle Companyn yritysanalyysi. Luvussa viisi esitellään valitun kohdemarkkina-alueen, Saksan yleistiedot pohjautuen PESTEL-analyysiin. Lisäksi luvussa viisi on esitelty yleiset toimialaan liittyvät tiedot ja lokaali kilpailutilanne sekä mahdollinen asiakaspotentiaali niiltä osin kuin niistä on saatu tietoa. Luvussa kuusi on esitelty toimintaehdotuksen kohdemarkkina-alueeseen liittyen. Luku seitsemän on opinnäytetyön yhteenveto.



KUVIO 2. Opinnäytetyön sisältö.

## 2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN

Kansainvälistyminen on olennainen osa yrityksen kasvustrategiaa. Kansainvälistymisellä tarkoitetaan kokonaisvaltaista prosessia, jossa yrityksen kansainvälisen liiketoiminnan osuus kasvaa tai se lisää mukana oloa kansainvälisissä operaatioissa. Kansainvälistyminen ei ole vain sarja erillisiä toimenpiteitä, vaan se vaikuttaa yrityksen kaikkiin osiin ja toimintoihin (Vahvaselkä 2009, 17; Äijö 2008, 4).

### 2.1 Kansainvälistymisen syyt

Yritystoiminnan kehityskaareen liittyy useimmiten jokin konkreettinen syy joka saa aikaan vientitoiminnan käynnistämisen yrityksen kotimaan ulkopuolelle. Mikäli yrityksen tuote tai palvelu menestyy kotimaansa markkinoilla, voi se todennäköisesti menestyä myös ulkomailla. Tyypillisin strateginen päätös on aloittaa kansainvälistyminen viemällä tuotetta tai palvelua uudelle markkina-alueelle. (Kananen 2010, 11; Tamer Cavusgil, Knight, Riesenberger 2014, 393.)

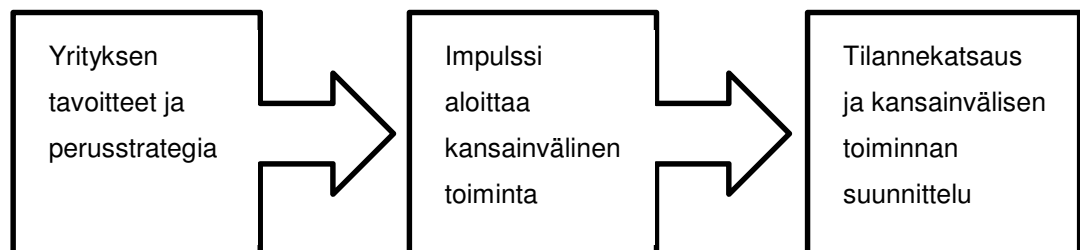
Kansainvälistymistä edistävät syyt voidaan jakaa työntö- ja vetotekijöihin. Mikäli kotimaan markkinoilla on koettu vaikeuksia, on yrityksen etsittävä parempia markkinoita muualta. Tällöin puhutaan työntötekijästä. Vetotekijöillä tarkoitetaan parempien markkinoiden houkuttelevuutta ulkomailla. Yleensä kansainvälistymispäätökseen vaikuttaa yhdistelmä työntö- ja vetotekijöitä, sekä yrityskohtaiset tai henkilökohtaiset ulkomailta tulleet impulssit. Impulssina voi toimia yritysjohtajan suhteet ulkomaille tai ulkomailta tullut lupaava kysely tai tarjouspyyntö. (Äijö 2008, 38.)

Kansainvälistyminen mahdollistaa esimerkiksi kysynnän kausivaihtelun tasaamisen kotimaan markkinoilla sekä sarjatuotantoedun parantamisen. Kansainvälistymisellä tähdätään aina yrityksen kasvun ja tuloksen turvaamiseen. (Äijö 2008, 39.)

Kaikilla tuotteilla on oma elinkaarensa, joka voi vaihdella muutamista kuukausista vuosiin riippuen tuotteen tyypistä. Elinkaari määrittää tuotteen menekin markkinoilla. Yritys voi yrittää pidentää tuotteensa elinkaarta ja

saamaan lisämyyntiä tekemällä tuotteeseen uudistuksia tai tehostamalla kotimaan markkinoiden myyntiverkostoa. Myynnin tehostamisella on kuitenkin yleensä vain lyhyaikaisia vaikutuksia tuotteen menekkiin, jolloin yksi varteenotettava vaihtoehto myyntitason säilyttämiseksi ja kasvattamiseksi on aloittaa tuotteen vienti uudelle markkina-alueelle. Tuotteiden uudistaminen ja tuotekehittely on kallista, mutta pakollista mikäli yritys aikoo pitää asemansa markkinoilla. Jos mitään uudistuksia ei tehdä, johtaa se tuotteen menekin pientymiseen markkina-alueesta riippumatta. (Kananen 2010, 12-13.)

Perimmäinen motiivi kansainvälistymiseen on aina pohjaututtava yrityksen kokonaistavoitteisiin ja -strategiaan. Kansainvälistymiseen liittyvät impulssit ja motiivit voi helposti testata yhdellä kysymyksellä. Onko ulkomaan markkinoilla tarjolla potentiaalisemmat olosuhteet ja kuinka hyvin yrityksellä on valmiudet käyttää tätä potentiaalia edukseen? (Äijö 2008, 40.)



KUVIO 3. Päätöksenteko yrityksen kansainvälistymisprosessissa. (Äijö 2008, 41.)

## 2.2 Kansainvälistymisen strategiat

Yrityksen liiketoimintamalli kotimaassa soveltuu vain harvoissa tapauksissa sellaisenaan uudelle markkina-alueelle. Käytännössä yrityksen lähtökohdat vientitoiminnan aloittamiseen ovat valmiit vasta kun yritysjohdolla on selkeä näkemys nykytilanteesta ja tulevaisuudesta. Kansainvälistymispäätökseen ja sen jälkeiseen

kansainvälistymisstrategiaan liittyy kolme päätösaluetta: miksi kansainvälistytään, mitkä ovat kohdemarkkinat ja millä operaatiomuodolla kohdemarkkinoilla toimitaan. (Selin, 2004, 11; Vahvaselkä 2009, 61.)

Tärkeintä strategiassa on kirkas näkemys kokonaisuudesta, joka antaa sen suunnittelulle selkeyttä, suuntaa ja mielekkyyttä. Mekaaninen kilpailijoiden toimintamallien kopioiminen tai vanhojen tuttujen kaavojen noudattaminen tuottaa vain harvoin hyvän lopputuloksen. Suomalaisilla PK-yrityksillä on kansainvälisestä liiketoiminnasta usein vähemmän kokemusta kuin muilla markkina-alueella toimivilla kilpailijoilla, mikä vain korostaa strategisen suunnittelun tärkeyttä. (Äijö 2008, 54.)

Yrityksen kansainvälistymistrategia voidaan määrittää kolmen erilaisen polun kautta. Polun valinta tulee sisällyttää yrityksen kokonaisstrategiaan siten että yrityksen resurssit, osaaminen ja tavoitteet kohtaavat kohdemarkkina-alueen mahdollisuudet ja haasteet. (Vahvaselkä 2009, 35.)

Orgaanisen kasvun polussa kasvu ja kansainvälistyminen etenevät vaiheittain tuotelähtöisesti. Orgaanisen kasvun polku on pk-yritykselle melko riskitön, mutta samalla myös hidaskasvattava liiketoimintaa ulkomailla. Kasvu rahoitetaan yrityksen omalla kassavirralla, eikä siihen liity yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa. Yritys erikoistuu tuotteillaan vain kapeaan (*niche*) segmenttiin kohdemarkkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 32.)

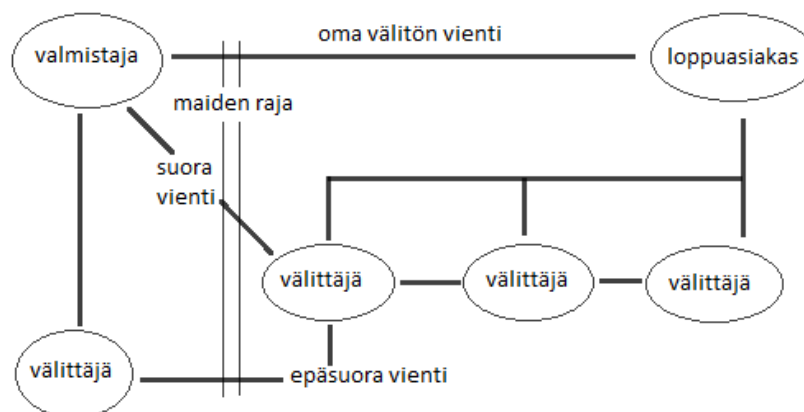
Born global -polkua etenevät yritykset ovat käytännössä kansainvälisiä jo syntyessään. Yrityksen tuotteet ja palvelut sekä visio ja missio suunnitellaan alusta alkaen kansainväliseen toimintaan. Born global -polun yrityksille on ominaista korkea osaaminen ja innovatiivisuus. Ne ovat yleensä vain muutaman työntekijän yrityksiä jotka ovat valmiita ottamaan riskejä saavuttaakseen kunnianhimoiset tavoitteensa kansainvälisillä markkinoilla. Born global -polun edellytyksenä on kansainvälisen brändin luominen, valmiit kansainväliset verkostot ja hyvät jakelukanavat. (Vahvaselkä 2009, 34-35.)

Yritysyhteistyö on orgaanisen kasvun polun ja born global -polun välimuoto. Yritysyhteistyöllä halutaan nopeuttaa kansainvälistymistä, jota saattaa hidastaa oman kapasiteetin vähyys ja kyvyttömyys tehdä kansainvälisymiseen vaadittavia investointeja. Yritysyhteistyön polun valitsevilta yrityksiltä puuttuu yleensä jokin kansainvälistymisessä vaadittava resurssi. (Äijö ym. 2005, Vahvaselän 2009 mukaan, 33.)

### 2.3 Kansainvälistyminen vientitoiminnalla

Yritys voi kansainvälistyä myös lisäämällä ostotoimintaansa ulkomailla, mutta yleisesti kansainvälistymisestä puhutaan kun tarkoituksena on myydä ja viedä tuotteita tai palveluja ulkomaille. Viennillä tarkoitetaan olemassa olevien tuotteiden myynnin laajentamista uudelle markkina-alueelle. (Kananen 2010, 11.)

Toimintamuoto vientitoiminnan aloittamiseen määräytyy yrityksen tavasta toimia. Lisäksi siihen vaikuttaa millainen tuote tai palvelu on kyseessä, sekä tapa jolla kohdemaassa yleisesti toimitaan. Kaiken kaupankäynnin tavoitteena on myydä mahdollisimman paljon mahdollisimman pienillä kustannuksilla. (Selin 2004, 23; Hallavo 2013, 53.)



KUVIO 4. Viennin vaihtoehdot. (Luostarinen & Welsch, 1990, Vahvaselän mukaan 2009, 73.)

### 2.3.1 Epäsuora vienti

Epäsuorassa viennissä mukana on yleensä kotimainen vientiyritys, kauppahuone, agentti tai vientiliike. Yrityksen kannalta epäsuora vienti on alkuvaiheessa helpoin tapa päästä kansainvälisille markkinoille ja se soveltuu erityisesti pienille yrityksille. Epäsuora vienti vaatii yritykseltä vain vähän varsinaista vientiosaamista. Käytännössä tuotteen valmistaja vastaa vain tuotannosta ja tuotteen toimituksesta vientiyhtiölle. (Selin 2004, 23; Vahvaselkä 2009, 73.)

### 2.3.2 Suora vienti

Suorassa viennissä yritys asioi suoraan ulkomaisen maahantuojan, tukkuliikkeen tai edustajan kanssa. Suoran viennin etuna epäsuoraan vientiin nähden on suora kontakti kohdemaahan ja mahdollisesti myös loppuasiakkaisiin. Olennaista suoran viennin etujen saavuttamiseksi on tunteja kohdemarkkinat, osata markkinoida tuotetta ja valita huolellisesti agentti, edustaja tai jakelija kohdemaassa. Suora vienti vaatii epäsuoraan vientiin nähden enemmän riskinottoa ja parempaa vientituntemusta. Suoraa vientiä käytetään yleensä kulutustavarakaupassa kun halutaan saada tuotteet keskitetysti laajalle asiakaskunnalle (Vahvaselkä 2009, 74; Selin 2004, 24.)

### 2.3.3 Välitön vienti

Välittömässä viennissä kaikki välikädet jäävät pois. Yritys myy tuotteensa tällöin suoraan ulkomaiselle loppukäyttäjälle. Välitön vienti on kustannuksiltaan kallein tapa aloittaa vientitoiminta, muun muassa suurten markkinointivaatimusten vuoksi. Yritys pääsee kuitenkin itse tapaamaan asiakkaansa ja oppii kohdemarkkinan käyttäytymisen, jolloin välitön vienti voi osoittautua tehokkaimmaksi tavaksi kansainvälistyä. Välitön vienti edellyttää paljon matkustamista ulkomailla. Sen haittoja on myös paikallisen markkinan asiantuntijan puute. Välitöntä vientiä harjoittavan yrityksen kannattaa harkita vientiyhteistyötä toisen suomalaisen yrityksen

kanssa erityisesti jos tuotteen muodostavat yhdessä hyvän tuotetarjooman (Selin 2004, 24; Vahvaselkä 229, 74.)

#### 2.3.4 Verkkokauppa

Verkkokaupan kautta tapahtuva myynti on välitöntä vientiä. Se tarjoaa jakelukanavan kansainvälistymisen ilman suuria investointeja.

Markkinointi, varastointi tai oheispalvelut saattavat kuitenkin vaatia yritykseltä myös fyysistä läsnäoloa markkina-alueella. Tavaroiden toimitukseen liittyen yrityksen on tunnettava eri maiden sääntely- ja tullitoiminnan periaatteet. (Vahvaselkä 2009, 74.)

Verkkokaupan edut kuluttajalle B2C-liiketoiminnassa:

- Saatavuus ympäri vuorokauden
- Laaja valikoima ja selkeä hinnoittelu
- Helppo löydettävyys ja vertailu
- Helppo ostaminen
- Monipuoliset toimitus- ja maksutavat
- Palautusmahdollisuus
- Viihtyisyys ja yhteisöllisyys
- Helppo ostohistorian saatavuus
- Henkilökohtaiset tarjoukset ja kampanjat

(Hallavo 2013, 52.)

Verkkokauppa tarjoaa myyjän näkökulmasta paljon mahdollisuuksia lisäetujen saavuttamiseksi. Osallistavalla asiakaskommunikaatiolla ja yhteisellä tuotekehityksellä yritys voi lisätä myyntiään huomattavasti.

(Hallavo 2013, 53.)

Verkkokaupan edut myyjälle B2C-liiketoiminnassa:

- Mahdollisuus tavoittaa pienetkin asiakassegmentit kustannustehokkaasti laajalla alueella



- Asiakkaan on helpompi seurata tilauksiaan, ostohistoriaansa ja antaa palautetta. Kun asiakaspalvelu toimii hyvin, nostaa se asiakastyytyväisyyttä.
- Verkkokaupan kautta pystytään helposti ja kustannustehokkaasti palvelemaan myös niitä asiakassegmenttejä, joiden palveleminen klo 8-18 välillä olisi muutoin hankalaa ja kallista. Tällaisia ovat esimerkiksi kiireiset yrittäjät tai kotiäidit tai isät
- Valmiiden työkalujen kautta markkinointikustannusten seuranta on helpompaa ja markkinointikustannukset ovat kokonaisuudessaan halvempia kuin perinteisessä kivijalkakaupassa. Asiakashankinta ei välttämättä ole halvempaa, mutta sekä vanhat että uudet asiakkaat tavoitetaan edullisemmin. Personoitu markkinointi asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteella on myös tehokkaampaa kuin massamarkkinointi.
- Toimittajakumppanien ja -integraatioiden avulla asiakkaalle voidaan tarjota laajempaa valikoimaan kuin mitä pidetään omassa varastossa.
- Verkkokauppa tulee kivijalkaliiketoimintaa. Ketjutoiminnassa myös pienenpien myymälöiden asiakkaat saavat käyttöönsä laajan valikoiman tuotteita.
- Onnistunut asiakaskokemus luo yhteisöllisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka auttaa luomaan lämpimän suhteen asiakkaan ja verkkokaupan välille. Yritys voi hyödyntää yhteisöllisyyttä sosiaalisessa mediassa tai keskustelufoorumilla.

(Hallavo 2013, 53-56.)

## 2.4 Kansainvälistymisen haasteet

Haasteet uudella markkina-alueella liittyvät usein puutteellisiin tietoihin, resurssipulaan ja tuntemattomuuteen. Kilpailijoilla voi olla parempi markkinatuntemus ja vakiintunut luottamuksellinen suhde markkinoilla oleviin asiakkasiin. Pitkään välimatkaan yrityksen kotimaan ja uuden markkina-alueen välillä voi liittyä hallinnollisia-, lainsäädännöllisiä- ja

kulttuurin tuntemukseen liittyviä haasteita. Erityisen haastavaa toiminnan laajentaminen kansainvälisille markkinoille on aloittaville pienille ja keskisuurille yrityksille. (Äijö 2008, 49-50.)

Alkuvaiheessa vientitoiminnan kaikki toimenpiteet aiheuttavat kuluja, joista yleisimpiä ovat muun muassa markkinaselvitykset, vierailut ostajien luona, markkinointikustannukset, tuotteiden mallisuoja ja patentit, lisääntyvät palkkakustannukset ja ulkopuolisten asiantuntijoiden palkkiot. Tarkkaa vientitoiminnan käynnistämiskustannusta on vaikea arvioida, mutta mitä tarkemmin toiminta on suunniteltu, sitä vähemmän käytetään aikaa ja taloudellisia resursseja epäolennaisiin asioihin. (Selin 2004,17.)

Kansainvälistyvän yrityksen tulee tarkastella vientituotettaan asiakkaan näkökulmasta, ei niinkään tuotteen näkökulmasta. Asiakslähtöinen näkökulma tuo esiin uusia mahdollisuuksia luoda lisäarvoa asiakkaalle. Tuotteen hyvä menekki kotimaassa ei takaa sitä että se menestyy yhtä hyvin myös uudella markkina-alueella, vaan lähes aina tuote- tai palvelukokonaisuutta joudutaan muokkaamaan ostajan tarpeisiin sopivaksi, sekä kohdemaan kulttuuri- ja kulutustottumuksiin mukautuvaksi. (Selin 2004, 19.)

## 2.5 Kansainvälisten toimintojen kehittäminen

Yrityksen kansainvälistyminen on jatkuva oppimisprosessi, joka tulee suunnitella hankkeenomaisesti 1-3 vuoden toimintaa varten. Toimintojen kehittäminen perustuu kansainvälisestä toiminnasta saatujen kokemusten analysointiin ja suunniteltuun kehityssuuntaan. (Vahvaselkä 2009, 133-134.)

Toimintojen kehittämistä voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta:

- Toteutuivatko tavoitteet? Miksi tai miksi ei?
- Onko kohdemarkkinoista opittu jotain uutta?
- Miten kilpailijat ovat reagoineet?

- Onko yhteistyö eri jakelukanavien tai edustajien kanssa ollut sujuvaa?
- Miten vientituote on otettu vastaan?
- Miten käytännön asioiden, kuten maksuliikenteen, asiakaspalvelun ja markkinointimateriaalin kanssa on onnistuttu?
- Mikä on keskeisin ongelma markkina-alueella ja miten toimintaa voidaan kehittää sen ratkaisemiseksi?
- Mitä kansainvälisiltä markkinoilta halutaan jatkossa saada?

(Vahvaselkä 2009, 134.)

### 3 YRITYS- JA MARKKINA-ANALYYSI

Osaamisen synnyttämiseen tarvitaan tietoa. Osaaminen on avain päätöksentekoon. Menestyvä ja kannattava liiketoiminta perustuu onnistuneisiin päätöksiin. Ilman liiketoimintaympäristön analysointia on turha tehdä markkinoiden analysointia. Analyysit eivät ole pakollisia, mutta ilman niitä yritystoiminta kansainväliillä markkinoilla ei ole systemaattista. (Lotti 2001, 26; Kananen 2010, 28-29.)

#### 3.1 Kansainvälinen markkinatutkimus

Markkinatutkimusta ja markkinointitutkimusta ei pidä sekoittaa keskenään. Markkinointitutkimukseen liittyvät kaikki markkinointiin liittyvät tekijät. Markkinatutkimukseen liittyvät vain ne tekijät jotka koskeva kohdemarkkinaa. (Vahvaselkä 2009, 147.)

Kansainvälisessä markkinatutkimuksessa kerättävän tietomäärän laajuus määräytyy yrityksen oman tarpeen mukaan. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 16.)

Markkinatiedon tyypit voidaan jaotella neljään ryhmään:

- Liiketoimintaympäristöä koskeva yleistieto, kuten poliittinen ympäristö, taloudellinen ympäristö, teknologin ympäristö, lainsäädäntö ja muut tekijät joihin yritys ei voi itse vaikuttaa.
- Toimialakohtainen markkinatieto käsittää toimialaan, tuoteryhmään tai tuotteeseen liittyvät kysyntä- ja kilpailutiedot, erityispiirteet sekä niihin liittyvän lainsäädännön.
- Markkinointiin liittyvä markkinatieto käsittää vientitoiminnan määräykset, markkinointiviestinnän, tuotehyväksynnän, jakelun ja vientirahoituksen.
- Investointeihin liittyvä markkinatieto käsittää yritystoiminnan muodot, perustamistiedot, investointirahoituksen ja muut investointeihin liittyvät toimet.

(Vaarnas ym. 2005, 16-17.)

Lisäksi markkinatieto voidaan jakaa sekundääriseen ja primääriseen markkinatietoon. Sekundäärinen markkinatieto on helpompaa kerätä, sillä se perustuu olemassa olevaan aineistoon, kuten tilastoihin, hakemistoihin, selvityksiin, tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Primäärisen tiedon kerääminen vaatii yleensä vierailua kohdemarkkina-alueella sekä haastattelujen ja kyselyiden teettämistä potentiaalisilta asiakasryhmiltä. Sekundaarisen markkinatiedon etsiminen on kansainvälistymisprosessin alkuvaiheessa tärkeämpää, sillä ei ole järkevää käyttää voimavaroja sellaisten asioiden selvittämiseen, mistä löytyy jo valmiiksi aineistoa. Sekundaarinen markkinatieto luo lisäksi pohjan primäärisen markkinatiedon etsimiseen. (Vaarnas ym. 2005, 17-18.)

### 3.2 Yritysanalyysi

Yritystoiminnan näkökulmasta kansainvälistymisen vaatimuksiin kuuluvat toimintavarmuus, tuotekehittely- ja tuotesopeutusvalmis, rahoitus, henkilöstö ja suunnitelmallisuus (Kananen 2010, 24).

Yritysanalyysissä jokaista yrityksen osaamista ja resursseja verrataan kohdemarkkina-alueen asiakkaisiin ja kilpailijoihin. Yrityksen resurssi- ja osaamistekijöitä voidaan arvioida kriittisesti vasta sitten kun kilpailu-, liiketoimintaympäristö- ja vientianalyysit on tehty. (Äijö 2008, 119.)

Yrityksen resursseja ja osaamista voidaan tarkastella esimerkiksi seuraavien alueiden kautta:

- Yrityksen johtaminen
- Tuotanto
- Logistiikka ja hankinta
- Tuotekehitys ja teknologia
- Myynti ja markkinointi
- Taloushallinto
- Henkilöstöhallinta

(Äijö 2008, 119.)

Kansainvälistyminen vaatii lähes poikkeuksetta yrityksen kotimaan markkinoita suurempia toimituseria. Vaikka kysyntä suomalaiselle tuotteelle olisi kohdemarkkinoilla kuinka hyvä tahansa, voidaan markkinat menettää helposti, mikäli yritys ei pysty takaamaan riittävää toimitusvarmuutta. Toimitusvarmuuden lisääminen edellyttää kapasiteetin lisäämistä, sillä yritykselle on harvoin tuotannossaan vapaata kapasiteettia normaalia suuremman tilauksen toimittamiseen. Lisäkapasiteetin tuottaminen vaatii taloudellisia panostuksia ja on riskialtista mikäli markkinoilta ei saada siitä huolimatta haluttua määrää tilauksia. Riskien ottaminen liittyy kuitenkin olennaisesti yritystoimintaan ja kansainvälistymiseen. Ilman toimitusvarmuuden takaamista yritys tuskin menestyy uudella markkina-alueella. (Kananen 2010, 24.)

Mitä kauempana vientikohde sijaitsee, sitä suurempi merkitys on tuotekehittelyllä ja tuotesopeutuksella. Kansainvälisillä markkinoilla menestyvälle tuotteelle syntyy pian kilpailevia tuotteita, joten ainoa keinoa varmistaa paikkansa on kehittää tuotteita ja varmistaa että ne sopivat kohdemarkkinalle. Lokalisoinnin eli tuotesopeutuksen tarve riippuu tuotteen tyypistä ja vientimaasta. Tuotesopeutusta tehdessä on kiinnitettävä huomiota siihen, ettei sopeuttaminen vie mukanaan tuotteen ainutlaatuisia kilpailuvaltteja. Globaalit markkinat samankaltaisuvat koko ajan ja tuotesopeutuksen merkitys on osittain vähentynyt. (Kananen 2010, 25.)

Kansainvälistyminen voi alkaa näkymään positiivisesti yrityksen kassavirrassa vasta vuosien kuluttua. Yrityksen rahoitustarve vientitoiminnan aloittamiseen riippuu siitä miten ja millä operaatiomuodolla vienti aloitetaan. (Kananen, 2010.)

Henkilöstön osaamisessa tärkeintä on kielitaito ja vientitoiminnan tuntemus. Osaaminen vaikuttaa suuresti myös toimitusvarmuuteen ja rahoitustarpeisiin. Mitä enemmän vientiosaamista yrityksen henkilöstöllä on, sitä vähemmän sen tarvitsee käyttää ulkopuolisia huolitsijoita tai muita vientiyritysten palveluja. (Kananen, 2010.)

Yrityksen resurssien ja osaamisen yhteenvetoon voidaan käyttää SWOT-analyysiä. SWOT on lyhenne joka muodostuu englanninkielisistä sanoista *strenghts* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) ja *threats* (uhat). Kuten kaikki kansainvälistymiseen liittyvä analysointi, myös SWOT-analyysi tulee laatia suhteessa asiakkaisiin ja verraten kilpailijoihin. Yrityksellä ei todellisuudessa ole absoluuttisia vahvuuksia tai heikkouksia vaan ne ovat aina suhteessa asiakkaisiin tai verrattuna kilpailijoihin. SWOT-analyysi on kaksiosainen, siinä käsitellään yritykseen liittyviä positiivisia ja negatiivisia asioita, sekä markkina-alueeseen liittyviä mahdollisuuksia ja uhkia. (Äijö 2008, 123-124.)

TAULUKKO 1. SWOT-analyysin rakenne (Äijö 2008, 124)

	Positiiviset asiat	Negatiiviset asiat
Yrityksen resurssit ja osaaminen sekä yhteenveto yritysanalyyseista.	Missä asioissa yrityksen tuote on selvästi kilpailijoihin parempi?  VAHVUUDET	Missä asioissa yritys on kilpailijoihin selvästi heikompi?  HEIKKOUDET
Markkina-alueen yhteenveto. Asiakkaat, kilpailutilanne ja trendit.	Mitä yrityksen toimintaa edistäviä muutoksia markkina-alueella on tapahtumassa?  MAHDOLLISUUDET	Mitä yrityksen toimintaan rajoittavia negatiivisia muutoksia markkina-alueelle on tapahtumassa?  UHAT

### 3.3 Liiketoimintaympäristön analyysi

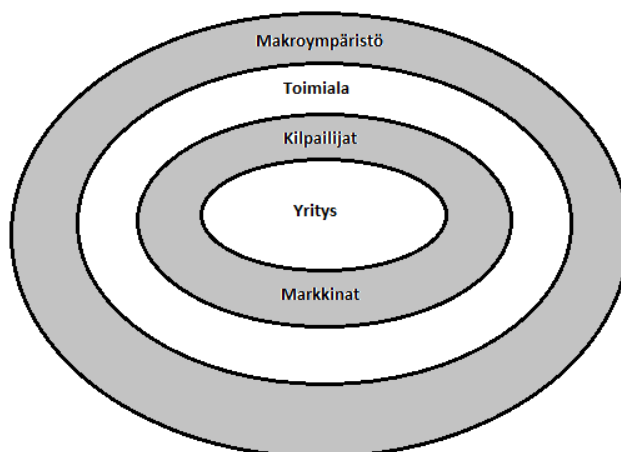
Liiketoimintaympäristön analysointi on täysin yrityskohtaista, sillä ei ole olemassa kriteeristöä, joka sopisi automaattisesti edes samalla toimialalla oleville yrityksille. Liiketoimintaympäristön tarkastelussa yritys arvio tapauskohtaisesti, mihin tekijöihin se kiinnittää huomiota. Arviointikriteerit voidaan jakaa yleisiin- ja erityisiin kriteereihin. Yleiset kriteerit ovat

sellaisia, joiden on täytyttävä tuotteesta ja kohdemarkkinasta riippumatta. Erityiset kriteerit liittyvät yrityksen omaan ideologiaan, toimintatapaan ja vientituotteeseen. (Kananen 2010, 27-28.)

Liiketoimintaympäristöstä pyritään arvioimaan potentiaalinen myynnin määrä ja riittävyys, kanavat joita pitkin vientituote saadaan loppukäyttäjälle, sekä operaatoratkaisu jolla rakennetaan yhteys viejäyrityksen ja kohdemaan välille. (Kananen 2010. 28.)

### 3.4 Makroympäristö

Makroympäristöllä tarkoitetaan ulkoista ympäristöä, jossa kansainvälistyvä yritys tulee toimimaan siirtäessään toimintojaan uudelle markkina-alueelle. Makroympäristöön liittyvät asiat ovat yleistietoa, jotka määrittävät yrityksen toimintaedellytykset uudella markkina-alueella. Tällaisia ovat mm. lainsäädäntö, elintaso, valtiomuoto, teollisuusaste, kieli, uskonto, hintataso, maantieteellinen sijainti ja väestön rakenne. (Vahvaselkä 2009, 158-159; Johnson, Whittington & Scholes 2011, 49. )



KUVIO 5. Liiketoimintaympäristön tasot (Johnson ym. 2011, 49.)



### 3.5 PESTEL -analyysi

PESTEL -analyysimenetelmä perustuu liiketoimintaympäristön makrotasolta tapahtuvien muutosten ennustamiseen ja niiden vaikutuksiin yrityksen toimintastrategiassa. PESTEL -analyysin nimi muodostuu englanninkielisistä sanoista *Political* (poliittiset tekijät), *Economic* (ekonomiset tekijät), *Social* (sosiaaliset tekijät), *Technological* (teknologiset tekijät), *Enviromental* (fyysiset tekijät) ja *Legal* (juridiset tekijät). (Johnson ym. 2011, 49-50.)

PESTEL-analyysissä yrityksen on keskityttävä niihin tekijöihin jotka ovat sen edustaman toimialan kannalta ratkaisivimmassa asemassa. Tavallisesti PESTEL-analyysin avulla pyritään ennakoimaan ne makroympäristössä tapahtuvat muutokset jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan 2-5 vuoden sisällä. (Johnson ym. 2011, 50; Hedin, Hirvensalo & Vaarnas 2011, 151).

TAULUKKO 2. PESTEL -analyysin rakenne (Vahvaselkä 2009, 158.)

<p><b>POLIITTISET TEKIJÄT (P)</b>            valtiomuoto, vallan jakautuminen,            paikallishallinnon järjestelyt,            poliittinen vakaus, korruptio,            lobbaus, valtion tukitoimet,            byrokratia, toimialojen painotus,            hallitusohjelmat</p>	<p><b>EKONOMISET TEKIJÄT (E)</b>            tulotaso, elintaso, yhteiskunnan            rakenne, bruttokansantuote,            verotus, maksutase,            ulkomaankauppa, rahamarkkinat,            inflaatio, hintakehitys</p>
<p><b>SOSIAALISET TEKIJÄT (S)</b>            uskonto, hierarkia, yhteiskunnan            rakenne, kansanterveys,            sosiaaliset ryhmät, kieli, historia,            traditiot, tavat</p>	<p><b>TEKNOLOGISET TEKIJÄT (T)</b>            teollisuusaste, teknologian            kehittyneisyys, osaaminen,            työvoiman ja energian saatavuus,            huolto</p>

<p>FYYSISET TEKIJÄT (E)</p> <p>maantiede, ympäristö, luonnonvarat, infrastruktuuri, ympäristö, ilmasto, luonnonkatastrofien yleisyys, väestön maantieteellinen jakautuminen</p>	<p>JURIDISET TEKIJÄT (L)</p> <p>lainsäädäntöjärjestelmä, tuotehyväksyntä, immateriaalioikeudet, kansainvälisten säädösten toteutus</p>
---	--

### 3.6 Mikroympäristö

Mikroympäristö liittyy kohdemarkkina-alueen kilpailutilanteeseen. Siihen kuuluu yrityksen toimialakohtaiset kilpailijat, heidän toimintansa, rakenteensa ja kykynsä vastata kilpailuun, asiakkaiden käyttäytyminen yrityksen omat resurssit sekä ominaisuudet. (Vahvaselkä 2009, 113.)

#### 3.6.1 Kilpailija-analyysi

Kokonaismarkkinoiden ja markkinaosuuksien selvityksen kautta saadaan paljon tietoa myös kilpailijoista. Tietoa kilpailijoista voidaan kerätä systemaattisilla mittauksilla, mutta samalla on tärkeää seurata myös mediaa, huhuja ja muita kilpailijaa koskevaa viestintää. Toimialaan liittyvät messut ovat myös hyvä kanava saada lisää tietoa kilpailutilanteesta. (Lotti 2001, 61-62.)

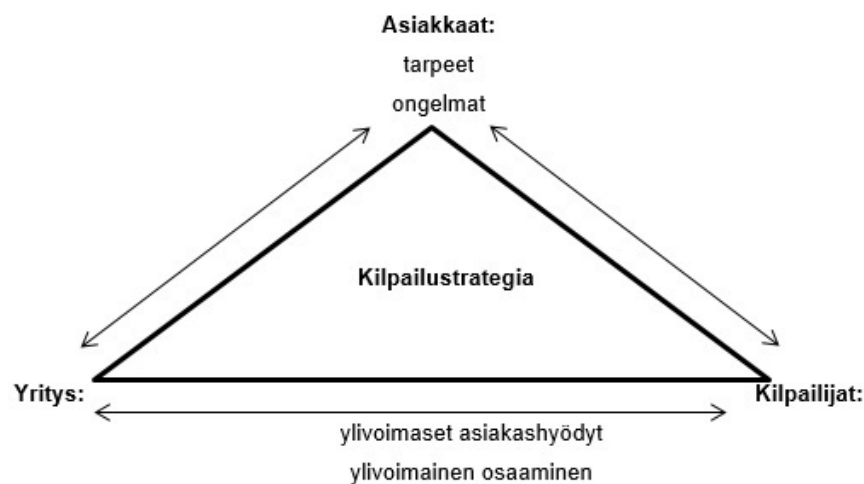
Kilpailija-analyysiin keskeisesti liittyvät tiedot:

- Talousluvut
- Strategia, tavoitteet ja toimintatavat
- Brändi, tuotteet ja palvelut, sekä niiden asema markkinoilla
- Asiakastyytyväisyys
- Alueellinen kattavuus
- Johtaminen ja organisaatorakenne
- Myynnin ja markkinoinnin toimenpiteet

- Tuotekehitys
- Hinnoittelu
- Laatuso

(Lotti 2001, 61.)

Menestyksen kannalta on tärkeää että kansainvälistymisen strategia määritetään verraten sitä valitun markkina-alueen asiakkaiden ja kilpailijoiden käyttäytymiseen. Erottuminen kilpailijoista on ratkaisevaa. (Äijö 2008, 80.)



KUVIO 6. Strateginen kolmio (Äijö 2008, 86.)

Kansainvälistyvä yritys tarjoaa tuotteillaan ja palveluillaan ratkaisuja kohdemarkkina-alueen asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin niiltä osin kun se katsoo itsellään olevan ylivoimaista etua ja osaamista kilpailijoihin nähden. Kansainvälistymisen kilpailustrategia rakennetaan verraten yrityksen ylivoimaisia asiakashyötyjä kilpailijoiden vastaaviin tekijöihin. Näin toimimalla yritys määrittää markkinoiden potentiaalin, sillä on järkevää tavoitella vain niitä asiakkaita, jotka arvostavat yrityksen ylivoimaista asiakashyötyä niin paljon että se vaikuttaa positiivisesti ostopäätökseen. (Äijö 2008, 87.)

Uudelle markkina-alueelle pyrkivä yritys törmää lähes aina tilanteeseen, jossa paikalliset vastineet sen tuotteille ovat kilpailullisesti ylivoimaisessa asemassa. Ainoa tapa saada osuutta markkinasta on viedä sinne innovatiivisia tuotteita, joilla yritys saa näkyvyyttä itselleen ja erottuu markkinodien muista tuotteista. (Vesalainen 2015.)

### 3.6.2 Asiakasanalyysi

Ostovoiman ja asiakkaiden riittävyys on tärkein yksittäinen tekijä vientimaan valinnassa. Yleinen hintataso määrittää paljolti sen kannattaako markkinoille lähteä. Hinta ei kuitenkaan ole ainoa ostopäätökseen vaikuttava tekijä, sillä muutoin markkinoilla ei olisi lainkaan kalliita tuotteita. Tuotteen hinnoittelu perustuu ominaisuuksiin. Kaikenhintaisten tuotteiden menevät kaupaksi oikeilla markkinointitoimenpiteillä. (Kananen 2010, 30.)

Asiakasanalyysin tavoitteena on selvittää, kuinka yksittäiset henkilöt, ryhmät, yhteisöt tai organisaatiot valitsevat, ostavat, käyttävät ja hävittävät tuotteita, palveluja, ideoita tai kokemuksia tyydyttääkseen halunsa ja tarpeensa. Asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat kulttuurisidonnaiset-, sosilaaliset ja henkilökohtaiset tekijät (Kotler & Keller 2015, 180-183).

Kulttuuri vaikuttaa olennaisesti yksilön käyttäytymiseen ja haluihin. Arvot, kuten koulutus, aktiivisuus, menestys, tehokkuus, yhteisöllisyys, ihmissuhteet ja perinteet korostuvat eri kulttuureissa eri tavoin. Yleensä kaikista kulttuureista löytyy kerrostumia, joihin kuuluvilla yksilöillä on todettu olevan paljon yhteneväisyyksiä brändiuskollisuudessa ja ostokäyttäytymisessä. Yrityksen on ymmärrettävä näiden kulttuurien ja alakulttuurien merkitys uusien tuotteidensa markkinoinnissa. (Kotler & Keller 2015, 181.)

Sosiaaliset tekijät liittyvät myös vahvasti kulttuuriin. Sosiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan ryhmien, kuten perheen ja yhteisöjen roolien merkitystä ostokäyttäytymiseen. Viiteryhmällä tarkoitetaan kaikkia niitä ryhmiä tai ihmisiä jotka vaikuttavat suorasti tai epäsuorasti yksilön käyttäytymiseen.

Suorassa yhteydessä yksilöön olevia ryhmiä kuten perhettä, ystäviä, ja työkavereita kutsutaan primääriryhmäksi. Epäsuorassa yhteydessä olevia ryhmiä, kuten viranomaisia, kunnallaisia työntekijöitä tai vaikkapa samalla kuntosalilla harjoittelevia ihmisiä kutsutaan sekundäärisiksi ryhmiksi. (Kotler & Keller 2015, 181.)

Viiteryhmän vaikutus ostoskäyttäytymiseen voi olla suuri, joten yrityksen on markkinoinnissaan huomioitava ne henkilöt, jotka johtavat ryhmän yleistä mielipidettä. Ryhmien johtajat ovat yleensä sosiaalisesti aktiivisia ja itsevarmoja. He määrittävät ryhmänsä sisällä ajatuksen esimerkiksi siitä, mikä markkinoilla oleva tuotemerkki on hyvä tai miten jotain tiettyä tuotetta tulisi käyttää. (Kotler & Keller 2015, 181.)

Henkilökohtaiset tekijät liittyvät ikään ja elämänvaiheeseen sekä koulutustas- ja ansaintatasoon. Se millaisia vaatteita tai huonekaluja kuluttaja käyttää, tai minkälaista ruokaa hän ostaa kaupasta on usein sidottu hänen edustamaansa ikäryhmään. Elämässä tapahtuvat muutokset kuten valmistuminen, työpaikan vaihtaminen, lapsen syntymä tai naimisiin meneminen antavat nosteen uusille tarpeille, jotka palveluntarjoajien tulee huomioida. (Kotler & Keller 2015, 183.)

## 4 POLE BICYCLE COMPANY YRITYSANALYYSI

### 4.1 Yritysesittely ja organisaatorakenne

Pole Bicycle Company on Jyväskylässä syksyllä 2013 perustettu yritys joka valmistaa ja myy itsesuunnittelemaansa korkealaatuisia polkupyöriä. (Pole 2015a.)

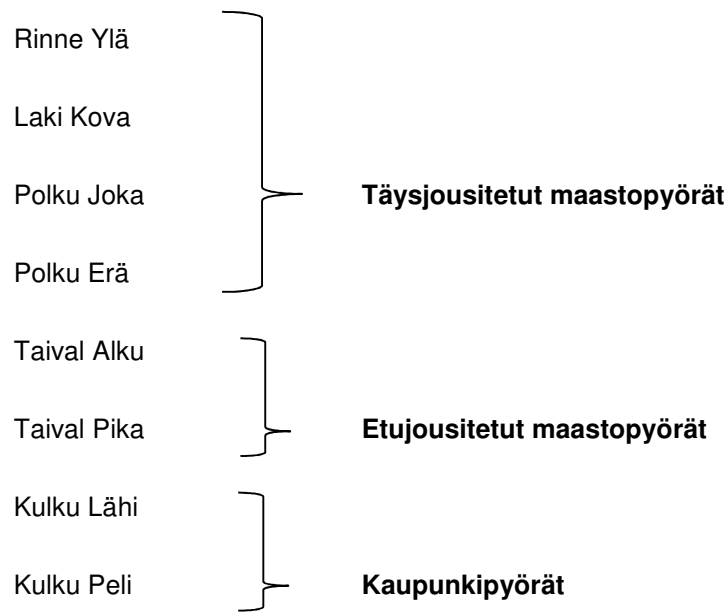
Leo Kokkonen, toinen Polen perustajista ja intohimoinen maastopyöräilyn harrastaja, suunnitteli amuutamie vuosia sitten omaan käyttöönsä sopivaa täysjoustopyörän jousitusratkaisua. Tästä suunnitelmasta kehkeytyi jousitusratkaisun konsepti ja konseptin ympärille muodostui liikeidea oman pyörämerkin perustamisesta. Kokkonen on ammatiltaan teollinen muotoilija ja vastaa Polen valmistamien runkojen suunnittelusta sekä Polen brändistä. (Pole 2015a.)

Toinen yrityksen perustajista ja Polen omistajista on Patric Wladimirov. Wladimirov on logistiikan insinööri. Hänen haaveenaan oli perustaa oma yritys, jossa olisi vapaat kädet toteuttaa liiketoimintaa itselleen sopivalla tavalla. Omistajat olivat hyviä ystäviä jo ennen Polen perustamista ja kun Kokkonen kertoi Wladimiroville liike-ideastaan, ei hän epäröinyt mukaanlähtöä. Wladimirov toimii Polen toimitusjohtajana ja vastaa logistiikasta, taloushallinnosta ja myynnistä. (Pole 2015a.)

Pole on vahvasti pohjoismaalainen brändi, joka korostaa yksilöllisyyttä, luontoa ja reilua kauppaa. Polen liiketoiminnan tavoitteena on valmistaa pyöräilyn harrastajille yksinkertaisia, mutta silti toiminnaltaan huippulaatuisia polkupyöriä järkevään hintaan. (Pole 2015b.)

### 4.2 Tuotteet

Pole valmistaa maasto- ja kaupunkipyöriä. Nimi Pole tulee suomenkielen sanasta polje. Pole on puhekielinen muoto yleisestä kannustushuudosta pyöräilykilpailuissa esim. "Pole kovempaa!", "pole pole!". Kaikki malliston pyörät ovat saaneet myös suomalaisen nimen. (Kokkonen 2015)



KUVIO 7. Polen ensimmäinen sarjatuotantomallisto (Kokkonen 2015.)

Polen ensimmäinen sarjatuotantomallisto sisälsi kahdeksan eri mallia, jotka perustuvat kahteen erilaiseen konseptiin. Malliston vahvuus oli kaikkiaan noin 100 pyörää. (Kokkonen 2015.)

Polen verkkokaupassa käynnistyi heinäkuussa 2015 tulevien mallinen ennakkomyynti. Ennakkomyynnissä on uuteen, kolmanteen konseptiin perustuva täysjoustomallisto, joka lisää Polen malliston kokonaisuudessaan 16 pyörän suuruiseksi vuonna 2016.

Ennakkomyynnissä olevat uudet täysjoustomallit tilataan Polen verkkokaupan Bike Builder -ominaisuutta hyödyntäen, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa tilaamansa pyörän väriin ja komponentteihin. (Kokkonen 2015.)

Valmiiden pyörien lisäksi Pole myy samojen pyörämallien runkoja myös yksittäin ilman komponentteja ja jatkaa olemassaolevien konseptien kehittämistä. (Kokkonen 2015; Pole 2015b)

### 4.3 Tuotanto ja tuotekehitys

Kaikki Polen rungot yksityiskohtineen suunnitellaan Suomessa. Erityisesti Polen täysjoustoringot ovat hyvin tunnistettavia niissä käytetyn, patentoidun Pole-Link-jousitusratkaisun vuoksi, joka eroaa toiminnallisilta ominaisuuksiltaan hyvin paljon kilpailijoiden vastaavista ratkaisuista. Kaikkia Polen pyöriä yhdistää myös perinteisestä poikkeava runkogeometria. (Kokkonen 2015.)

Kuten lähes koko pyöräteollisuus, myös Pole käyttää runkojensa valmistamiseen taiwanilaisia tehtaita. Polen tuotantoketju on melko yksinkertainen. Käytännössä Polen toimeksiantaja Taiwanissa hoitaa vain kaksi paikallista henkilöä. (Kokkonen 2015.)

Polen tuotantoketju suunnittelusta asiakkaalle:

1. Suunnitellaan rungot.
2. Valitaan komponentit, joita tarvitaan ja halutaan käyttää.
3. Tehdään ostotilaukset agentille.
4. Agentti tilaa tehtailta tuotteet (rungot ja komponentit).
5. Agentti kerää kaikki komponentit itselleen Taiwanissa.
6. Agentti pakkaa rungot ja komponentit sekä tekee pienen määrän kokoonpanoa.
7. Agentti lähettää tavarat Suomeen.
8. Pole varastoi pyörät itse Jyväskylässä
9. Osa pyöristä kasataan valmiiksi heti ja osa kasataan tilausten perusteella
10. Asiakas tilaa pyörän Polen verkkokaupasta ja maksaa pyörään joko laskulla, käteisellä, luottokortilla tai jollain osamaksupalvelulla.
11. Tilauksesta pyörät toimitetaan asiakkaalle (Suomessa matkahuollolla tai Postilla)

(Wladimirov 2015.)



#### 4.4 Talouskatsaus

Yrityksen pääoma koostuu molempien omistajiensa 45 000 euron sijoituksista, Komia Design Oy:n 10 000 euron sijoituksesta ja Tekesin vuonna 2014 Polelle myöntämästä 49 302 euron rahoituksesta. Lisäksi omistajat ovat taanneet yritykselle henkilökohtaiset 130 000 euron lainan. (Pole 2015c; Tekes 2015.)

Yrityksen alkuvaiheessa taloudelliset resurssit ovat jakaantuneet eniten tuotekehitykseen, jonka jälkeen tuotteiden markkinointiin ja kaupan ja varastoinnin rakentamiseen. (Kokkonen 2015.)

Liiketoimintaan polkupyöräalalla tarvitaan paljon käyttöpääomaa, jotta tuotteita voidaan kehittää ja markkinoida. Muutoin voi käydä niin että pienellä yrityksellä on loistavat ja kaupalliset tuotteet, joita sillä ei ole kuitenkaan varaa markkinoida, tai erinomaiset mainoskampanjat tuotteelle joka ei oikeasti olisikaan valmis markkinoille. (Kokkonen 2015.)

Polen kansainvälistyminen vaatii jatkossa lisää vapaata pääomaa. Pole on käynnistänyt kampanjan jossa se myy 2000 osakettaan 100 euron kappalehintaan. Pyöräilyn harrastajia houkutellaan sijoittamaan yrityksen osakkeisiin antamalla alennuksia Polen tuotteista osakkeenomistajille. (Kokkonen 2015.)

Polen tavoitteena on kehittää yritys viidessä vuodessa täysin omavaraiseksi, joka edellyttää omistajien mukaan että yrityksellä olisi vuodessa n. 200 000 vapaata pääomaa yrityksen kehittämiseen. (Kokkonen 2015.)

Polen toimintastrategiaan ja kansainvälistymiseen vaikuttaa eniten rahoittajien mukaantulo. (Wladimirow 2015.)

#### 4.5 Myynti ja markkinointi

Polen tuotteiden myyntikanava on verkkokauppa. Se sijaitsee yrityksen kotisivujen yhteydessä osoitteessa [www.pole.fi](http://www.pole.fi). Verkkokaupasta on pyritty

tekemään mahdollisimman informatiivinen, mutta silti yksinkertainen ja graafisesti nykyaikainen. Asiakas näkee verkkokaupasta jokaisen pyörämallin saatavuustiedot runkokojen mukaan. Pyörämallien kaikki komponentit on esitelty yksityiskohtaisesti ja valtavirrasta poikkeava design esitellään hyvin perustellusti. Maksutapojen suhteen asiakkaalla on valittavanaan suomalaisten pankkien lisäksi PayPal, Verifone, SVEA Ekonomi, Visa, Mastercard ja American Express. Lisäksi sivustolla on tietoa Polen tarinasta, omistajista ja tiimikuskeista. (Kokkonen 2015.)

Polen osalta suurin osa taloudellisista resursseista on mennyt tuotekehitykseen ja liiketoiminnan aloittamiseen, joten isoihin markkinointitoimiin ei ole ollut varaa. Pole näkyy aktiivisesti Facebookissa, Instagramissa ja Twitterissä. Lisäksi erittäin hyvää markkinointia kotimaan markkinoilla on ollut näkyvyys Santa Cruz MTB Enduro Series:n kilpailuissa ja Polella ajavien kuskien menestys. (Kokkonen 2015.)

Polen enduropyörä, Rinne Ylä:n testi julkaistiin Pinkbikessa tammikuussa 2015. Pinkbike on maailman suosituin maastopyöräilyyn kehitetty verkkosivusto. Sen käyttäjät ovat pääasiassa 16-35 vuotiaat aktiiviset maastopyöräilyn harrastajat. Pinkbikesta on muodostunut maailman johtava sähköinen tiedostusala uutustuotteiden esittelyyn. Pinkbike.com sivuston vierailuista 3,5 % tulee Saksasta. (Kokkonen 2015; Alexa 2015.)

Pinkbiken tekemässä testissä kehitettiin Polen rohkeaa ja valtavirrasta poikkeavaa geometria- ja jousitus suunnittelua. Testin julkaisun jälkeen Pole sai myös paljon yhteydenottoja ulkomailta, joista jotkut olivat myös potentiaalisia ehdokkaita yhteistyökumppaniksi yrityksen kansainvälistymisessä. (Kokkonen 2015.)

## 5 KOHDEMARKKINA-ANALYYSI - SAKSA

Yksi opinnäytetyön tavoitteista on selvittää edellytykset vientitoiminnan aloittamisesta Saksan markkina-alueelle. Suomalaisilla tuottajilla on Saksassa jo entuudestaan hyvä maine ja Saksa on yksi Suomen tärkeimmistä vientikumppaneista. Pyöräily ja etenkin maastopyöräily elää tällä hetkellä toista nousukauttaan. Maastopyöräilyn trendit kehittyvät nopeasti ja ala on hyvin kilpailtua.

### 5.1 Maa-analyysi

Saksa on väkiluvultaan Euroopan Unionin suurin valtio. Sen yli 80 miljoonaa asukasta muodostavat noin 15 prosenttia EU:n väkiluvusta. Saksa on ollut EU:n jäsenenä vuodesta 1958 alkaen. Saksan bruttokansantuote vuonna 2013 oli 27376,6 miljardia euroa. (EU 2015.)

#### 5.1.1 Poliittiset tekijät

Saksa on parlamentaarinen liittotasavalta joka koostuu kuudestatoista osavaltiosta. Osavaltiot ovat keskenään erilaisia ja niillä on omat hallituksensa ja viranomaisensa. (Germany Trade & Invest 2015.)

Maassa on presidentti, mutta todellisuudessa maata johtaa liittokansleri. Saksan presidenttinä toimii Joachim Gauck ja liittokanslerina Angel Merkel. (CIA 2015.)

#### 5.1.2 Ekonomiset tekijät

Saksa on Euroopan suurin talousalue, joka on tunnettu erityisesti kone ja ajoneuvoteollisuudesta, kemikaaleista, kotitaloustarvikkeista ja korkeasti koulutetusta työvoimasta. Saksan bruttokansantuote vuonna 2013 oli 27376,6 miljardia euroa ja sen ennustetaan kasvavan vuonna 2015. Saksan inflaatio on erittäin alhainen johtuen edullisista energian hinnoista ja EU:n yhteisvaluutan euron matalasta kurssista. (CIA 2015.)

Suurin osa (68,4 %) Saksan bruttokansantuotteesta muodostuu palveluista, kuten liikenteestä, viestinnästä, julkisista palveluista ja muista yksityisistä liiketoimista jotka eivät tuota kulutettavia hyödykkeitä. Toiseksi suurin (30,8 %) sektori on teollisuus joka käsittää kaivostoiminnan, rakentamisen, tuotteiden valmistamisen ja energiatuotannon. Vain 0,9 prosenttia bruttokansantuotteesta muodostuu maataloudesta. (CIA 2015.)

Saksan nykyinen hallitus esitellyt toimintamallin, jonka mukaan minimipalkka tulisi olla 8,50 euroa tunnilta. Minimipalkka on tullut lainvoimaiseksi vuonna 2015. (CIA 2015.)

Saksan tärkeimmät vientituotteet ovat autot ja muut moottoroidut ajoneuvot, työkalut, kemikaalit, tietokoneet ja elektroniikka, lääketieteen koneet ja laitteet, muovi- ja kumituotteet, ruoka ja juoma sekä kuljetusvälineet. Vuonna 2014 Saksa oli maailman neljänneksi suurin viejä. Saksan tärkeimmät vientikumppanit ovat Ranska (9,8%), Englanti (8,4%), Hollanti (6,9%) ja Yhdysvallat (6,4 %). (CIA 2015.)

Tuonnissa korostuvat luonnonvarat, öljy, maakaasu ja metallit. Lisäksi Saksaan tuodaan paljon autoja, kemikaaleja, elektroniikkaa ja maatalouden tuotteita ja välineitä. Tuonnista suurin osa tulee Alankomaista (14,2 %), Ranskasta (7,7 %), Belgiasta (6,4%) ja Kiinasta (6,4%). Tiedot ovat vuodelta 2013. (CIA 2015.)

### 5.1.3 Sosiokulttuuriset tekijät

Saksan asukkaista 91,5 prosenttia on saksalaisia. Muita etnisyysryhmiä ovat turkkilaiset (2,4 %) ja kreikkalaiset, italialaiset, puolalaiset, venäläiset, serbit ja espanjalaiset (6,1 %). Miesten keski-ikä on 45,1 vuotta ja naisten 47,2 vuotta. Saksan väkiluvun kehittyminen vuodelle 2015 arvioidaan olevan 0,17 prosenttia tappiollinen. Keskimäärin saksalaisessa perheessä on 1,44 lasta ja miesten sekä naisten keskimääräinen elinikä on 80,57 vuotta. (CIA 2015.)

Valtosa Saksan asukkaista (75,3 %) asuu kaupunkiessa vuonna 2015. Asukasluvultaan suurimmat kaupungit vuonna 2014 olivat pääkaupunki

Berliini (3,547 milj. asukasta), Hampuri (1,882 milj. asukasta), München (1,421 milj. asukasta) ja Köln (1,032 milj. asukasta). (CIA 2015.)

Tulevaisuudessa Saksa kohtaa saman väestöietteellisen ongelman kuin sen monet naapurimaat Länsieuroopassa. Syntyvyys on pientä ja samaan aikaan maahanmuutto lisääntyy, joka edellyttää välttämättömiä rakenneuudistuksia maan sosiaaliturvajärjestelmään. (CIA 2015.)

Saksan julkiset koulutusmenot ovat noin viisi prosenttia maan bruttokansantuotteesta. Keskimäärin saksalaisen saa 16 vuotta kestävä koulutuksen. (enimmäisestä luokasta ammattitutkintoon) (CIA 2015.)

#### 5.1.4 Teknologiset tekijät

Tekniikan alalla Saksa on yksi maailman suurimmista autojen, elektroniikan, laivojen ja työkalujen tuottajista. Maassa on hyvät tietoliikenneyhteydet ja osaaminen. Vuonna 2009 Saksassa oli yli 65 miljoonaa internetin käyttäjää, joka on viidenneksi eniten maailmassa. (CIA 2015)

Energiatuotannossa 23 prosenttia Saksan itse tuottamasta energiasta on ollut peräisin ydinvoimaloista. Vuoden 2011 Fukushima ydinvoimalaonnettomuuden jälkeen Saksa on sulkenut kahdeksan ydinvoimalaansa ja on aikeissa sulkea loput yhdeksän voimalaa vuoteen 2022 mennessä. Suurin osa energiasta tuodaan kuitenkin ulkomailta. (CIA 2015)

Saksassa on erittäin hyvät tieyhteydet, rautatieyhteydet ja lentoyhteydet kaikkialle Eurooppaan. Tärkeimmät rahtisatamat ovat Rostock, Hampuri, Bremen, Wilhelmshaven, Duisburg ja Lyypekki. Osa rahtisatamista sijaitsee meren rannalla, mutta hyvät jokiyhteydet mahdollistavat rahtilaivaliikenteen ja suurten satamien toiminnan myös sisämaassa. (CIA 2015)

### 5.1.5 Ekologiset ja ympäristötekijät

Saksa on luonnonvaroiltaan melko köyhä maa. Esimerkiksi kaksi kolmasosaa Saksan tarvitsemasta energiasta tuodaan ulkomailta. Luonnonvaroista Saksalle tärkeimpiä ovat rautamalmin, ruskohiilen, kivihiilen, maakaasun ja kaliumkarbonaatin. (Germany Trade & Invest 2015.)

Saksan sijainti on erittäin keskeinen mikä takaa erittäin hyvät kulkuyhteydet kaikkialle eurooppaan. Saksalla on kaikkiaan yhdeksän naapurivaltiota. Lähes puolet Saksan maaperästä on maatalouden käytössä. Metsiä maan pinta-alasta on noin 30 prosenttia ja rantaviivaa pohjanmerelle sekä baltian merelle yhteensä 2389 kilometriä. Saksan ainoa luonnollinen haitta on tulvien aiheuttamat tuhot tieyillä alueilla. Ihmisen aiheuttamana korkea teollistumisen myötä on tullut ongelmaksi saasteet jotka tuhoavat ilmaa ja metsiä. (Germany Trade & Invest 2015.)

### 5.1.6 Juridiset tekijät

Saksan lakijärjestelmä noudattaa Yhdistyneiden kansakuntien (UN) määrittämää kansainvälistä oikeutta (englanniksi International Court of Justice, ICJ). Ylin juridinen tuomioistuin on liittovaltion tuomioistuin. (CIA 2015)

Saksa tukee avoimia markkinoita ja kansainvälistä kauppaa niiltä osin kun ne noudattavat kansainvälisesti tehtyjä sopimuksia. Suomessa tai muussa EU-maassa valmistetuilla, tai sen kautta tuodoilla tuotteilla on vapaa pääsy Saksan markkina-alueelle, ellei kyseessä ole lääkeaine tai ase tai muu sellainen tuote jolla voi olla haittavaikutuksia ihmiselle. Erityisiä tuontitarkastuksia- ja rajoituksia voidaan asettaa tuotteille jotka tuodaan ns. kolmansista maista, jolla tarkoitetaan kehittyviä Afrikan, Aasian ja Latinalaisen Amerikan valtioita. (Germany Trade & Invest 2015.)

EU:n ulkopuolelta Saksaan tuotavat tuotteet joutuvat menemään tullin läpi. Tullitoimenpiteet riippuvat siitä mihin tarkoitukseen tuotteet ovat saapuneet. Kaikki tullin läpi menevät tuotteet on ilmoitettava viranomaisille käyttäen Saksan omaa ATLAS-järjestelmää (Automatic Rate and Local

Customs Clearance System). Ilmoituksen tekee maahantuoja tai valtuutettu taloudellinen toimija (engl. AEO, Authorised Economic Operator). AEO-toimijalla tarkoitetaan yritystä joka on saanut tullin turvallisuustodistuksen tullaus- ja logistiikkatoiminnoilleen. Maajantuojan tai AEO-toimijan on tiedettävä vähintään tuotujen tavaroiden tariff-koodi, tavaroiden arvo ja EORI-numero. EORI on EU:n sisäinen järjestelmä jota yritys käyttää tunnistautumiseen asioidessaan missä tahansa EU-maassa. (Germany Trade & Invest 2015.)

Maahantuojan on oltava itse tietoinen kaikista tuotteitaan koskevista säännöksistä aloittaissaan vientitoiminnan Saksaan (Germany Trade & Invest 2015).

#### 5.1.7 Polkupyöräbisnes Saksassa

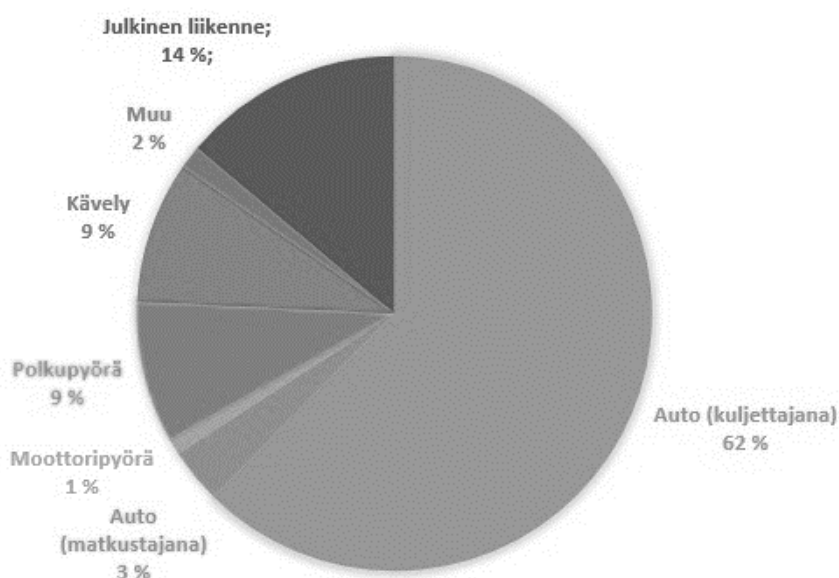
Polkupyörien myynti Saksassa vuonna 2014 kasvoi noin kahdeksan prosenttia vuodesta 2013. Yhteensä markkina-alueelle myytiin vuonna 2014 4,1 miljoonaa polkupyörää ja sähköpolkupyörää. Sähköavustettujen polkupyörien myynti kasvoi vuosien 2013-2014 välillä 17 prosenttia. Erityisen suosittuja olivat sähköavusteiset maastopyörät. Sähköavusteisten polkupyörien lisääntynyt myynti vaikutti myös polkupyörien kokonaismyyntin hintakeskiarvoon, joka oli vuonna 2014 ennätyskorkea 528 euroa. Kaikkiaan sähköavustetut polkupyörät saavuttivat Saksassa 12 prosentin markkinaosuuden vuonna 2014. (Oortwijn 2015.)

Vuoden 2016 aikana nettikaupan kautta tapahtuvan tuotteiden myynnin odotetaan saavuttavan 10 prosentin osuuden kaikesta kuluttajakaupasta Saksassa. (Bike Europe 2015a.)

Yleinen polkupyöriin ja pyöräilytarvikkeisiin liittyvän markkinan koko oli Saksassa vuonna 2009 viisi miljardia euroa. (Deutscher Tourismusverband 2009)

## 5.2 Asiakasanalyysi

Työsuhdeautojen verotus on Saksassa yksi Euroopan matalimmista. Työsuhdeautojen määrä on Saksassa Euroopan keskiarvoa korkeampi ja yksityinen autoilu on kaikkein suosituin tapa liikkua lyhyitäkin työmatkoja. (ECF 2015.)

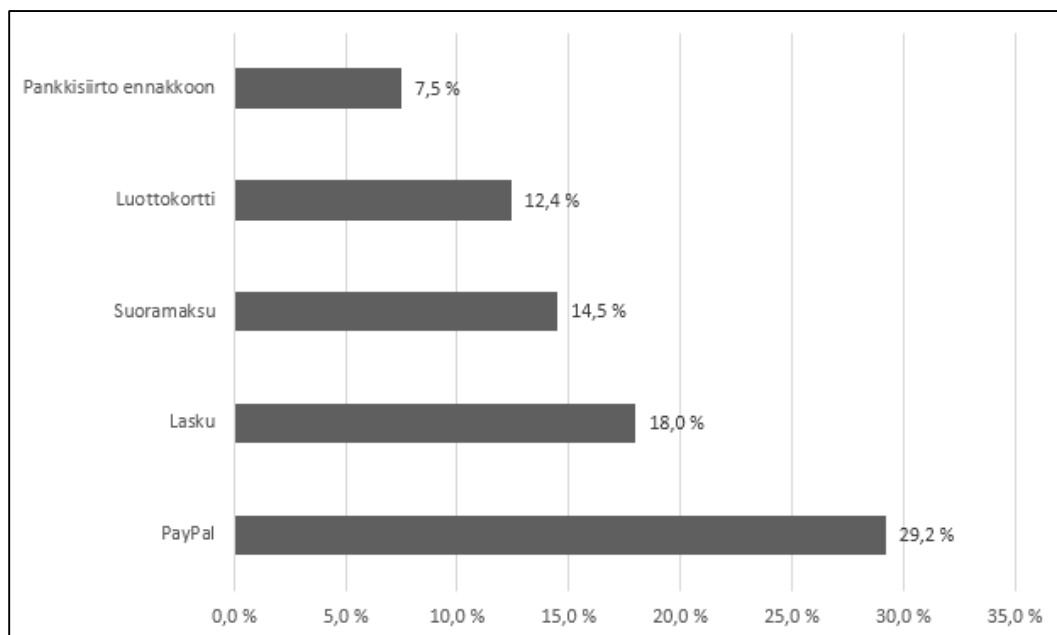


KUVIO 8. Liikkumismuotojen käyttö työmatkaliikenteessä Saksassa vuonna 2012. (ECF 2012.)

Saksassa on tällä hetkellä yli 70 miljoonaa polkupyörää. Kotitalouksista yli 80 prosenttia omistaa vähintään yhden polkupyörän. Joka neljännessä kotitaloudessa on yli kolme polkupyörää. (Federal Ministry of Transport, Building and Urban Development)

Saksalaiset maksavat päivittäiset ostoksensa pääasiassa käteisellä, tai laskulla mikäli kyseessä on jokin suurempi summa. Luottokortteja saksalaiset käyttävät hyvin vähän verraten Pohjoismaihin. Verkkokaupassa suosituin maksutapavaihtoehto on PayPal. (Turunen 2015; t3N 2013)





KUVIO 9. Saksalaisten suosituimmat maksutavat verkkokaupassa 2013.  
(t3N 2013)

#### *Fahrrad Monitor Deutschland 2013 -tutkimus*

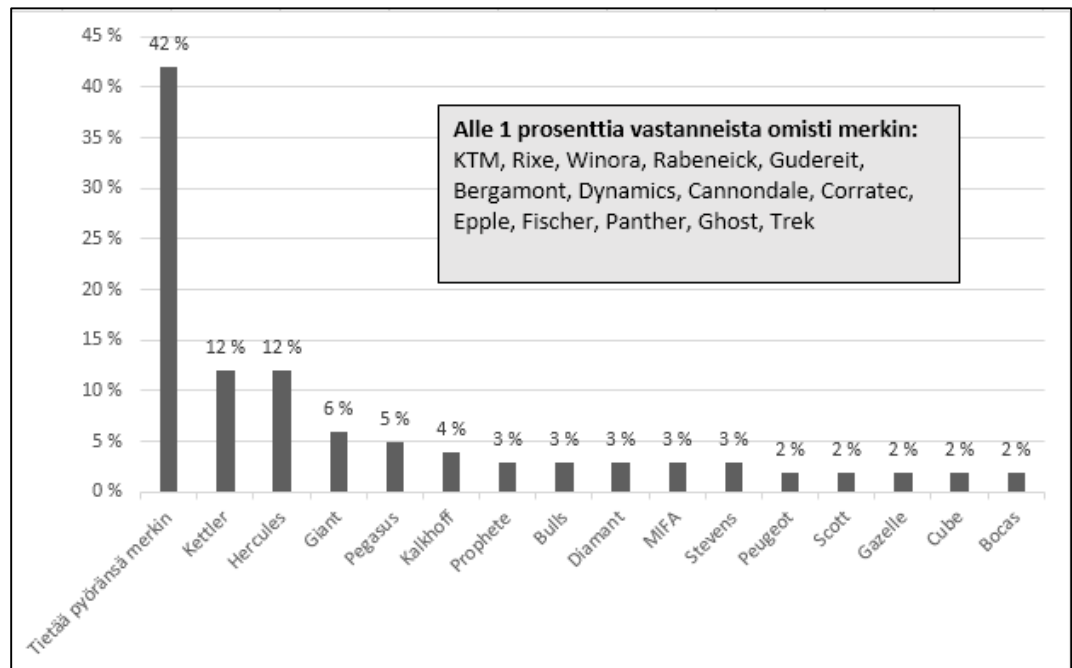
Saksan Sisäministeriön (*Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur BMVI*) sekä Saksan kansallinen pyöräilijöiden järjestö (*Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club ADFC*) teettivät pyöräilyä koskevan internet-tutkimuksen vuonna 2013. Tutkimukseen osallistui 2046 14-69 vuotiasta saksalaista. Ohessa on esitelty tutkimuksen tuloksia.

- Suosituin polkupyörän pääasiallinen käyttötarkoitus oli lyhyiden matkojen siirtyminen ja esimerkiksi kaupassa käyminen (62 %)
- Tutkimukseen osallistuneista 27 prosenttia käytti polkupyörää pääsääntöisesti harrastamiseen joko maantiellä tai maastossa. Harrastuskäyttöön eniten pyöräänsä käyttävistä suurin osa oli 14-29 vuotiaita. (N=1666)
- Vastanneista 39 % omisti kaupunkipyörän, 26 % maastopyörän ja 24 % kaupunkipyörän. (N=1666)
- Alle viisi vuotta vanhojen polkupyörien hankintahinta oli keskimäärin 658 euroa. Yhdeksän prosenttia näistä pyöristä oli hankintahinnaltaan yli 1000 euron arvoisia, joista kaksi prosenttia yli 2000 euron arvoisia. Suurin polkupyörien hintaluokka oli 100-300

euroa, joka on neljännes vastauksia määrästä (N=993).

Polkupyörien keskimääräiset hankintahinnat olivat nousseet edellisiin tutkimuksiin verrattuna. (2009: 570 €, 2011: 620 €).

- 75 prosenttia vastanneista oli pyöräänsä tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. 58 prosenttia polkupyöristä on ostettu alle kolme vuotta sitten. Pyörämerkeistä korostuvat saksalaiset vaihtoehdot.(N=1666)



KUVIO 9. Suosituimmat pyörämerkit Saksassa. (ADFC 2013.)

- 75 prosenttia vastanneista korjautti pyöränsä säännöllisesti pyörähuollossa. (=1666)
- 26 prosenttia vastannesta ostaisi melko varmasti polkupyörän kyselyä seuraavan 12 kuukauden aikana. 74 prosenttia valitsisi uuden ja 18 prosenttia käytetyn pyörän.

Maastopyöräilyyn liittyen saksalaiset kuluttajat ja maastopyöräilyn harrastajat ovat erittäin laatu-tietoisia ja tekevät paljon vertailua eri merkkien ja mallien välillä ennen ostopäätöstä. Vaikka pyörän runko onkin tärkein osa toimivaa kokonaisuutta, tekevät saksalaiset harrastajat ostopäätöksiä paljolti myös pelkäs osavertailun perusteella. He katsovat minkälainen voimansiirto pyörässä on, mitä jarruja on käytetty, miltä valmistajalta iskunvaimmenuskomponentit tulevat ja mikä merkki toimittaa

pyörässä käytetyt kiekot ja putkiosat. Pyörien mitoitukset noudattavat lähes kaikilla yleisesti saatavilla olevilla pyörämerkeillä samaa linjaa ja saksalainen harrastaja ei painota sitä niin paljoa, vaan tekee valintansa enemmän komponentin perusteella, henkilökohtaisen ulkonäkömieltymyksen ja merkin uskottavuuden perusteella. (Dittmar 2015.)

### 5.3 Kilpailija-analyysi

Polen tuotteiden kilpailijoita ovat periaatteessa kaikki muut pyörämerkit jotka tarjoavat itse suunniteltuja pyöriä harrastajien käyttöön hintaluokassa yli 2000 euroa. Käytännössä kilpailuasetelman ja vertailun tekee asiakas itse. Se mihin pyörämerkkiin tai malliin Polen tuotetta verrataan, riippuu joko potentiaalisen asiakkaan maantieteellisestä sijainnista, vertailtavasta kategoriasta tai näistä molemmista. Esimerkiksi Jyväskylässä, josta Pole on kotoisin, on vahva edustus Specialized ja Kona –pyörämerkeillä. Polea verrataan Jyväskylässä alueellisesti ensimmäisenä näiden kahden pyörämerkin tarjontaan ja liikkeiden asiakaspalveluun. Jos asiakas on kiinnostunut nykyaikaisista loivalla geometrialla varustetuista 29” enduropyöristä, on Polen tuotteen todennäköisin vertailukohde Specializedin 29” Enduro. (Wladimirov 2015.)

Vertailutavaksi voidaan valita myös myyntitapa. Jos Polen tuotteita verrataan muihin suoramyyntiä käyttäviin merkkeihin, on sen kovimmat kilpailijat etenkin Saksan markkina-alueella saksalaiset YT Industries, Canyon ja Propain. (Wladimirov 2015.)

Tässä luvussa esitellään kansainvälisesti tunnettuja ja erittäin varteenotettavia kilpailijoita Polen tuotteille. Kaikkia esiteltyjä pyörämerkkejä myydään lähes maailmalaajuisesti. Esiteltyjen kilpailevien merkkien lista ei ole absoluuttinen. Esiteltävät kilpailijat on valittu Polen henkilöstön ja saksalaisen pyöräliikkeen Dämpfer-klinikin perustajan Steffen Dittmarin haastattelun perusteella. Esittelyssä on mukana yleistiedot merkkien taustasta, sekä vahvuudet ja heikkoudet kilpailussa polkupyörämarkkinoilla.

### *Canyon*

Canyon Bicycles GmbH on aloittanut toimintansa jo vuonna 1985 perustajansa Arnold Romanin nimellä Rad-Sport-Arnold GmbH. Yritys alkoi valmistaa ja myydä pyöriä Canyonin nimellä vuonna 1996. Canyon on aloittanut tuotteidensa suoramyynnin jo vuonna 2000. Yrityksen osakepääoma vuonna 2001 oli 370 000 euroa. Canyonin verkkokaupan valikoima on erittäin laaja ja suunnattu pyöräilyn aktiivisille harrastajille sekä maastossa että maantiellä. Canyonin verkkokaupasta on saatavilla 17 eri kieliversiota. Canyonin pyörät on varustettu korkeatasoisilla komponenteilla. (Unternehmensreister 2015, Huang 2015.)

- Vahvuudet: laaja mallisto, korkea hinta-laatusuhde, hyvä markkinatuntemus, kotimaisuus
- Heikkoudet: ei erotu teknisesti muista, voidaan kokea liian tavanomaiseksi, rajalliset mahdollisuudet päästä testaamaan pyöriä

### *Commencal*

Commencal on keskisuuri pyörämerkki, joka on keskittynyt maastopyöriin. Max Commencalin Andorrassa perustama yritys aloitti vuonna 2000. Commencalin ensimmäiset tuotantopyörät kuten Supernormal ja Pasta Power saavuttivat Christophe Dupoueyn ja Anne-Caroline Chousonin ajamina paljon menestystä heti 2000-luvun alussa. Commencal siirtyi vuonna 2012 asteittain suoramyyntimalliin. Tälle hetkellä valtaosa commencaleista myydään merkin omassa verkkokaupassa. (Dirt 2015f.)

- Vahvuudet: vahva kilpailunäkyvyys luo uskottavuutta, rohkeat värit, nuorekas imago, erottuu joukosta vaikka onkin teknisesti tavanomainen, suoramyyntiin siirtyminen on laskenut hintoja
- Heikkoudet: rajalliset mahdollisuudet päästä testaamaan pyöriä, häviää hintatasossa muille suoramyyntimerkeille

### *Cube*

Cube on Ghostin tavoin perustettu Baijerin Waldershofissa vuonna 1993. Cube aloitti polkupyörien valmistamisen sen perustajan Marcus Pürnerin

isän huonekalutehtaassa. Cuben mallisto sisältää laajasti polkupyöriä maastoon ja maantielle, sekä asusteita, kopponentteja ja tarvikkeita. Maastopyöristä tunnettuja ovat AMS-, Fritz-, Stereo-, Hanzz- ja Sting -mallistojen täysjousitetut mallit. Cube sponsoroii monia ammattilaisille. Ammattilaisista tunnetuin on endurossa kilpaileja Nico Lau. (Dirt 2015d).

Cube on Saksassa kaikkein näkyvin pyörämerkki. Cuben kotimaisuuden, edullisen hintatason ja laajan malliston vuoksi sitä myydään Saksassa lähes jokaisen kaupungin pyöräliikkeissä. (Dittmar 2015.)

- Vahvuudet: valtava myyntiverkosto, hyvä markkinatuntemus, suuret resurssit markkinointiviestintään, kotimaisuus, hyvä hinta-laatusuhde, laaja mallisto
- Heikkoudet: liian tavanomainen vannoutuneille harrastajille, ei erotu esim. jousitusratkaisujen osalta lainkaan muista merkeistä

### *Ghost*

Ghost-Bikes GmbH on saksalainen pyörämerkki jonka perustivat Klaus Moehwald ja Uwe Kalliwoda Baijerin Waldwaseenissa vuonna 1993. Ghostin mallistossa on maastoon cross country-, all mountain-, enduro- ja downhillpyöriä sekä kaupunkiin ja hyötykäyttöön tarkoitettuja maantie-, hybridi- ja cyclocrosspyöriä. Ghost kuuluu Acceel Groupiin, joka on Euroopan suurin ja eniten tuottava keski- ja ylemmän segmentin polkupyöriin keskittynyt yritys. Muita Accel Groupin tunnettuja brändejä ovat mm. Lapierre, Haibike, Atala, Winora, Tunturi ja Van Nicholas. Ghostin peruspääoma perustamisvuonna oli 50 000 Saksan markkaa. (Unternehmensreister 2015; Dirt 2015c.)

- Vahvuudet: uudet mallit todella kilpailukykyisiä teknisesti ja taloudellisesti, hyvä markkinatuntemus, kotimaisuus, valtavan emoyrityksen taustatuki
- Heikkoudet: jää vähittäiskaupassa Cuben jalkoihin, voidaan mieltää halpamerkiksi aikaisempien mallistojen perusteella, ei näkyvää ammattilaistiimiä

### *Giant*

King Liu perusti Taiwanilaisen Giantin vuonna 1972. Giant on maailman suurin polkupyörien valmistaja ja sen tehtaot tuottavat paljon myös muiden pyörämerkkien runkoja alihankintana. Giantilla on aina ollut vahva edustus maastopyöräily ammattilaiskilpailuissa. 1990 luvulla maastopyöräilybuumin aikana Giantilla kilpailivat mm. legendat Rune Hoydahl ja John Tomac. Tämän hetken tunnetuimmat Giantilla kilpailevat ammattilaiset ovat maastopyöräilyssä Marcelo Gutierrez (dh), Andrew Neethling (dh), Josh Carlson (enduro) ja Adam Craig (enduro). (Dirt 2015e.)

- Vahvuudet: laaja mallisto, vakavarainen yritys joka valmistaa myös muiden merkkien pyöriä, mielletään laadukkaaksi
- Heikkoudet: korkeampi hintataso verrattuna saksalaisiin suoramyyntimerkkieihin

### *Specialized*

Specialized on Californiassa vuonna 1974 perustettu polkupyöräteollisuuden jättiläinen. Specializedin pyöriä myydään lähes kaikkialla maailmassa. Mike Sinyardin perustama yritys aloitti aikoinaan tuomalla italialaisia Cino Cinellin maantiepyöriä Pohjois-Amerikkaan. Tänä päivänä Specializedillä on valtava mallisto maasto- ja maantiepyöriä, sekä komponentteja, varusteita ja vaatteita. Maastopyörissä erityisen tunnetuksi on tullut Specializedin käyttämä FSR-jousitusratkaisu, joka on ajan saatossa muodostunut kaikkein eniten kopioituksi jousitusratkaisuksi täysjoustomaastopyörissä. Lisäksi Specializedillä on laaja edustus ammattilaispiireissä. Specializedin maastopyörillä kilpailevat mm. Aaron Gwin (dh) ja Curtis Keene (enduro). (Dirt 2015b.)

- Vahvuudet: yksi maailman tunnetuimmista merkeistä, maailmanlaajuinen myyntiverkosto, laaja mallisto, osittain esikuvamainen brändi johon muita verrataan
- Heikkoudet: hintataso

### *YT Industries*

YT Industries on Saksan Forschimissä perustettu suoramyöntiä harjoittava maastopyörämerkki. YT:n perustajan Markus Flossmanin ajatuksena oli perustaa pyörämerkki joka tarjoaa nuorille lahjakkaille (Young Talent) maastopyöräilijöille mahdollisuuden kehittyä lajissa ja hankkia laadukas harrastusväline edulliseen hintaan. YT Industries aloitti valmistamaan laadukkaita, mutta silti edullisia dirtjump-maastopyöriä 25 000 euron peruspääomalla vuonna 2006. (Dirt 2015a; Unternehmensreister 2015.)

Vuoteen 2015 mennessä mallisto on laajentunut myös enduro ja downhill -pyöriin, joita on saatavilla sekä alumiini- että teräsrunkoisina. Pyörät suunnitellaan Saksassa ja ne tuotetaan Kauko-Idässä. YT Industriesin tehdastiimissä kilpailevat freeride-maastopyörilyn tunnetu nimet Andrew Lascondequy, Cameron Zink, Kelly McGarry ja Yannick Granieri. Endurotiimissä kilpailee ranskalainen Bryan Regnier. (Dirt 2015a, YT Industries 2015.)

- Vahvuudet: ylivoimainen hinta-laatusuhde komponenttien osalta, nuorekas yritysimage, tarkoin mietitty mallisto
- Heikkoudet: saatavuus suosituimpien mallien osalta, ei mahdollisuutta päästä testaamaan pyöriä

Saman hintaluokan tai kategorian maastopyörien vertailu keskenään on helpointa tehdä katsomalla millaisista komponenteista valmis pyörä on koottu ja minkä verran pyörä painaa. Alhainen paino ja korkealuokkaiset komponentit ovat aina hyvä asia, mutteivat kerro mitään pyörän luonteesta, rungon laadusta ja kokonaisuuden toimivuudesta. Komponenteista tärkeimmät ja eniten pyörän käyttömukavuuteen vaikuttavat tekijät ovat jarrut, iskunvaimentimet ja kiekot. Silti markkinoiden parhaimpiakaan komponentteja ei korvaa huonosti suunniteltu runko. Rungon suunnittelu on varsinkin täysjousitettujen pyörien osalta monimutkainen ja kompromisseja vaativa prosessi. Käyttötarkoituksen mukainen geometria ja oikein toimiva jousitus ovat hyvän maastopyörän tärkeimmät lähtökohdat. (Kokkonen 2014.)

Taulukossa kolme on verrattu Polen 2016 täysjoustomallistoa kilpailijoiden tarjontaan. Pyörämallit on jaettu käyttötarkoituksen (downhill, gravity enduro, all mountain, trail ja cross country) ja rengaskoon (27,5", 27,5"+ ja 29") mukaan siten että taulukossa näkyy vastaavassa segmentissä kilpailevien tuotteiden lukumäärä, sekä pyörämallien hinnat halvimma kalleimpaan. Esimerkiksi Polella on vuoden 2016 mallistossaa kaksi dh-pyörää joiden hinnat ovat 3790 eurosta 6550 euroon. Samassa segmenttissä Specializedilla on viisi dh-pyörävaihtoehtoa, joiden hinnat ovat 3999 eurosta 8999 euroon. Vertailuhetkellä kaikkien verrattavien kilpailijoiden 2016 mallistot eivät olleet julkaistuja, joten vertailu on suuntaa antava.

### TAULUKKO 3. Kilpailijoiden hintavertailu

	Pole	Canyon	Commencal	Cube	Ghost	Giant	Specialized	YT
	2016	2015	2016	2015	2015	2015	2016	2015
DH 27,5	2	-	3*	1*	-	5	5	4
	3790-6550	-	3299-5599	-	-	2499-7999	3999-8999	2299-4299
GE 27,5"	4	8	-	7	-	4	5	6
	3390-5750	2499-4999	-	2499-4999	-	2299-6499	3499-8999	2599-4399
GE 29"	4	-	-	-	-	-	4	-
	3690-7660	-	-	-	-	-	3499-8999	-
AM 27,5"	4	9	4	7	6	7	5	-
	2990-5460	1999-6499	2399-4199	1999-6999	2599-6499	1599-6499	2999-8999	-
AM 29"	4	5	-	5	-	-	5	-
	3690-7660	2099-3999	-	2599-5999	-	-	2999-8999	-
TR 27,5"	4	8	1	-	3	2	-	-
	2990-5460	1699-3599	3399	-	3699-6499	2299-4299	-	-
TR 27,5+	2	-	-	-	-	-	4	-
	3490-4680	-	-	-	-	-	3499-8999	-
TR 29"	7	5	-	8	7	-	6	-
	3490-6150	1599-3699	-	1499-6499	1499-5499	-	1899-9999	-
XC 27,5+	2	-	-	-	-	-	-	-
	3490-4680	-	-	-	-	-	-	-
XC 29"	3	7	-	3	3	3	9	-
	3490-6150	2999-7490	-	2799-4999	2799-5499	2299-5999	2999-10999	-
			*2015 malli	*2016 malli				



Taulukossa neljä on vertailu Polen kilpailukykyä suhteessa edellä esiteltyihin kohdemarkkina-alueen kilpailijoihin.

TAULUKKO 4. SWOT-analyysi suhteessa kilpailijoihin.

<p>Yrityksen resurssit ja osaaminen.</p>	<p>Brändi erottuu selvästi kilpailijoistaan.</p> <p>Edistykselliset tuotteet joissa on rohkeasti käytetty hyödyksi alan uusimpia trendejä.</p> <p>Pienen organisaation nopea kyky suunnitella, testata ja tuoda markkinoille uusia tuotteita.</p> <p>Näyttävä ja uskottava verkkokauppaympäristö ja verkkosivu.</p> <p>Hyvä näkyvyys sosiaalisessa mediassa (facebook, twitter ja instagram)</p> <p>Huipputuote ilman huippuhintaa.</p> <p><b>VAHVUUDET</b></p>	<p>Jakelukanavien ja näkyvyyden puute.</p> <p>Pieni markkinointibudjetti</p> <p>Kyky reagoida nopeasti nousevaan kysyntään.</p> <p>Kuluttajalla ei ole vielä mahdollisuuttua tutustua tai kokeilla Polen pyöriä Saksassa.</p> <p>Kahden työntekijän työaikaressit.</p> <p>Rahoitus.</p> <p><b>HEIKKOUEDET</b></p>
<p>Markkina-alueen yhteenveto. Asiakkaat, kilpailutilanne ja trendit.</p>	<p>Uniikin brändin hyödyntäminen.</p> <p>Maastopyöräilyn suosio kasvaa ja vihreitä arvoja korostetaan.</p> <p>Paljon aktiivisia harrastajia.</p>	<p>Heikko tuntemus kohdemarkkinasta.</p> <p>Toistaiseksi kustannuksiltaan tehoton ja hidas toimitusketju.</p>

	Pyöräteollisuuden uusimmat trendit leviävät nopeasti ja ne merkit jotka pystyvät tarjoamaan uusia tuotteita ensimmäisenä saavuttavat paljon huomiota.  MAHDOLLISUUDET	Kyky reagoida nopeasti nousevaan kysyntään.  Muutokset dollarin valuuttakurssissa vaikuttavat pienen yrityksen toimintaan ratkaisevasti.  UHAT
--	---	---

#### 5.4 Polkupyöräteollisuuteen liittyvät yleistiedot

Saksa, Italia, Ranska, Hollanti ja Englanti muodostavat viidestään yli 70 prosentin osuuden Euroopan polkupyörämarkkinoista. Polkupyörien tuotanto Euroopassa on pienentynyt ja siirtynyt samalla Itä-Euroopan maihin kuten Romaniaan, Liettuaa ja Tsekkiin. (Oortwin 2015)

Euroopan komission on aikeissa helpottaa kansainvälistä verkkokauppaa, sillä tällä hetkellä vain 15 prosenttia kuluttajien verkkokaupasta tapahtuu eri EU-maiden välillä. Digitaalisen kaupan yhdentämisen tavoitteena on parantaa tuotteiden ja palveluiden saavutettavuutta Euroopan sisäällä, luoda yhdenvertaiset säännöt ja mahdollisuudet toteuttaa verkkokauppaa ja taata maksimaalinen digitaalisen markkinan hyödynnettävyys koko Euroopan markkina-alueella. (Euroopan Komissio 2015.)

Yhä suurempi osa Eurooppaan tuodoista polkupyöräistä on valmistettu Taiwanissa. Vuoden 2015 ensimmäiset neljänneksen aikana taiwanista tuotiin Eurooppaan 883 000 polkupyörää, mikä on 25,1 prosenttia enemmän kuin samaan aikaan vuonna 2014. (Oortwijn 2015.)

Euroopassa myytävien polkupyörien on täytettävä turvallisuuteen ja laatuun liittyvät standardit:

- EN 14764:2005 kaupunki- ja retkipyörät
- EN 14766:2005 maastopyörät
- EN 14781:2005 maantiepyörät

#### 5.4.1 Maastopyöräilyn trendit

Erilaiset rengaskoot ovat olleet nouseva trendi maastopyörissä jo lähes 10 vuoden ajan. Perinteisesti maastopyörät olivat pitkään varustettuja 26 tuuman kokoisilla renkailla, joiden leveydet olivat käyttötarkoituksesta ja maastopyörätyypistä riippuen 1,9-2,6 tuumaa. 26-tuumaisten renkaiden rinnalle ilmestyi alkuun 29-tuumainen vaihtoehto ja sen jälkeen 27,5 tuuman vaihtoehto. Nämä uudet rengaskoot ovat nyt syrjäyttäneet perinteiden 26 tuuman koon lähes kokokaan kaikkialla muualla paitsi niin sanotuissa Fat Bikeissa. Tämä hetken nouseva trendi on plus-koon mtb-renkaat, joka johtuu Fat Bike -kategorian saavuttamasta suosiosta. Pluskoolla tarkoitetaan n. 2,8-3,0 tuumaa leveitä mutta silti kevyitä ja suorituskykyisiä renkaita. Suuremmat rengaskoot ja -leveydet yleistyvät nopeasti. Polkupyöräteollisuuden isoilla rengas- ja pyörävalmistajilla on jo tarjolla mallisto 27,5+, ja 29+ tuotteita. (Van Schaik 2015.)

Enduro kategorian maastopyörät ovat tällä hetkellä erittäin suosittuja ja tämä segmentti on myös todella kilpailtu. Maastopyöräilyn alalajit olivat pitkään jaettu karkeasti kahteen hyvin erilaiseen muotoon. Cross Country (xc) -tyyppinen harrastus ja kilpailu vaativat pyörän jonka tärkeimpiä ominaisuuksia on keveys ja hyvä kyky nousta ylämäkiä. XC-pyörissä on lyhyt joustomatka, aggressiivinen ajaoasento ja kevyet komponentit. Alamäkiajossa, eli downhiillissä (dh) vaaditaan puolestaan täysin eri ominaisuuksia. DH-pyörät ovat sekä edestä että takaa jousitettuja. Niissä on pitkä joustomatka, vakaa ja pysty ajoasento, sekä näiden seurauksena suurempi paino verrattuna xc-pyöriin. (Wragg 2012.)

Aikaisemmin xc-pyörällä ei ollut nautinnollista ajaa alamäkiradalla ja dh-pyörällä oli lähes mahdotonta ajaa pitkiä lenkkejä vaihtelevassa maastossa. Maastopyöräilyteollisuus on nyt tullut lähemmäksi tavallista harrastajaa, joka haluaa nauttia harrastuksestaan kokonaisvaltaisesti

hankkimatta useita kalliita maastopyöriä. Enduropyörän ajatuksena on että samalla pyörällä voi ajaa kovaa ja nautinnollisesti vaativia ajamäkiä ja silti pyörä soveltuu painonsa ja jousituksenta puolesta myös tavalliseen lenkkeilyyn. Maastopyöräilyn yleinen suuntaus on että alamäkipyörien ajo-ominaisuudet siirtyvät runkogeometrian muodossa lyhytjoustoisempiin malleihin. (Wragg 2012.)

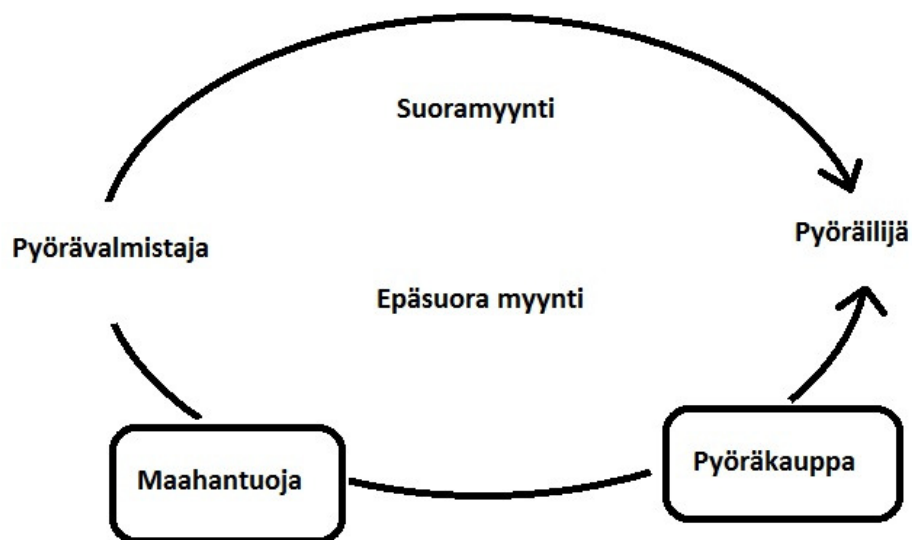
#### 5.4.2 Suoramyynti

Suoramyyntistä (direct sales) on muodostunut viime vuosina pienehkö ilmiö myös polkupyörämarkkinoilla. Suoramyyntistä ovat tunnettuja erityisesti saksalaiset pyörämerkit kuten Canyon ja Yt Industries.

Polkupyöräteollisuuden suurimmat pyörätalet kuten Specialized, Trek ja Giant pystyvät valtaamaan pienemmiltä pyörämerkeiltä tilaa kivijalkakaupoista ja etenkin suurista ketjumyymälöistä. Perinteisessä jälleenmyyntiin perustuvassa jakelussa kivijalkakaupan omistajilla on yleensä painetta saada myydyksi kauppansa suurimman edustuksen omaavan merkin pyöriä, jolloin pienempi merkki voi jäädä toissijaiseksi. (Commencal 2014.)

Samalla ketjumyymälät vaativat alennuksia ja laskuttavat pyörämerkeiltä markkinointikuluja. Lähes koko pyöräteollisuus hankkii runkonsa ja komponenttinsa Taiwanista samoilta toimittajilta. Siinä missä isot pyörätalet hankkivat tuhansia runkoja, ohjainkannattimia ja jarruja, on monen pienemmän pyörämerkin tilaukset vain satoja tai kymmeniä kappaleita. Pienemmät tilauserät ovat kalliimpia. Kalliit valmistuskustannukset yhdistettynä kovaan kilpailuun jälleenmyyjäverkostossa on ajanut pienempiä pyörämerkkijä kehittämään toimintaansa pystyäkseen kilpailemaan markkinoilla. (Commencal 2014.)

Suoramyyntissä pyörämerkki on suoraan yhteydessä lopulliseen tuotteen käyttäjään eli pyöräilijään. Kauppa on verkossa auki vuorokauden ympäri. Suoramyyntissä ohitetaan perinteiset maahantuojat ja jälleenmyyjäverkostot, joka säästää rahaa. (Commencal 2014.)



KUVIO 9. Suoramyyntiin ja epäsuoran myyntiin erot. (Canyon 2015.)

Pyörämerkki Canyonin mukaan suoramyyntiin edut näkyvät kuluttajalle halvempina hintoina, koska suoramyyntiin toimitusketjusta puuttuvat kokonaan maahantuonnista ja vähittäismyyntistä aiheutuvat kustannukset.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TOIMINTAEHDOTUKSET

### 6.1 Pole Bicycle Companyn mahdollisuudet Saksan markkina-alueella

Kansainvälistymisprosessin alkuaikana suurin haaste on tavoittaa Polen potentiaaliset asiakkaat kohdemarkkinoilta. Kansainvälistymisessä korostuu erityisesti markkinointiviestintä. Alkuun Polen on toimittava pienessä markkinaosuudessa, joka tarkoittaa että asiakkaat on löydettävä ns. niche-markkinoilta. Pienejä ja uutena palveluntarjoajana Polen on mahdotonta kilpailla suurten polkupyöräteollisuuden toimijoiden kanssa, sillä markkinoinnin resurssit eivät yksinkertaisesti riitä siihen.

Polen kaikkein potentiaalisimmat asiakkaat ovat laatu- ja tietoiset maastopyöräilyn harrastajat, joiden harrastusvälineet maksavat reilusti yli 2000 euroa. Nämä harrastajat ovat pääasiassa 20–40 vuotiaita mieshenkilöitä.

Pole toki valmistaa myös kaupunkikäyttöön suunnattuja malleja, mutta alkuvaiheessa on järkevää keskittyä maastopyöriin. Maastopyörät ovat teknisempiä ja innovatiivisempia tuotteita ja niiden osalta Pole myös erottuu selvemmin kilpailijoistaan. Toki myös kaupunkipyörien suunnittelussa on kilpailijoista poikkeavia yksityiskohtia, mutta niiden esiintuominen esimerkiksi on vaikeampaa ja tavallisen kaupunkipyöräilijän näkökulmasta niiden hintapiste on melko korkea. Asiakkaat kaupunkipyöriin tulevat luultavasti niiden henkilöiden kautta jotka ovat ensin ostaneet Polen maastopyörän.

Tuotteiden laadun, erottuvuuden ja brändin uskottavuuden perusteella Pole Bicycle Companyllä on erinomaiset mahdollisuudet menestyä lähes missä tahansa Keski-Euroopan maassa tai Pohjois-Amerikassa.

Suomalaiset tuotteet mielletään Saksassa yleisesti laadukkaiksi, suomalaista työmoraalia arvostetaan ja ylipäättään kaikki suomalaisuuteen liittyvä kiinnostaa kovasti saksalaisia. (Turunen 2015)

Tuotteiden markkinoinnissa kannattaa tuoda vahvasti esiin brändin suomalainen alkuperä ja lisätä myös itse tuotteisiin alkuperästä kertova maatunnus tai lippu. Saksan kirjakielessä sanalla ”pole” ei ole merkitystä, mutta katukielessä se rinnastetaan usein Puolaan tai puolalaisuuteen viittaavaksi. Puolalaisilla tuotteilla on suomalaisiin verrattuna päinvastainen asema Saksassa. Puolalaiset tuotteet mielletään ns. huonolaatuiseksi halpatuotannoksi, joten merkin alkuperän korostaminen nimenomaan Saksassa on erittäin tärkeää.

Onnistuakseen verkkokaupan kautta tapahtuva suoramyynä vaatii toimivan alustan verkkokaupalle, monipuoliset toimitus- ja maksutavat, sekä erityisesti nopean asiakaspalvelun. Kaikki nämä asiat ovat Polella jo kunnossa.

## 6.2 Toimintaehdotukset

Polen tapauksessa Saksan markkinakartoituksen kanssa rinnan yrittäjät tekevät itse myös muiden Euroopan maiden kartoitusta. Rajallisten resurssien vuoksi on tärkeää että kartoitustyön jälkeen tehdään selkeä suunnitelma ennen varsinaisen operatiivisen toiminnan aloittamista. Maastopyöräilyn trendit ovat hyvin universaaleja ilmiöitä, mutta kulttuurikohtaisia eroavaisuuksia kaupankäynnissä löytyy Euroopassa jopa naapurivaltioidenkin väliltä.

Vaikka kansainvälistyminen onkin melko monia vaiheita sisältävä prosessi, ei se hyvin suunniteltuna ole mikään mahdoton tehtävä Polen kaltaiselle yritykselle, jonka tuotteet sopivat hyvin kohdemarkkinoille. Loppuen lopuksi kansainvälistymisessä on kuitenkin kyse melko yksinkertaisista asioista, kuten eräs suomalaisen liikunta ja vapaa-ajan välineitä valmistavan yrityksen perustaja toteaa.

*Meidän kansainvälistyminen ei ole ollut mitään rakettitiedettä. Kaupalliset tuotteet, oikea hinnoittelu, esillä eri messuilla ja mies kentälle myymään. Paljon työtunteja. Sitä se on. (Henkilö A 2015.)*

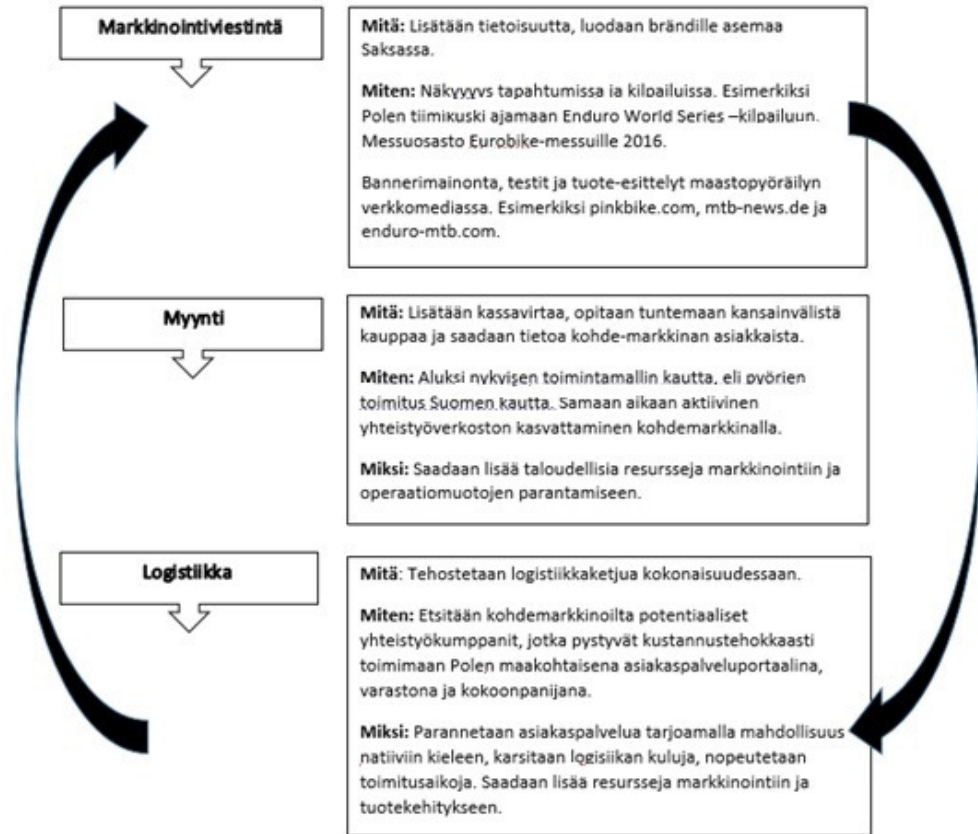
Pole on kehittänyt erinomaiset tuotteet, joilla on nykyaikainen myyntikanava ja jotka ovat hinnoiteltu kilpailukykyisesti. Nyt on aika siirtää taloudellisia resursseja tuotekehityksestä enemmän myös markkinointiin ja myyntiin. Että kansainvälistyminen on ylipäätään mahdollista, on kohdemarkkina asiakkaiden tultava tietoisiksi merkin ylivoimaisista asiakashyödyistä.

Alkuun toimitusketju kannattaa laadun ja asiakaspalvelun vuoksi suorittaa nykyisen mallin mukaan Suomen kautta, ennen kuin löydetään sopiva logistinen malli Saksasta. Tämä aiheuttaa lisäkuluja, mutta tärkeämpää on saada uuden malliston lanseerauksen myötä kassavirtaa ja saada tuotteita käyttäjille.

Kansainvälisen myynnin kanssa samaan aikaan etsitään ja kehitetään toimitusketjua, siten että mahdollisimman nopeasti voitisiin siirtää osa pyörien kasaamisesta ja varastoinnista Saksaan.

Toiminnan kehittäminen on jatkuva prosessi. Ensimmäisesessä vaiheessa kehitetään markkinointiviestintää, jonka tavoitteena on lisätä myyntiä. Myynnin lisääntyessä vapautuu käyttöön lisää taloudellisia resursseja toimitusketjun parantamiseksi ja yhteistyöverkostojen laajentamiseksi. Tämän jälkeen tarvitaan jälleen lisää markkinointiviestinnän panosta uusille alueille ja uusille asiakkaille. Käytännössä kuvion 10 mukaisen toiminnan kehittämiseen voi olla ajallisena tavoitteena vuosi 2016. Kuviosta on jätetty pois tuotekehitys, sillä se on tulevan 2016 malliston osalta erittäin hyvällä mallilla ja mahdollisuus tuotekehityksen jatkamiseen myös seuraaviin mallistoihin vaatii ensin paljon myynnin lisäämistä.





KUVIO 10. Toimintaehdotukset

Polen tuotteiden kiinnostavuudesta kohdemarkkinoilla kertoo myös se että sain yhdellä sähköpostiviestillä sovittua puhelinhaastattelun Saksan Tübingenissä sijaitsevan Dämpfer-Klinik-polkupyöräliikkeen omistajan Steffen Dittmarin kanssa. Haastattelussa selvisi että Dittmar ei ollut aikaisemmin kuullut Pole Bicycle Companystä, mutta oli heti aidosti kiinnostunut auttamaan Polea pääsemään Saksan markkinoille ja myös toimimaan yhteistyössä merkin kanssa. Tämän kaltaiset kontaktit voivat olla erittäin arvokkaita sillä Polen omistajilla ei ole entuudestaan kontakteja Saksan polkupyörä-alan toimijoihin. Vientitoiminnan aloittamisessa Saksaan on ehdoton etu että Polella olisi apunaan luetettava ja markkinan hyvin tunteva paikallinen kontakti.

## 7 YHTEENVETO

Markkinakartoitus on tärkeä osa yrityksen kansainvälistymisprosessia. Kansainvälistyminen vaikuttaa kaikkiin yrityksen toimintoihin. Vientitoiminta on yleisin tapa aloittaa kansainvälinen liiketoiminta. Uuden kansainvälisen markkina-alueen tutkimisella ja analysoinnilla yritys kerää tietoa liiketoimintaympäristöstä, asiakkaista ja kilpailijoista. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin markkinakartoituksen avulla toimeksiantajanna toimivan yrityksen, Pole Bicycle Companyn mahdollisuuksia aloittaa vientitoiminta Saksan markkina-alueelle.

Opinnäytetyössä markkina-alueita on tarkasteltu sekä mikro- että makrotasolla. Mikrotasoon kuuluvat selvitykset ovat esimerkiksi yrityksen omat resurssit ja osaaminen, jotka on esitelty yritysanalyysissä. Lisäksi mikrotasoon liittyen on opinnäytetyössä analysoitu kohdemarkkinan kilpailutilannetta, verraten potentiaalisten kilpailijoiden ominaisuuksia Pole Bicycle Companyyn. Asiakasanalyysin kautta on pyritty saamaan tietoa potentiaalisten asiakkaiden osto- ja kulutuskäyttäytymisestä Saksassa.

Makrotason liittyvät selvitykset ovat yleisiä yritystoiminnan edellytyksiä liiketoimintaympäristöstä. Nämä selvitykset on opinnäytetyössä tehty käyttäen apuna PESTEL-analyysiä.

Kerätyn markkinatiedon ja yritysanalyysin perusteella voidaan todeta että Pole Bicycle Companyllä on erinomaiset mahdollisuudet menestyä Saksassa. Polkupyöräteollisuuden trendit etenkin maastopyöräilyn osalta on hyvin globaaleja ilmiöitä, joten ainakin tuotteidensa osalta Polella on Saksan lisäksi hyvät edellytykset toimia menestyksekkäästi myös muualla Keski-Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa.

Polen tuotteiden ominaisuudet, hintataso ja omaan suoramyyntiin perustuva verkkokauppa soveltuvat hyvin kohdemarkkinan asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin. Polen ollessa vain kaksi vuotta vanha yritys, on se ikäänsä nähden saanut tuotantoon varsin vaikuttavan malliston ja luonut hyvin uskottavan brändin. Suurin edessä oleva panostus kansainvälistymisessä on varsinkin alkuun markkinointiviestinnän

kehittäminen, jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan tietoisiksi Polen tuotteista.

Jotta Pole Bicycle Company saavuttaisi parhaat lähtökohdat vientitoiminnan aloittamiseen, kannattaa Saksan markkina-alueen tutkimista jatkaa. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin markkinaa hyvin teoreettisesta näkökulmasta, joka on edellytyksenä käytännön toimien aloittamiselle. Jatkossa Polen on välttämätöntä tehdä selvitystä vientitoiminnan logistiikkaan ja pyörien kokoonpanoon liittyvistä asioista, sekä selvittää mitkä markkinointiviestinnän keinot olisivat tehokkaimmat potentiaalisten asiakkaiden tavoittamiseksi alueellisesti juuri Saksassa.

## LÄHTEET

*Painetut lähteet*

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Hedin, H., Hirvensalo, I. & Vaarnas, M. 2011. The Handbook of market Intelligence: Understand, Compete and Grow in Global Markets 1. painos. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi, 137-138, 65.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2011. Exploring Strategy. 9. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Kananen, J. 2010. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Teoksessa Heikkinen, R. (toim.) PK-yritysten kansainvälistyminen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 12-13.

Kotler, P., Keller, K. 2015. Marketing Management. Global Edition. 15. painos. Essex: Pearson Education Limited.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-alanyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

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

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

Tamer Cavusgil, S., Knight, G. & Riesenberger, J. 2014. International Business – The New Realities. 3. painos. Essex: Pearson education Limited.

Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla - markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. 3. painos. Helsinki: Multikusatannus Oy. 16-18.

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

Äijö, T. 2010. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyrittäjä kansainvälistyy. Juva: WS Bookwell Oy.

### *Elektroniset lähteet*

Alexa. 2015. Top Sites in: All Categories > Sports > Cycling > Mountain Biking. [viitattu 7.8.2015] Saatavissa: [http://www.alex.com/topsites/category/Top/Sports/Cycling/Mountain\\_Biking](http://www.alex.com/topsites/category/Top/Sports/Cycling/Mountain_Biking)

Allgemeiner Deutscher Fahrrad-Club ADFC. Fahrrad Monitor Deutschland 2013. [viitattu 19.8.2015.] Saatavissa: [http://www.adfc.de/files/2/35/Monitor\\_2013.pdf](http://www.adfc.de/files/2/35/Monitor_2013.pdf). 31.

Bike Europe. 2015a. E-Commerce to Double by 2016. [viitattu 23.7.2015]. Saatavissa: <http://www.bike-eu.com/sales-trends/nieuws/2012/6/e-commerce-to-double-by-2016-1019554>.

Bike Europe. 2015b. European Standards for Bicycles. [viitattu 23.7.2015]. Saatavissa: <http://www.bike-eu.com/laws-regulations/artikel/2011/8/european-standards-for-bicycles-1018850>.

The Central Intelligence Agency. 2015. The World Factbook. Europe: Germany. [viitattu 21.7.2015]. Saatavissa: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>.

Canyon Bicycle GmbH. 2015. Suoramyyntin edut kuluttajalle. [viitattu 1.8.2015.] Saatavissa: [https://www.canyon.com/fi/shop/information/index.html#direct\\_sales](https://www.canyon.com/fi/shop/information/index.html#direct_sales).

Commencal Bikes. 2015. [viitattu 14.8.2015.] Saatavissa: <http://www.commencal-store.com/>.

Commencal, M. 2014. Toimitusjohtaja. Commencal Bikes. Haastattelu julkaistu 21.9.2014. [viitattu 2.8.2015]. Saatavissa: <http://www.pinkbike.com/news/five-questions-max-commencal-2014.html>.

Cooperative Fahrrad. 2014. Specialized preislite 2015. [viitattu 15.8.2015.] Saatavissa: [http://www.fahrrad.co.at/Cooperative\\_Fahrrad/Downloads/Preise\\_Specialized.pdf](http://www.fahrrad.co.at/Cooperative_Fahrrad/Downloads/Preise_Specialized.pdf)

Cube Preisliste. 2015. [viitattu 15.8.2015.] Saatavissa: <http://www.obs.lu/wp-content/uploads/2015/05/2015-Preisliste-Cube.pdf>.

Deutscher Tourismusverband. 2009. Fahrradtourismus in Deutschland. [viitattu 19.8.2015.] Saatavissa: [http://www.bayernbike.de/cms/upload/content/tickermeldungen/dokumente/dtv\\_kurzversion.pdf](http://www.bayernbike.de/cms/upload/content/tickermeldungen/dokumente/dtv_kurzversion.pdf). 18.

Dirt Mountainbike Magazine. 2015a. Brands: YT Industries. [viitattu 1.8.2015]. Saatavissa:<http://dirtmountainbike.com/brands/yt-industries#gFAT610zwtHGqDsC.97>.

Dirt Mountainbike Magazine. 2015b. Brands: Specialized. [viitattu 1.8.2015]. Saatavissa:<http://dirtmountainbike.com/brands/specialized#J5TuOm8Ril3LZ8Yg.97>.

Dirt Mountainbike Magazine. 2015c. Brands: Ghost. [viitattu 1.8.2015]. Saatavissa:<http://dirtmountainbike.com/brands/ghost#wkDCI1LVkQpFk6Fq.97>

Dirt Mountainbike Magazine. 2015d. Brands: Cube. [viitattu 1.8.2015]. Saatavissa:<http://dirtmountainbike.com/brands/cube#8pKR4FfyZjeiK2ki.9>.

Dirt Mountainbike Magazine. 2015e. Brands: Giant. [viitattu 1.8.2015]. Saatavissa:<http://dirtmountainbike.com/brands/giant#IGWUvMU1tAFc0h45.97>

Dirt Mountainbike Magazine. 2015f. Brands: Commencal. [viitattu 1.8.2015].<http://dirtmountainbike.com/brands/commencal#XWwrMJvMHovCVHKM.97>.

Euroopan Komissio. Lehdistötiedote 5/2015. A Digital Single Market for Europe: Commission sets out 16 initiatives to make it happen. [viitattu 23.7.2015]. Saatavissa [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-4919\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-4919_en.htm).

European Cyclists' Federation. Commuting: Who pays the bill? [viitattu 23.7.2015] Saatavissa [http://bike-eu.com.s3-eu-central-1.amazonaws.com/app/uploads/2015/04/attachment-001\\_14189050894751.pdf](http://bike-eu.com.s3-eu-central-1.amazonaws.com/app/uploads/2015/04/attachment-001_14189050894751.pdf).

Euroopan Unioni. 2015. Jäsenvaltiot. Saksa. [viitattu 21.7.2015] Saatavissa: [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index\\_fi.htm#goto\\_4](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_fi.htm#goto_4).

Federal Ministry of Transport, Building and Urban Development. 2015. National Cycling Plan 2020. 16-20. [viitattu 23.7.2015]. Saatavissa: <http://edoc.difu.de/edoc.php?id=1U032RD6>.

Germany Trade & Invest. 2015. iXPOS – The German Business Portal. [viitattu 21.7.2015] Saatavissa: <http://www.ixpos.de/IXPOS/Navigation/EN/Your-business-in-germany/market-entry.html>.

Giant Bicycles. 2015. [viitattu 14.8.2015.] Saatavissa: <http://www.giant-bicycles.com/de-de/bike-catalogue/series/mountainbikes-bmx/21/>.

Henkilö A., Suomalainen liikunta- ja vapaa-ajan valineitä valmistavan yrityksen perustaja. 2015. Re: Haastattelupyyntö: Opinnäytetyö LAMK; Pole Bicycle Company [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Korhonen, V. Lähetetty 1.8.2015.

Huang, J. 2012. Bike Radar. Canyon factory tour. [viitattu 1.8.2015].  
Saatavissa: <http://www.bikeradar.com/gear/article/video-canyon-factory-tour-34188/>.

Innovaatorahoituskeskus Tekes. 2015. Avoin tietoaaineisto - Tekesin maksama tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoitus. [viitattu 7.8.2015.]  
Saatavissa: [https://extranet.tekes.fi/ibi\\_apps/WFServlet?](https://extranet.tekes.fi/ibi_apps/WFServlet?)

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 1.7.2015]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa:  
<http://reppu.lamk.fi/mod/book/tool/print/index.php?id=358174#ch2147>.

Oortwijn, J. 2015. Bike Europe. Bike Market in Germany Thrived in 2014 [viitattu 23.7.2015]. Saatavissa: <http://www.bike-eu.com/sales-trends/nieuws/2015/3/bike-market-in-germany-thrived-in-2014-10119423>.

Oortwijn, J. 2015. Bike Europe. [viitattu 24.7.2015.] <http://www.bike-eu.com/sales-trends/nieuws/2015/6/taiwans-bike-export-to-eu-shows-huge-growth-10124194>

Peter & Sylke Kinkelin GbR. 2014. Ghost preislste 2015. [viitattu 14.8.2015.] Saatavissa: [http://www.wofbikebox.de/wp-content/uploads/2014/08/2015\\_GHOST\\_Preislste\\_VK.pdf](http://www.wofbikebox.de/wp-content/uploads/2014/08/2015_GHOST_Preislste_VK.pdf).

Pole Bicycle Company. 2015a. Pole story. [viitattu 6.8.2015.] Saatavissa: <https://www.pole.fi/#pole-story>

Pole Bicycle Company. 2015b. Pole bikebuilder. [viitattu 15.8.2015.]  
Saatavissa: <https://www.pole.fi/pole-bikebuilder/#/>.

Pole Bicycle Company. 2015c. Polen ensimmäinen osakeanti. [viitattu 7.8.2015]. Saatavissa: <https://www.pole.fi/osakeanti/>

T3n. 2013. Paypal beliebteste Online-Zahlungsmethode in Deutschland – Studie. [viitattu 19.5.2015.] Saatavissa: <http://t3n.de/news/paypal-dominiert-deutschen-447506/>



Unternehmensregister. 2015. Kaupparekisteriote Canyon Bicycles GmbH [viitattu 10.8.2015.] Saatavissa: <https://www.undernehmensregister.de>

Unternehmensregister. 2015. Kaupparekisteriote Ghost-Bikes GmbH. [viitattu 10.8.2015.] Saatavissa: <https://www.undernehmensregister.de>

Unternehmensregister. 2015. Kaupparekisteriote YT Industries GmbH. [viitattu 10.8.2015.] Saatavissa: <https://www.undernehmensregister.de>

Van Schaik, J-W. 2015. Bike Europe. New Trend Arriving in MTBs? [viitattu 23.7.2015]. Saatavissa <http://www.bike-eu.com/sales-trends/nieuws/2015/4/new-trend-arriving-in-mtbs-10123703>.

Wragg, M. 2012. Pinkbike. Beginners Guide to Enduro: What the hell is it? [viitattu 1.8.2015]. Saatavissa: <http://www.pinkbike.com/news/Beginners-Guide-to-Enduro-What-the-hell-is-it-2012.html>.

YT Industries. 2015. All bikes. [viitattu 14.8.2015.] Saatavissa: <http://www.yt-industries.com/en/products/bikes/>

Äijö, T., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. Internationalization handbook for the Software Business. Lappeenranta: University of Technology. [viitattu 3.7.2015]. Saatavissa <http://www.lut.fi/documents/27578/101342/internationalization-handbook-for-the-software-business.pdf/3caa0aef-4f81-47b1-bf6d-50cc2c7d5985>

### *Suulliset lähteet*

Dittmar, S. 2015. Perustaja. Dämpfer-Klinik. Puhelinhaastattelu 28.8.2015.

Kokkonen, L. 2015. Perustaja. Pole Bicycle Company Oy. Haastattelu 23.5.2015.

Turunen, H. 2015. Service Quality Advisor. Vistaprint Berlin. Haastattelu 1.2.2015.

Vesalainen, M. 2015. Toimitusjohtaja. Gymstick International Oy.  
Haastattelu 16.6.2015.

Wladimirov, P. 2015. Toimitusjohtaja. Pole Bicycle Company Oy.  
Haastattelu 4.8

