

**Nadezda Stivkina**

**VÄHITTÄISKAUPAN PERUSTAMINEN VENÄJÄLLE**  
**Case: Halpa-Hallin mahdollisen myymälän perustaminen**  
**Petroskoihin**

**Opinnäytetyö**  
**CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
**Kesäkuu 2013**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Ylivieska	<b>Aika</b> Kesäkuu 2013	<b>Tekijä</b> Nadezda Stivkina
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> VÄHITTÄISKAUPAN PERUSTAMINEN VENÄJÄLLE. Case: Halpa-Hallin mahdollisen myymälän perustaminen Petroskoihin		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 89+4
<b>Työelämäohjaaja</b> Vesa Kaarlela		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda tietopaketti Venäjällä kauppaa aloittavalle suomalaisyritykselle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä Petroskoissa markkinatutkimus vähittäiskaupan näkökulmasta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Kokkolan Halpa-Halli Oy:lle. Halpa-Halli on nopeasti kasvava suomalainen yritys, ja kansainvälistyminen on olennainen osa kasvavan yrityksen strategiaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa selviteltiin kansainvälistymisen riskejä ja edellytyksiä. Lisäksi kuvattiin kansainvälisiä operaatiomuotoja ja kansainvälisen markkinoinnin suunnitteluvaiheita. Teoreettisessa osuudessa tarkasteltiin Venäjää yleisesti, Venäjän taloutta ja sen ongelmia, suomalais-venäläisiä kauppasuhteita ja Venäjän businesskulttuuria. Toimintaympäristönä Venäjä on haastava, mutta se on tärkeä vientimaa suomalaisille yrityksille.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus koostui kolmesta eri analyysistä. PEST-analyysi kuvasi Petroskoin toimintaympäristöä. Kilpailija-analyysi esitti Petroskoissa kaupan alalla toimivia kilpailijoita. Kysyntä-analyysi oli suoritettu kyselytutkimuksella. Markkinatutkimuksen avulla saatiin tietoja vain Petroskoin markkinoista. Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio, siksi Petroskoissa suoritettu tutkimus ei anna tarvittavia tietoja muista Venäjän markkinoista, sillä ne ovat ympäristöltään ja ominaisuuksiltaan täysin erilaisia.</p> <p>Opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin hyvin. Tutkimustulokset ovat kuitenkin ainoastaan suuntaa antavia. Petroskoi on Karjalan tasavallan pääkaupunki, ja se on tärkeä teollisuuden, koulutuksen ja kulttuurin keskus. Petroskoi on kiinnostava kohdemarkkina suomalaisille kauppayrityksille. Petroskoissa on kova kilpailu kaupan alalla, mutta kyselytutkimuksen mukaan voitiin päätellä, että petroskoilaisia kiinnostaisi suomalainen myymälä Petroskoissa.</p>		
<b>Avainsanat:</b> Yrityksen kansainvälistyminen, kansainväliset operaatiomuodot, kansainvälisen markkinoinnin suunnittelu, Venäjä		

## ABSTRACT

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> June 2013	<b>Author</b> Nadezda Stivkina
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> RETAIL STORE ESTABLISHMENT IN RUSSIA. Case: the possible foundation of a Halpa-Halli in Petrozavodsk		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 89+4
<b>Supervisor</b> Vesa Kaarlela		
<p>The purpose of this thesis was to put together an information package for a Finnish company starting up a business in Russia. The aim of this thesis was to carry out a market research from a retail store's point of view. This thesis was commissioned by Kokkolan Halpa-Halli Oy. Halpa-Halli is a fast growing Finnish company, and the internationalization is an integral part of the company's strategy to grow.</p> <p>In the theory part of the thesis the risks and conditions of the internationalization were discussed. In addition, international operation modes and international marketing planning stages were described. The theoretical background of the thesis focused also on Russia in general, Russian economy and its problems, Finnish-Russian trade relations and Russian business culture. Russia is a challenging operating environment for a business, but it is an important export country for Finnish companies.</p> <p>The study consisted of three different analyses. PEST-analysis described the operating environment of Petrozavodsk. The Competitor analysis presented trade competitors in Petrozavodsk. The Demand analysis was carried out as a survey. The market study provided data only of Petrozavodsk market. Russia is the largest country in the world, so the research conducted in Petrozavodsk does not provide necessary information about the other Russian markets, because these areas have different environments and features.</p> <p>The objectives of this thesis were reached well. However, the results are only suggestive. Petrozavodsk is the capital of the Republic of Karelia, and it is an important industrial, educational and cultural center. Petrozavodsk is an attractive target market for Finnish trading companies. There is a strong competition in Petrozavodsk in the field of trade, but the survey showed that the citizens of Petrozavodsk are interested in a Finnish store in Petrozavodsk.</p>		

**Key words:** The internationalization of the company, international operation modes, international marketing planning, Russia

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS  
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN</b>	<b>4</b>
2.1 Kansainvälisen kaupan käsite	4
2.2 Kansainvälistymisen edellytykset	4
2.3 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät	8
2.4 Kansainvälistymisen riskit	11
<b>3 KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT</b>	<b>14</b>
3.1 Vienti	14
3.2 Sopimusperusteiset yhteistyömuodot	16
3.3 Suorat investoinnit ulkomaille	19
<b>4 KANSAINVÄLISEN MARKKINOINNIN SUUNNITTELU</b>	<b>22</b>
4.1 Yritysanalyysi	24
4.2 Kohdemaan markkinatutkimus	25
4.2.1 Kilpailuanalyysi	26
4.2.2 Kysyntäanalyysi	27
4.2.3 PEST(EL)-analyysi	28
4.3 Kansainvälistymisstrategian rakentaminen	29
4.4 Kansainvälisen markkinoinnin kilpailukeinot	31
4.4.1 Segmentointi markkinoinnin kilpailukeinojen perustana	32
4.4.2 Tuote	33
4.4.3 Hinta	34
4.4.4 Jakelu	37
4.4.5 Markkinointiviestintä	38
4.5 Kansainvälisen markkinoinnin organisaatio, toteutus ja seuranta	40
<b>5 VENÄJÄ KANSAINVÄLISTYMISEN KOHDEMAANA</b>	<b>41</b>
5.1 Venäjän maantieto	41
5.2 Suomalais-venäläiset kauppasuhteet	43
5.3 Venäjän talous	47
5.4 Venäjä ja WTO	51
5.5 Venäjälle etabloitumiseen kohdistuva lainsäädäntö	52
5.6 Venäläinen kuluttaja	55
5.7 Venäläinen businesskulttuuri	57
<b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>60</b>
6.1 Tutkimusongelmat	60
6.2 Tietojenkeräysmenetelmät	60
6.3 Kyselytutkimuksen toteutus	62
6.4 Kenttätutkimusaineiston kuvaus	62
<b>7 TUTKIMUTULOKSET</b>	<b>65</b>
7.1 Petroskoin PEST-analyysi	65
7.2 Petroskoin kilpailuanalyysi	68
7.3 Petroskoin kysyntäanalyysi	72
7.4 SWOT-analyysi	77

<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>81</b>
8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin	81
8.2 Opinnäytetyön arviointi	83
<b>LÄHTEET</b>	<b>85</b>
<b>LIITTEET</b>	

## KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

### KUVIOT

KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys	3
KUVIO 2. Kansainvälistymisen edellytykset	5
KUVIO 3. Yritysten vientiin, kansainvälistymiseen ja globalisoitumiseen vaikuttavat tekijät	8
KUVIO 4. Kotimaakohtaiset työntekijät ja kohdemaakohtaiset imutekijät	9
KUVIO 5. Lisensoinnin ja franchisingin toimintamuotojen työnjako	17
KUVIO 6. Markkinoinnin suunnitteluprosessi	22
KUVIO 7. Yrityksen kansainvälistymisen suunnittelun ja kehittämisen osa-alueet	23
KUVIO 8. Markkinointiympäristö	25
KUVIO 9. Kaupan kasvustrategiset kehityslinjat	30
KUVIO 10. Kansainvälisen toimintaympäristön vaikutus markkinointiin	32
KUVIO 11. Tuotteen kerrostuminen	34
KUVIO 12. Tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät	35
KUVIO 13. Venäjän kartta	41
KUVIO 14. Suomen ja Venäjän välinen kauppa v. 2002–2011	45
KUVIO 15. Vienti Venäjälle vuonna 2011	46
KUVIO 16. Euron ja dollarin ruplakurssit 2011–2012	49
KUVIO 17. Kansainvälinen korruptioindeksi vuonna 2012	50
KUVIO 18. Venäläisten ostokset Suomessa 2012	56
KUVIO 19. Markkinatutkimuksen menetelmät	61
KUVIO 20. Vastaajien sukupuolijakauma	63
KUVIO 21. Vastaajien ikäjakauma	63
KUVIO 22. Vastaajien talouden koko	64
KUVIO 23. Karjalan tasavallan kartta	65
KUVIO 24. Sigma-hypermarketti Petroskoissa	68
KUVIO 25. Sigma-hypermarketin myymälätilat	69
KUVIO 26. Lotos-Gurman ruokakauppa Petroskoissa	70
KUVIO 27. Lenta-hypermarketti Petroskoissa	70
KUVIO 28. Lentan omat tuotemerkit	71
KUVIO 29. Petroskoilaisten kiinnostus suomalaisia tavaroita kohtaan	73
KUVIO 30. Onko vastaaja koskaan ostanut suomalaisia tavaroita?	73
KUVIO 31. Ostokriteerit	74
KUVIO 32. Petroskoilaiset Suomessa ostoksilla	75
KUVIO 33. Asiointi suomalaisessa myymälässä	75
KUVIO 34. Petroskoilaisten kiinnostus suomalaisia tuotteita kohtaan	76
KUVIO 35. Halpa-Hallin tunnettuus petroskoilaisten keskuudessa	77

### TAULUKOT

TAULUKKO 1. Venäjän talouskehitys sektoreittain	47
TAULUKKO 2. Karjalan tasavallan suurimmat kaupungit asukasluvultaan 2010	67
TAULUKKO 3. SWOT-analyysi	78

## 1 JOHDANTO

Kansainvälisyys on yhä vahvemmin suomalaisten yritysten toimintaan liittyvä ominaisuus. Suomen markkinan pienuus ja avoimuus pakottaa suomalaisia yrityksiä kansainvälistymään. Kansainväliset markkinat tarjoavat suomalaisille yrityksille mahdollisuuksia liiketoiminnan laajentamiseen ja kannattavuuden parantamiseen. Yleensä yritysten kansainvälistymisprosessi lähtee liikkeelle kasvun myötä, mutta osalle yrityksistä Suomen markkinat ovat alun alkaen riittämättömät.

Päätös kansainvälistymisestä pitää tehdä huolellisesti, koska kansainvälistymiseen liittyy monia riskejä ja esteitä, jotka on pakko huomioida. Kohdemaan toimintaympäristön haasteet tulevat ensimmäisenä eteen. Taloudellisten, poliittisten, demografisten sekä teknologisten tekijöiden muutokset vaikuttavat voimakkaasti yrityksen toimintaan ulkomailla. Huomiota tulee kiinnittää myös juridisiin ja kulttuurisiin eroihin.

Perinteisesti suomalaiset yritykset ovat aloittaneet kansainvälistymisensä lähimarkkinoilta eli Skandinaviasta, Keski-Euroopasta sekä viime vuosina Baltiasta tai Luoteis-Venäjältä. Venäjä on toimintaympäristönä haastava ja erityisosaamista vaativa kohdema. Haasteellisesta toimintaympäristöstä huolimatta Venäjä säilyy suomalaisille yrityksille tärkeänä ja kiinnostavana markkinana. Venäjä on viime vuosikymmenen aikana noussut yhdeksi Suomen tärkeimmistä vientimaista ja monet suomalaiset yritykset ovat etabloituneet Venäjän markkinoille. Tähän on vaikuttanut erityisesti nopea Venäjän talouskasvu.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Kokkolan Halpa-Halli Oy. Olen toiminut toimeksiantajani palveluksessa opiskelujeni ohella. Kokkolan Halpa-Halli Oy on perheyritys, joka aloitti toimintansa vuonna 1969. Tänä päivänä Kokkolan Halpa-Halli Oy:llä on 39 myymälää 38 paikkakunnalla. Halpa-Halli-ketjun myymälät ovat täyden palvelun tavarataloja. Niiden valikoimiin kuuluvat koko perheen tekstiilit, taloustavarat, kemikaliotuotteet, autotarvikkeet, pienelektroniikka ja elintarvikkeet. Kokkolan Halpa-Halli Oy:n periaatteena on myydä laadukkaat tuotteensa jatkuvasti yleistä hintatasoa edullisemmin. Ziip on Halpa-Hallin oma tuotemerkki, jonka va-

likoimat laajenevat jatkuvasti. Edullisia Ziip-tuotemerkin tuotteita löytyy kosmetiikka- ja ruokaosastoilta. Halpa-Halli on nopeasti kasvava yritys. Vuosina 2013–2014 Kokkolan Halpa-Halli Oy laajentaa ketjuaan neljällä uudella myymälällä. (Kokkolan Halpa-Halli Oy 2011.) Kansainvälistyminen on olennainen osa kasvavan yrityksen strategiaa. Halpa-Hallin vahva asema kotimarkkinoilla ja hyvät tuotteet antavat hyvät edellytykset menestyä Suomen rajojen ulkopuolellakin.

Markkina-analyysi on tiivis yhteenveto keskeisimmistä markkinatiedoista. Se kuvaa yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, asiakkaita ja kilpailijoiden asemaa kohdemarkkinoilla. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä Petroskoin markkina-analyysi, jossa kartoitetaan kysyntää sekä markkina- ja kilpailutilannetta vähittäiskaupan näkökulmasta. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda tietopaketti Venäjän kanssa kauppaa aloittavalle suomalaisyritykselle.

Markkinatutkimuksen avulla saan tietoja vain Petroskoin markkinoista. Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio, siksi Petroskoissa suoritettu tutkimus ei anna tarvittavia tietoja muista Venäjän markkinoista, sillä ne ovat ympäristöltään ja ominaisuuksiltaan täysin erilaisia.

Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat asetettiin seuraavasti:

### **Onko Halpa-Hallilla markkinakohtaisia edellytyksiä perustaa myymälä Petroskoihin?**

- Mitkä makroympäristötekijät vaikuttavat Halpa-Hallin perustamiseen Petroskoihin?
- Millainen on Petroskoin markkinoiden kilpailutilanne vähittäiskaupan näkökulmasta?
- Missä määrin Halpa-Hallille on kysyntää Petroskoissa?

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys esitetään kuviossa 1. Kuviossa kuvataan yrityksen kansainvälistymisen vaiheet. Kansainvälisen toiminnan käynnistäminen on pitkä ja monivaiheinen prosessi, jonka suunnitteluun on varattava aikaa. Kol-



men vaiheen läpikäyminen helpottaa valmistautumista kansainvälistymisprosessiin.



KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

Ensiksi selvitysvaiheessa analysoidaan yrityksen nykytilanne ja kartoitetaan kansainvälistymisen edellytykset, mahdolliset riskit ja haasteet. Ensimmäisen vaiheen tavoitteena on ymmärtää paremmin yrityksen lähtökohdat kansainvälistymiselle. Toiseksi kartoitetaan potentiaalisia kohdemarkkinoita. Kun alustavan kartoituksen perusteella on valittu potentiaalinen kohdemarkkina, on syytä tehdä tarkempi selvitys kohdemarkkinan todellisesta markkinapotentiaalista yritykselle. Kansainvälisillä markkinoilla onnistumisen edellytys on kohdealueen riittävä tuntemus.

Kohdemaan markkina-analyysi on hyvä pohja kansainvälistymissuunnitelman laadimiselle. Sen jälkeen organisaation on luotava kansainvälistymisstrategia. Kansainvälistymisstrategiassa otetaan huomioon kaikki tieto, joka saatiin esiselvitysvaiheessa. Tarkoituksena on asettaa tarkat tavoitteet, luoda selvä kansainvälistymissuunnitelma ja valita sopiva operaatiomuoto. Kansainvälistymisstrategian suunnittelun jälkeen päätetään aikatauluista ja suunnitellaan markkinointitoimenpiteet.

## **2 YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMINEN**

### **2.1 Kansainvälisen kaupan käsite**

Kansainvälinen kauppa on prosessi, jolloin tavara tai palvelu siirtyy valtiollisen rajan yli. Kansainvälinen kauppa eroaa kotimaan kaupasta siinä, että myyjä toimii ympäristössä, jossa vallitsevat toiset pelisäännöt ja tavat toimia, toisenlainen kulttuuri ja toisenlaiset arvot sekä toisenlainen kysyntä- ja tarjontatilanne. Kansainvälisessä kaupassa myyjä joutuu sopeutumaan toisenlaisiin olosuhteisiin. (Pasanen 2005, 15.)

Kansainvälinen kauppa on kehittynyt paljon viimeisten sadan vuoden aikana. Tähän kehitykseen vaikuttaa paljon tekijöitä, kuten teknologian kehitys sekä kauppa-poliittiset ja väestörakennetta koskevat muutokset. Uusi tietotekniikka alentaa kommunikaatio- ja logistiikkakustannuksia, mikä helpottaa yrityksen kansainvälistymistä. Myös vapaakauppa-alueiden syntyminen lisää kansainvälisiä kauppvoja. Epätasainen väestönkasvu maailmalla, väestön keskittyminen suuriin asutuskeskuksiin ja ikärakenteen muutokset luovat uutta kysyntää ja uutta tarjontaa. (Pasanen 2005, 15–16.)

Kansainvälisyys on tulevaisuudessa yhä vahvemmin kaupan toimintaan liittyvä ominaisuus. Kansainvälistyvän kauppayrityksen päämääränä on kasvu, kannattavuus ja osaamisen varaan rakentuvan kilpailuedun hyödyntäminen uusilla markkinoilla. Nykyään kotimaan markkinoilla on paljon kansainvälisiä kauppayrityksiä, ja samaan aikaan myös suomalaiset kauppayritykset aktiivisesti laajentavat toimintaansa kansainvälisille markkinoille. (Kuusela & Neilimo 2010, 158–159.)

### **2.2 Kansainvälistymisen edellytykset**

Ennen kansainvälistymispäätöstä yrityksessä arvioidaan kriittisesti kansainvälistymisen edellytyksiä. Kansainvälistymisen edellytyksien arvioinnissa punnitaan yrityksen ja sen tuotteisiin liittyviä sisäisiä tekijöitä sekä markkinaolosuhteisiin liit-

tyviä ja yrityksen vaikutuspiirin ulkopuolella olevia seikkoja, jotka on esitetty kuviossa 2. (Karhu 2002, 19.)



KUVIO 2. Kansainvälistymisen edellytykset (Karhu 2002, 20)

Yrityskohtaiset edellytykset voidaan jakaa taloudellisiin ja toiminnallisiin resursseihin. Yrityksen taloudelliset resurssit rakentuvat yrityksen kannattavuudesta, vakaaraisuudesta ja maksuvalmiudesta. Kaikkien kolmen elementin pitää olla kunnossa ennen kansainvälistymistä, koska kansainväliseen kasvuun tarvittavat investoinnit edellyttävät suuria rahoituksellisia voimavaroja. Investointeja ovat ne panostukset, joita tehdään ulkomaisiin tytäryhtiöihin pääomasijoitusten muodossa käyttöömaisuuteen, henkilöstöön ja markkinointiin. Kova kilpailu kansainvälisillä markkinoilla edellyttää yrityksiltä suhteellisesti suurempia panostuksia kuin kotimarkkinoilla. (Karhu 2002, 20–22.)

Toiminnallisilla resursseilla tarkoitetaan yrityksen tuotannollista, markkinoinnillista ja hallinnollista suorituskapasiteettia sekä henkilöstön osaamista. Toiminnallisten resurssien riittävyys riippuu yrityksen taloudellisista resursseista. (Karhu 2002, 25.)

Kansainvälistymään pyrkivän yrityksen tuotantokapasiteetin on oltava huomattava, jotta se selviytyisi suuristakin tilauksista. Markkinointikapasiteetille haasteita tuottavat kansainvälisessä ympäristössä vaikeasti toteutettavat markkinatutkimus ja markkinointiviestintä. Yrityksen hallinnollisilta resursseilta edellytetään paljon esimerkiksi organisaation johtamisessa ja rahaprosessien hallinnassa. Henkilöstöön liittyvät resurssit kohdistuvat erityisesti henkilöstön osaamiseen tuotannossa,

markkinoinnissa ja hallinnossa. Näissä tehtävissä toimivilta henkilöiltä vaaditaan osaamista kielitaidossa, kulttuurituntemuksessa ja sopeutumisessa erilaisiin ympäristöihin ja kulttuureihin. (Karhu 2002, 25.)

Vientituotteella on paljon haasteita kansainvälisillä markkinoilla. Tarkasteltaessa tuotteen sopivuutta vientimarkkinoille tulee ottaa huomioon, että kilpailevista tuotteista heikosti erottuvalla ja tavanomaisella tuotteella ei kannata lähteä kansainvälisille markkinoille, ellei yrityksellä ole hallussaan hintaetua suhteessa kilpaileviin yrityksiin. Kotimainen tuote voi soveltua kansainvälisille markkinoille joko sellaisenaan tai markkina-aluekohtaisesti jossakin määrin muunneltuna, kuten vientimaan standardien ja määräyksien, ostajan tarpeiden ja toiveiden sekä kohdemaan kulttuurin mukaiseksi. (Karhu 2002, 26.)

Yritys- ja tuotekohtaisten edellytysten lisäksi kansainvälistymään pyrkivän yrityksen tulee huomioida myös markkinakohtaisia edellytyksiä. Markkinakohtaisiin edellytyksiin kuuluvat kysyntä-, kilpailu- ja yhteisötekijät. (Karhu 2002, 27.)

Kansainvälistymään pyrkivän yrityksen kannattaa selvittää onko kohdemaan markkinoilla kysyntää omalle tuotteelle. Potentiaalisen kysynnän määrä vaikuttaa operaatiomuodon valintaan. Kansainvälistyminen on edullisempaa toteuttaa vientikaupan kuin ulkomaisten investointien kautta, mikäli menekki jää todennäköisesti vähäiseksi. Ulkomainen yksikkö voi kuitenkin tarjota hyviä mahdollisuuksia kysynnän luomiseen, mahdollistaa tiedonsaannin markkinoilta ja helpottaa päätösten tekemistä. (Karhu 2002, 27.)

Kysynnän määrä riippuu potentiaalisten asiakkaiden lukumäärästä sekä halusta ja kyvystä ostaa tuotteita. Tavoitettavissa olevien asiakkaiden lukumäärä on kysyntäpotentiaaliperusta. Väkirikkaat valtiot tarjoavat hyvät lähtökohdat kansainvälistyville yrityksille. Monet väkirikkaat maat ovat kuitenkin köyhiä verrattuna pienempiin länsimaisiin maihin. Potentiaalisten asiakkaiden tulo- ja varallisuustaso on kysyntää rajoittava tekijä. Tuotteeseen kohdistuva ostohalu on toinen myynnin määrää rajoittava tekijä. Se riippuu asiakkaiden asenteista, mielikuvista ja tottumuksista. Markkinointitoimenpiteillä pyritään poistamaan ostamisen esteitä ja vaikuttamaan ostohalukkuuteen. (Karhu 2002, 28.)

Kova kilpailu kotimarkkinoilla vaikuttaa yritysten kansainvälistymiseen. Kilpailutilanne riippuu markkinoilla toimivien kilpailijoiden lukumäärästä ja niiden käyttämistä kilpailukeinoista. Nykyään kilpailu on kaikilla markkinoilla kovaa ja selkeimmin se ilmenee isoilla ja ostovoimaisilla markkina-alueilla. Jos kohdemaassa on vähän kilpailevia yrityksiä suhteessa kysyntäpotentiaaliin tai ne ovat sijoittuneet epätasaisesti, se houkuttelee luonnollisesti ulkomaisia investointeja. (Karhu 2002, 28–30.)

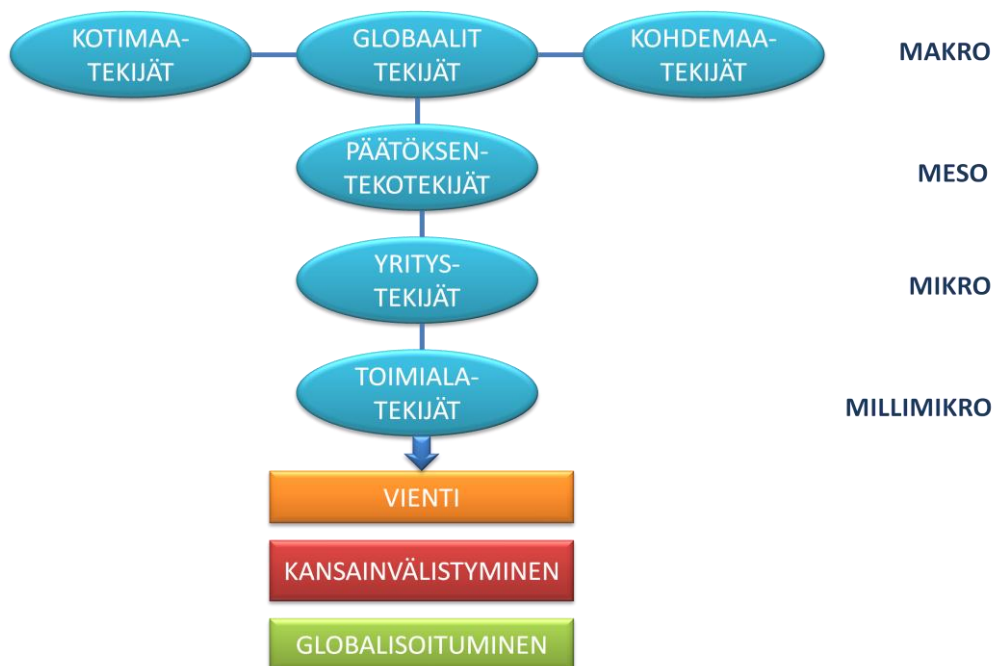
Karhu (2002, 30) jakaa yhteisötekijät taloudellisiin, demografisiin, teknisiin, poliittisiin, juridisiin, kulttuurisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Näiden tekijöiden ominaisuudet vaikuttavat kansainvälisen markkinoinnin kilpailukeinojen valintaan ja saavutettavissa oleviin tuloksiin. (Karhu 2002, 30.) Kohdemaan ympäristötekijät asettavat paineita ja esteitä kaupankäynnille. Yrityksen tulee selvittää maan kauppapoliittiset toimenpiteet, kilpailu- ja muu lainsäädäntö, sopimusoikeus, tekniset ja sovellusstandardit sekä verotukselliset seikat, kuten tullit ja muut maahantuontimaksut. (Vahvaselkä 2009, 203.)

Demografisilla tekijöillä tarkoitetaan väestöön liittyviä tekijöitä eli väestön määrää, koostumusta ja maantieteellistä jakaantumista. Yritysten tulevaisuuden päätöksenteossa on otettava huomioon väestössä tapahtuvat muutokset ja niiden vaikutukset osto- ja kulutustottumuksiin. (Bergström & Leppänen 2009, 56.) Sosiaalisia tekijöitä tarkasteltaessa tutkitaan millaisiin ryhmiin yksilö kuuluu, mikä on hänen sosiaaliluokkansa ja miten sosiaalinen ryhmä vaikuttaa ostajan päätöksentekoon (Bergström & Leppänen 2009, 117).

Kulttuuri muovaa ihmisen persoonallisuutta. Jokainen syntyy johonkin kulttuuriympäristöön ja sitä edustavaan yhteisöön tai perheeseen. Kulttuurista omaksutaan toimintatapoja, malleja, arvoja, ja asenteita. Kuluttajan käyttäytymistä tarkasteltaessa kulttuurista korostuu mielikuvien ja erilaisten merkityksien maailmaa, joka on yhteinen useimmille kulttuuriin kuuluville ihmisille. (Bergström & Leppänen 2009, 118–119.)

## 2.3 Kansainvälistymiseen vaikuttavat tekijät

Yritysten kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä on useita. Nämä tekijät voidaan jakaa eri tasoihin kuvion 3 mukaisesti.



KUVIO 3. Yritysten vientiin, kansainvälistymiseen ja globalisoitumiseen vaikuttavat tekijät eri tasoilla (Luostarinen 2002, 28)

Luostarisen (2002, 28–29) mukaan globaalit tekijät helpottavat kansainvälistä kaupankäyntiä maailmanlaajuisesti ja ovat yhteisiä useimmille maille. Näitä tekijöitä ovat muun muassa liikenneyhteyksien halventuminen ja nopeutuminen, informaatio- ja kommunikaatioyhteyksien laajentuminen, kansainvälisen kaupan vapautuminen ja valuuttojen vaihdettavuuden lisääntyminen. Asiakkaiden kansainvälistyminen on myös merkittävä tekijä. Kotimaatekijät ovat Suomessa vaikuttavia makrotekijöitä, kuten markkinan pienuus, avoimuus ja etäinen sijainti sekä eräiden tuotantotekijöiden puute ja korkea hinta. (Luostarinen 2002, 28–29.)

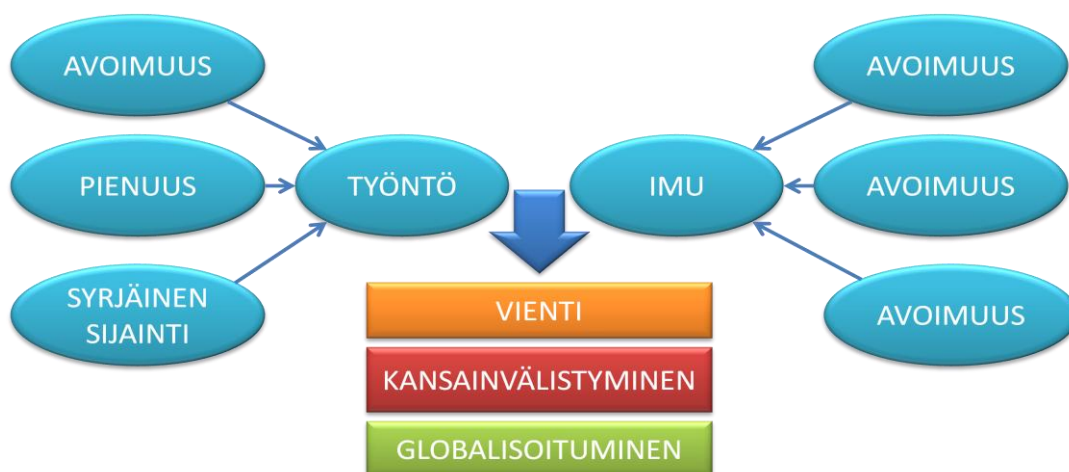
Suomen markkinoiden pienuus vaikuttaa siihen, että yritys ei pysty myymään suuria määriä tuotteita kotimarkkinoilla. Suomen kotimarkkinat eivät ole ainoastaan yhdet kehittyneiden maiden pienimmistä, vaan ne ovat myös yhdet kaikkein avoi-

mimmista. Avoimuus houkuttelee kansainvälisiä yrityksiä, mikä näkyy kotimaan markkinoilla jatkuvasti lisääntyneenä tuontina. Markkinat muodostuvat entistäkin pienemmiksi ja ahtaammiksi, mikä lisää vienti- ja kansainvälistymispainetta. (Luostarinen 2002, 29–30.)

Suomen etäinen sijainti aiheuttaa ongelmia yrityksille, jotka vievät tuotteita ulkomaille. Tosin liikenne- ja kommunikaatioyhteysien jatkuva paraneminen on vähentänyt etäisyyden tuottamaa haittaa, mutta etenkin globaalia kauppaa harjoittaville yrityksille etäisyys päämarkkinoista on edelleenkin suuri haaste. (Luostarinen 2002, 30–31.)

Tuotantotekijöiden puute ja korkea hinta aiheuttavat yrityksille kansainvälistymispainetta. Tiettyjä raaka-aineita tai osia ei Suomessa tuoteta, joten yritys joutuu hankkimaan ne ulkomailta. Toisaalta kalliit raaka-aine-, työvoima-, energia- ja pääomakustannukset voivat pakottaa yritykset lähtemään sinne missä nämä kustannukset ovat edullisemmat kuin Suomessa. (Luostarinen 2002, 31.)

Vastakohtana kotimaan työntekijöille kohdemaakohtaiset tekijät ovat niin sanottuja imutekijöitä. Kotimaan ja kohdemaakohtaiset tekijät on esitetty kuviossa 4. (Luostarinen 2002, 33–32.)



KUVIO 4. Kotimaakohtaiset työntekijät ja kohdemaakohtaiset imutekijät (Luostarinen 2002, 28)

Suomalaiset yritykset lähtevät ulkomaisille suuremmille markkinoille, koska Suomen markkinat ovat yhden maapalon pienimmistä. Ulkomaalaisten markkinoiden kysyntäimu on todella merkittävä vetovoima, joka käynnistää kansainvälisiä toimintoja. Kysyntäpotentiaali ulkomaalaisilla markkinoilla voi olla valtavan suuri, mutta se voi jäädäkin vain potentiaaliseksi, jos yritys ja sen tuotteet eivät ole kilpailukykyisiä. Myös Suomen solmimat kaupan vapauttamiseen pyrkivät sopimukset ovat lisänneet imun tehoa. Samalla kun Suomi on avannut rajojansa ulkomaisille yrityksille, myös muut sopijamaat ovat avanneet rajojansa vastavuoroisesti suomalaisille yrityksille. (Luostarinen 2002, 32–33.)

Toimialakohtaiset tekijät ovat yrityksen toimialasta johtuvia tekijöitä, jotka vaikeuttavat tai helpottavat yrityksen kansainvälistymistä. Esimerkiksi kaupan liberalisointiin pyrkivissä sopimuksissa tietyille toimialoille voidaan asettaa muista poikkeavia määräyksiä tullien ja kaupan esteiden poistamisesta. Useimmiten nämä liittyvät työvoimavaltaisiin tai kansallisesti strategisesti merkittäviin toimialoihin. Tällaiset toimialakohtaiset tekijät pakottavat alan yrityksiä hakeutumaan suuremmille kansainvälisille markkinoille. (Luostarinen 2002, 33–34.)

Yrityskohtaiset tekijät motivoivat kansainvälistymään. Tärkeimpiä tällaisia tekijöitä ovat sarja- eli skaala-, erikoistumis-, teknologia- ja globaalien vaihtoehtojen edut. (Luostarinen 2002, 34.)

Suomalaisen yrityksen on vaikea toimia kilpailukykyisesti, koska se operoi pienillä ja avoimilla kotimaan markkinoilla. Tämä johtuu siitä, että tuotteiden yksikkökustannukset riippuvat ostettujen raaka-aineiden ja valmistettujen sekä myytyjen tuotteiden määrästä. Tällöin kansainvälinen kauppa tarjoaa selkeän kustannusedun, koska yrityksellä voi olla pidemmät osto-, valmistus-, myynti- ja markkinointisarjat. (Luostarinen 2002, 34.)

Erikoistuminen on yksi kilpailukyvyyn kehittämisstrategioista. Erikoistuminen ei ole aina mahdollista, koska kysyntä ei ole riittävän suurta, jos yritys erikoistuu tiettyyn asiakassegmenttiin. Kun yritys päättää lähteä kansainvälisille markkinoille, tällaiseen kapeaan liiketoiminta-alueeseen erikoistuvalla yritykselle tarjoutuu riittävän



suuret markkinat. Mitä korkeampi yrityksen erikoistumisaste on, sitä korkeampi tulisi kansainvälistymisasteen olla. (Luostarinen 2002, 34.)

Tuotantoteknologiassa tehokkaan ja kilpailukykyisen tuotantolinjan tai koneiston kapasiteetti voi olla niin suuri, että kotimaan markkinat eivät mitenkään riitä sen hyödyntämiseen. Myös tutkimus- ja kehittämistoimintojen kustannukset saattavat olla niin korkeat, että niiden kattaminen ei ole mitenkään mahdollista pieniltä kotimaan markkinoilta saatavilla tuloilla. Silloin yritys voi kansainvälistyä ja päästä hyötymään teknologiaeduista. (Luostarinen 2002, 35.)

Kotimaassa toimiva yritys tietää, hallitsee ja käyttää eri toimintoja kehittäessään pääasiallisesti kotimaisia vaihtoehtoja. Ulkomaille meno antaa merkittävän edun, koska yritys pystyy hyödyntämään myös kansainvälisiä vaihtoehtoja, olipa kysymys mistä tahansa päätöksentekoaalueesta (ostot, varastointi, kuljetus, valmistus, myynti, markkinointi, rahoitus, verotus, henkilöstö). (Luostarinen 2002, 35.)

Päätöstekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että yritys lähtee laajentamaan toimintaansa ulkomaille. Näistä tekijöistä merkittävimmät ovat päätöksentekoon liittyvät epävarmuus- ja riskitekijät. Jos yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta tai osaamista, joka liittyisi kansainväliseen kauppaan ja ulkomaalaisiin operaatioihin, riskit ovat suuret ja kansainvälistymisprosessi on hidas. Jos yrityksellä on aikaisempaa kokemusta onnistuneesta kansainvälistymisestä, päätöksentekotilanteessa kansainvälistyminen koetaan positiiviseksi ja tarpeelliseksi vaihtoehdoksi. Silloin kansainvälistymisprosessi on tehokas ja nopea, ja riskit pidetään pieninä ja hallittavissa olevina. (Luostarinen 2002, 36–38.)

## **2.4 Kansainvälistymisen riskit**

Riski on odottamaton tappion mahdollisuus. Yrityksen on otettava huomioon riskit, jotka liittyvät kansainvälisen liiketoiminnan suunnitteluun, markkinointiin, maksuihin ja sopimuksiin. Riskien hallitseminen vientikaupassa on yritykselle paitsi välttämättömyyksiä myös kilpailukeino. Mahdolliset riskien aiheuttamat vahingot pitää arvioida

tarkasti. Vakuutusten lisäksi yrityksen tulee miettiä muitakin suojaustoimenpiteitä. (Vahvaselkä 2009, 306.)

Maariskit ovat vieraan valtion toimenpiteistä aiheuttavia riskejä. Ulkomaan kaupaa harjoittava yritys joutuu jatkuvasti tekemisiin maariskien kanssa. Taloudellinen riski on poliittista riskiä selvemmin arvioitavissa ja mitattavissa. (Pasanen 2005, 188.)

Poliittiset riskit liittyvät ostajan maahan ja yritys ei voi vaikuttaa niihin. Poliittiset riskit voivat realisoitua laillisten toimintojen myötä. Maan hallitus voi säätää sellaisia lakeja tai viranomaiset voivat antaa sellaisia määräyksiä, jotka haittaavat tai ehkäisevät yritysten toimintaa. Usein tällaisia ovat verolait, tullit ja muut ulkomalaisille yrityksille säilytetyt maksut. Poliittisiin riskeihin liittyy myös laittomien keinojen käyttäminen, kuten lahjusten vaatimusta, terrorismia, kapinaa ja äärimmillään sisällissotaa. (Pirnes & Kukkola, 98.)

Maan taloudellisen riskin arviointi keskittyy maan ulkoisen velkaantumisen ja maksutaseen tarkasteluun. Maan luottokelpoisuuteen vaikuttavia tietoja päivitetään jatkuvasti eri luotto- ja luokituslaitosten toimesta. Tekijöihin, joiden perusteella maa voidaan sijoittaa korkeaan luottokelpoisuusluokkaan, kuuluu maan vahva poliittinen tilanne ja korkea elintaso. (Pasanen 2005, 189.)

Maariskeihin kuuluvat myös luonnonoloista johtuvat tekijät, kuten maanjäristykset, hirmumyrskyt ja tulvat. Ne vaikuttavat kotimaassakin toimiviin yrityksiin silloin, kun nämä hankkivat raaka-aineita ja komponentteja alueilta, joissa luonnonkatastrofeja tapahtuu. (Pirnes & Kukkola, 99.)

Kaupalliset riskit liittyvät liikekumppanin maksukyvyttömyyteen tai maksuhaluttomuuteen eli asiakassuhteeseen. Näihin riskeihin kuuluvat myös uusien markkinoiden kysynnän arviointiin liittyvät epävarmuustekijät. Pitkät etäisyydet ja erilaiset liiketoimintakulttuurit tekevät riskien arvioinnin ja samalla niiden hallinnan vaikeammaksi. (Pirnes & Kukkola 2002, 100.)

Kaupalliset riskit on punnittava ostaja- ja edustajakohtaisesti. Suunnittelemattomasti toteutettu kauppa voi johtaa arvaamattomiin tilanteisiin. Ei kuitenkaan riitä, että luottotietoja kysytään vain kaupan syntyessä, vaan kaupankäynnin jatkuessa ostajan taloudellista tilaa on valvottava ja seurattava riittävässä määrin. (Pasanen 2005, 188.)

Valuuttariski syntyy silloin, kun kauppavaluutaksi valitaan joku muu kuin euro. Tämän riskin kantaa ostaja maksajana, jos käytetty valuutta ei ole hänen maansa valuutta, tai myyjä, jos myyjämaan valuutta ei ole valittu kauppavaluutaksi. (Pasanen 2005, 186.) Osapuolten on selvitettävä kurssi- ja korkokehitystä, jotta tarjouksen hinnan ja rahoituksen kustannusvaikutukset voidaan ennakoida oikein (Tarjoa tuloksellisesti 2003, 76).

Valuuttariskien lajeja ovat transaktio- ja translaatoriski. Transaktioriski liittyy muutoksiin, jotka aiheutuvat sopimuksen syntyhetken ja maksutapahtuman välillä. Translaatoriski toteutuu silloin, kun tilinpäätöksessä kirjanpidon valuuttamääräiset erät muutetaan kotimaan valuutan määräksi. (Puttonen 2002, 166–167.)

Kansainvälisessä kaupassa on paljon juridisia ongelmia, joita kotimaankaupassa ei ole. Maailman valtioilla ei ole yhtenäistä kansainvälistä yksityisoikeuden alaa, vaan jokaisella maalla on omat kansainvälisen yksityisoikeuden norminsa. Myös kauppaa ja sopimuksia sääntelevät normit vaihtelevat maittain. (Tarjoa tuloksellisesti 2003, 117.)

Kauppatahtuman toteutumiseksi ja siirrettäessä tuotetta toiseen maahan tarvitaan erilaisia asiakirjoja. Myyntiprosessin eri vaiheita voidaan kuvata asiakirjojen avulla. Kauppatahtuman toteutumiseksi useat dokumentit ovat pakollisia. Tällaisia ovat useita maakohtaiset asiakirjat, jotka liittyvät lähinnä tullaukseen ja viranomaisten tietojen keräämiseen. (Tarjoa tuloksellisesti 2003, 53.) Virheet ja puutteet asiakirjoissa saattavat vaarantaa kaupan toteutumisen tai pahimmassa tapauksessa aiheuttaa luottotappion (Pasanen 2005, 187).

### 3 KANSAINVÄLISET OPERAATIOMUODOT

Operaatiomuodon valinta on strateginen päätös. Yritys valitsee kansainvälistymiselleen toimintavaihtoehdon, jonka avulla se aikoo saada tuotteensa asiakkaalle ja pysty parhaiten hyödyntämään kilpailuetuaan. (Pirnes & Kukkola 2002, 77.) Kansainvälisen toimintamuodon valinta riippuu yrityksen kansainvälisen laajentumisen vaiheesta. Yrityksen strategia, koko, resurssit ja tuote myös vaikuttavat toimintamuodon valintaan. Lisäksi toimiala, markkinat ja mahdolliset ulkomaan kaupan rajoitteet on otettava huomioon. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 101.) Yrityksen sitoutuminen kohdealueelle ja tiettyyn operaatiomuotoon vaikuttaa sen toiminnan määrään sekä läsnäoloon ja näkyvyyteen kohdemaan markkinoilla. Asiakkaat arvottavat yrityksen operaatiomuodon perusteella. Valittu operaatiomuoto luo asiakkaille kuvan yrityksestä. (Vahvaselkä 2009, 72.)

Operaatiomuodon valintaprosessi käynnistyy selvittämällä yrityksen strategia, kansainvälistymiselle asetetut pitkän aikavälin tavoitteet ja kilpailuedun saavuttamismahdollisuudet kohdemaassa. Tämän jälkeen kartoitetaan, mitkä operaatiovaihtoehdot ovat mahdollisia yritykselle. Mahdollisia operaatiomuotoja verrataan toisiinsa peruskriteereiden avulla. Niitä ovat eri operaatiomuotojen ominaisuudet, kustannukset, riskit, helppous, markkinoillepääsyn nopeus, markkinatiedon saantimahdollisuus sekä kontrollimahdollisuudet. Kriteereiden perusteella analysoidaan operaatiomuodon edut ja haitat ja tehdään valinta. Yrityksen toimintavaihtoehdot kansainvälistymisessä voidaan jakaa vientiin, sopimusperusteisiin yhteistyömuotoihin ja suoriin ulkomaisiin investointeihin. (Vahvaselkä 2009, 72.)

#### 3.1 Vienti

Vientiä suositellaan ensimmäiseksi kansainväliseksi operaatiomuodoksi, koska se on helpoin toimintamuoto valmistajan kannalta ja sisältää pienimmän riskin. Fyysisen tuotteen viennissä valmistajalla on kolme vaihtoehtoista toimintamuotoa: epäsuora, suora ja välitön vienti. Epäsuorassa viennissä käytetään kotimaassa sijaitsevaa välittäjää, joka hoitaa kaikki vientitoiminnot. (Gabrielsson & Luostarinen

2002, 104–105.) Valmistaja toimittaa kauppatavaran kotimaiselle välijäsenelle, joka huolehtii toimituksista omille ulkomaalaisille asiakkailleen. Osaamisvaatimukset kohdistuvat usein vain taitoon huolehtia tavarankäsitelystä ja mahdollisten merkintöjen tekemisestä viennin edellyttämällä tavalla. (Karhu 2002, 79.)

Epäsuoraa vientiä kannattaa harkita, jos omat vientiedellytykset eivät ole riittävät. Pienillä yrityksillä taloudelliset resurssit ovat usein niukkoja ja ei ole koulutuksen tai kokemuksen muodossa saatua vientiosaamista. Silloin epäsuora vienti on niille sopivin vaihtoehto. Epäsuora vienti on myös suositeltava silloin, kun valmistaja pyrkii ennestään tuntemattomille, kaukana sijaitseville markkina-alueille, ja kohdemaan kulttuuri ja käytännöt poikkeavat ennestään tunnetusta. (Karhu 2002, 82–84.) Epäsuora vienti on kallista, koska jokainen välikäsi ottaa oman palkkionsa ja nostaa lopullista hintaa. Valmistajan riski epäsuorassa viennissä on melko pieni, mutta riippuvuus vientiyrityksestä on suuri. (Vahvaselkä 2009, 73–74).

Epäsuoraan vientiin verrattuna suora vienti on pitemmälle menevä ja siten huomattavasti vaativampi vientitapa. Suorassa viennissä valmistaja myy tuotteitaan ulkomaisen välijäsenen kautta. (Karhu 2002, 88–89.) Suorassa viennissä valmistaja huolehtii itse vientitoiminnoista kohdemarkkinoille ja on suoraan yhteydessä kohdemaassa toimivaan välittäjään. Kun yritys valitsee vientitavakseen suoran viennin, sen tulee tuntea kohdemaan markkinat, hallita markkinointi ja vientirutiinit. Suoran viennin etuja ovat jakelukanavan lyheneminen, jakelukustannusten pieneeminen, suurempi yhteys asiakkaisiin ja asiakkaiden tarpeiden parempi tuntemus. (Rope 2005, 139.)

Suorassa viennissä toiminnallisiin ja taloudellisiin resursseihin kohdistuu paljon vaatimuksia. Toiminnallisiin resursseihin liittyvät vaatimukset kohdistuvat henkilöstön osaamiseen ja tuotannolliseen kapasiteettiin. Koska yritys asioi suoraan ulkomaisen ostajan kanssa, sillä on oltava hyvän kielitaidon sekä kohdemaan kulttuurin ja markkinaolosuhteiden tuntemuksen omaavaa henkilöstöä. Henkilöstön osaamisvaatimukset kohdistuvat myös vientikaupan sopimusten ja muiden asiakirjojen tuntemukseen sekä tietoon valuuttakurssi- ja korkoriskien hallinnasta ja riskeistä suojautumisesta. Suoraa vientiä harjoitettaessa yrityksen tuotanto- ja toimituskapasiteetin on oltava riittävä suurtenkin tavaraerien toimittamiseen. Taloudelli-

siin voimavaroihin kohdistuvista vaatimuksista selviytyminen edellyttää yritykseltä hyvää vakavaraisuutta, kannattavuutta ja maksuvalmiutta. (Karhu 2002, 89–91.)

Välittömässä eli omassa viennissä viejä myy tuotteensa suoraan ulkomaalaisille asiakkaille ilman välikäsiä. Tämä tapa on yritykselle paras vaihtoehto silloin, kun vienti kohdistuu vain muutamaaan suureen asiakkaaseen. Omassa viennissä yritykselle kertyy markkinoiden tuntemusta ja kokemusta, markkinointi ja palvelu ovat usein joustavia ja valvonta helppoa. Välittömän viennin haittoja ovat korkeat peruskustannukset ja se, ettei ole käytettävissä paikallisia oloja tuntevaa edustajaa. (Rope 2005, 139–140.) Välittömässä viennissä yrityksen henkilöstöllä on oltava erinomainen kielitaito ja kulttuurituntemus sekä korkeatasoista kansainvälisen kaupan käytännön osaamista, koska myynti tapahtuu suoraan ulkomaalaisille asiakkaille (Karhu 2002, 111).

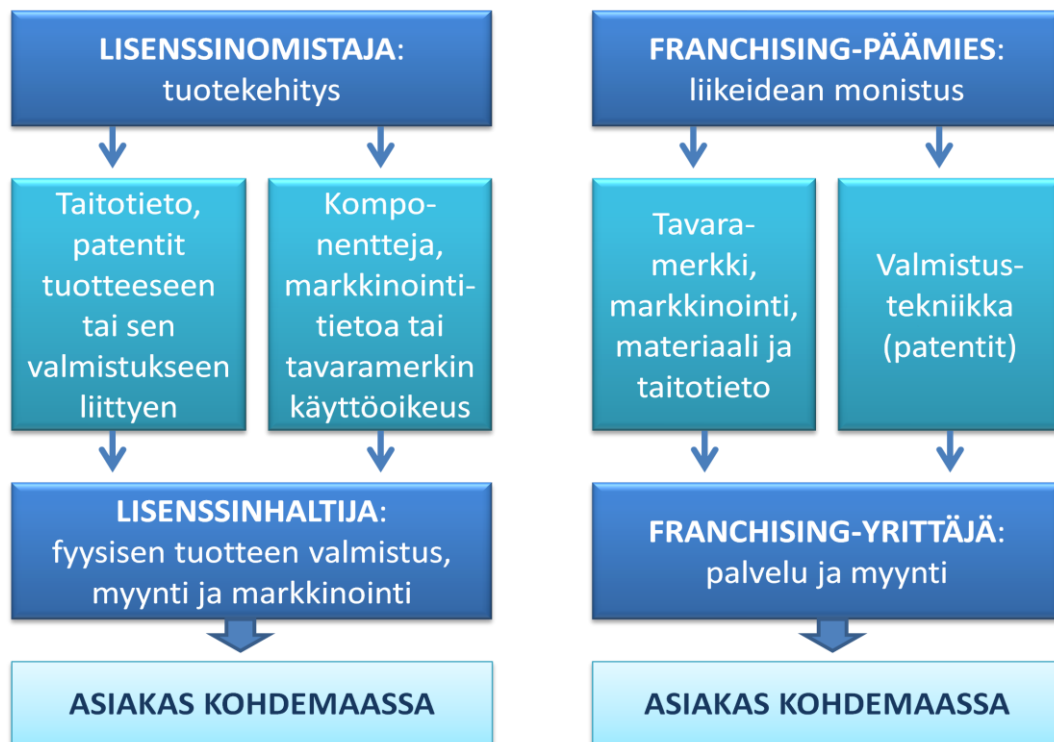
### **3.2 Sopimusperusteiset yhteistyömuodot**

Sopimusperusteisia yhteistyömuotoja ovat sopimusvalmistus, kansainvälinen lisensointi ja franchising. Sopimusvalmistuksessa yritys tilaa ulkomaiselta valmistajalta tietyn määrän lopputuotteitaan, jotka se itse markkinoi kotimaassaan tai muualla. Sopimusvalmistus on kannattavaa silloin, kun valmistuskustannukset ovat ulkomailla halvemmat kuin kotimaassa. (Vahvaselkä 2009, 75–77.) Tällöin tuotteiden valmistuttaminen ulkomaisella yrityksellä tarjoaa mahdollisuuden yrityksen kilpailukyvyyn parantamiseen. Sopimusvalmistus mahdollistaa keskittymisen tuotteiden kehittämiseen ja markkinointiin, koska resursseja ei sitoudu valmistuskapasiteetin ylläpitämiseen. (Karhu 2002, 213.)

Sopimusvalmistusta on usein pidetty lisensoinnin ja franchisingin välimuotona. Sopimusvalmistukselle ja lisensoinnille on yhteistä se, että niissä molemmissa tuoteoikeudet omistava valmistuttaja antaa sopimuskumppanilleen tarkat tekniset ohjeet tuotteen valmistamista varten. Sopimusvalmistukselle ja tuotannolliselle franchisingille on yhteistä ainoastaan tuotteen valmistuttaminen toisella yrityksellä. Sopimusvalmistuksen ja franchisingin toimintamuotojen erot liittyvät valmistettujen tuotteiden omistusoikeuden siirtämiseen osallistuviin tahoihin. Sopimusvalmistuk-

sessä valmistaja tekee tuotteita alihankintana, ja franchisingissa koko yritystoiminnan järjestelmän käyttöoikeus siirtyy franchisensaajalle. Sopimusvalmistaja myy kaikki valmistamansa tuotteet valmistuttajalle, kun taas franchisensaaja myy tuotteet omille, itse hankkimilleen asiakkaille. (Karhu 2002, 212–213.)

Lisensointi ja franchising ovat operaatiomuotoina toisilleen läheistä sukua, sillä molemmissa operaatiomuodoissa sopimussuhteen perusasetelma on sama. Eroavuutena on, että lisenssisopimukseen ei yleensä liity markkinointia ja liikkeenjohtoa koskevaa taitotietoa. (Karhu 2002, 190.) Franchising ja lisensointi sisältävät suoria investointivaihtoehtoja pienemmän taloudellisen riskin ja sopivat usein kansainvälistymisen alkuvaiheessa oleville yrityksille tai nopeaan laajentumiseen tähtääville yrityksille, joiden taloudelliset resurssit ovat rajalliset (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 110). Lisensoinnin ja franchisingin toimintamuotojen työnjako on kuvattu kuviossa 5.



KUVIO 5. Lisensoinnin ja franchisingin toimintamuotojen työnjako (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 109)

Lisensointisopimuksessa lisenssinomistaja myöntää kohdemaassa toimivalle hakijalle käyttöön yrityksen sisäistä tietoa, joka koostuu tuotteeseen tai sen valmistukseen liittyvistä patenteista tai valmistusmenetelmästä (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 107). Lisensointi sopii yritykselle, joka haluaa hyödyntää merkittävää innovaatiotaan kohdemarkkinoilla, mutta yrityksellä ei ole riittäviä voimavaroja valmistusyksikön perustamiseen ulkomaalaisille markkinoille. Lisensointia suositellaan myös silloin, kun kohdemaassa vallitsevat kiellot tai rajoitukset saattavat estää viennin kyseiselle alueelle. Lisensointi antaa mahdollisuuden välttyä riskeiltä, joita muilla tavoin markkinoille etabloituminen toisi mukanaan. (Rope 2005, 142.)

Kansainvälisen lisensoinnin keskeisimpiä ongelmakohtia ovat tuotemerkin kokemien inflaatio, luottamuksellisen tiedon vuotamisen mahdollisuus ja kontrolloitavuuden vaikeus. Tuotemerkin inflaation voivat aiheuttaa heikkolaatuiset, väärennetyt tuotteet, jotka tulevat markkinoille. Tästä seuraa tuotteen laatumielikuvan ja sitä kautta myös aitojen tuotteiden menekin heikkeneminen. Luottamuksellisen tiedon vuotamisen mahdollisuus on suuri. Yritys voi pyrkiä vähentämään tietovuotojen vaaraa tekemällä lisenssisopimukseen tiukat määräykset luottamuksellisen tiedon salassa pitämisestä. Toinen mahdollinen tietovuotojen torjuntakeino on säilyttää tiettyjen strategisten osien tai komponenttien valmistus itsellä. Lisenssillä valmistettujen tuotteiden laadunvalvonnan toteuttaminen on hankalaa. Huonolaatuinen tuotanto vahingoittaa lisenssinantajan mainetta ja tuotemerkin imagoa ja voi aiheuttaa suuria taloudellisia kustannuksia. Tuotettua laatua voidaan tarkkailla siten, että lisenssinantaja tekee määräjain tarkastuksia lisenssinantajan tuotantolaitoksessa. (Karhu 2002, 174–175.)

Kansainvälisessä franchisingissa myynnissä on kokonaisvaltainen liiketoimintakonsepti. Valmistaja myy ulkomaalaiselle yritykselle oikeuden käyttää nimeään, tavaramerkkiään sekä valmistus-, markkinointi- ja liikkeenjohtotaitoaan tuotteidensa valmistuksessa ja myynnissä. Ostaja toimii omassa maassa vastuullisena yrittäjänä. Liikekumppanit ovat tiiviimmässä yhteistyössä kuin lisensoinnissa. (Vahvaselkä 2009, 76.) Franchise-yrittäjä saa valmiiksi myyntikelpoiset tuotteet tai palvelut, valmiiksi mietityn myymäläsisustuksen tai tarvittavat erikoislaitteet, markkinatutkimukset sekä tarvittavat perus- ja jatkokoulutukset. Konseptiin kuuluu sen tarkka noudattaminen ja osallistuminen sen kehittämiseen. Franchising antaa



mahdollisuudet laajentaa toimintaa uusilla markkinoilla nopeasti. Se ei sido suuria pääomia, eikä paikalliselta yrittäjältä välttämättä vaadita erityistä osaamista. Franchising edellyttää hyvin pohdittuja valvontatapoja, jotta paikallinen yrittäjä pysyy konseptissa. (Pasanen 2005, 37.) Franchising-sopimuksesta on viejälle hyötyä erityisesti silloin, kun toiminta on kotimaassa ollut onnistunutta ja kotimaan markkinat ovat jo kyllästymisvaiheessa (Rope 2005, 144).

### **3.3 Suorat investoinnit ulkomaille**

Suorilla ulkomaalaisilla investoinneilla tarkoitetaan tytäryrityksen perustamista, ostamista tai yhteisyrityksen perustamista. Nämä vaihtoehdot vaativat taloudellisia ja henkisiä resursseja sekä tuovat paljon haasteita ja riskejä. Suoran ulkomaisen investoinnin lähtökohtana tulisi olla hyvä paikallisen kulttuurin tuntemus ja yhteistyön organisointi. Läsnäolo paikallisilla markkinoilla tiivistää suhteita asiakkaisiin ja parantaa kontrollia kohdemaassa. (Vahvaselkä 2009, 80–81.)

Yritysosto antaa nopeimmin sisäänkäsyn ulkomaisille markkinoille, mutta se edellyttää suuria taloudellisia resursseja sekä kykyä ohjata ulkomaalaista yritystä ja saattaa se oman yrityksen päästrategioiden ja toimintatapojen alle (Pasanen 2005, 41). Ulkomaisella yritysostolla saadaan sellaista tietoa, taitoa ja osaamista yritykseen, mitä kotimaassa ei ole tarjoilla. Ostaja saa haltuunsa myös ostetun yrityksen nimen, tavaramerkit, jakelukanavat, asiakaskunnan, tuotteet, tavarantoimittajat ja sopimukset. Näillä on arvaamattoman suuri strateginen merkitys ostajayritykselle. Yritysoston kautta on myös mahdollista laajentua uudelle toimialalle. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 124.)

Yrityksen ostaminen voi myös aiheuttaa ostajalle erilaisia ongelmia. Osa niistä saattaa tulla esille vasta oston tapahduttua. Ostettavan yrityksen arvon määrittäminen voi olla hyvin vaikeaa. Yritysostoissa joudutaan usein hintakilpailuun muiden ostajakandidaattien kanssa. Siksi yrityksestä voidaan joutua maksamaan huomattavan korkea hinta. Uusi ulkomaalainen omistaja herättää usein epäluuloja paikallisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Omistajavaihdoksen yhteydessä henkilöstö voi siirtyä kilpailijan palvelukseen. Sijainti on yrityk-

selle tärkeä kilpailullinen avaintekijä. Ostettava yritys sijaitsee siellä missä se on, mutta perustettavan yrityksen sijainnin voi itse valita. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 124–125.)

Ulkomainen tytäryhtiö rakennetaan yleensä joko yksin omistettavaksi tytäryhtiöksi tai tekemällä yhteisyritys (joint venture), jossa on omistajina mukana myös paikallisen maan yrityksiä. Kohdemaiden kaupan teknisten esteiden, kuten tullien, verojen tai valuuttaesteiden vuoksi joint venture voi usein olla yritykselle järkevä etabloitumistapa. Etuna ovat tällöin yhteistyöllä saavutettavat suuremmat voimavarat, jotka riittävät laajempiin projekteihin. (Rope 2005, 144.)

Joint venture on mielenkiintoinen vaihtoehto silloin, kun on löydettävissä sopivat, yhteistyökykyiset ja pitkäjänteisesti toimivat partnerit. Yhteisyrittäjien suurin etu on pienempi pääoman tarve. Jos partneri on paikallinen, saadaan myös parempi paikallinen hyväksyminen ja imago. (Pasanen 2005, 41.) Partneri toimii monesti tärkeänä ovenavaajana jakelukanaviin ja asiakkaisiin, koska eri maissa kansallistunne voi vaikuttaa huomattavasti yrityksen menestymiseen. Partnerin paikallistunne voi auttaa myös henkilöstön saannissa. (Gabrielsson & Luostarinen 2002, 128.)

Yhteisyrittäjien muodostamiseen voivat johtaa osapuoliin itseensä tai ulkopuolisiin pakottaviin seikkoihin perustavat syyt. Jäsenistä itsestään johtuvia syitä ovat omien resurssien riittämättömyys hankkeen toteuttamiseen tai haluttomuus keskittää kaikkia voimavaroja yhteen projektiin. Yhteisyrittäjien perustamiseen johtavia pakottavia syitä ovat kohdemaan lainsäädännön, työolosuhteiden tai asiakasyrittäjien asettamat vaatimukset. (Karhu 2002, 242.)

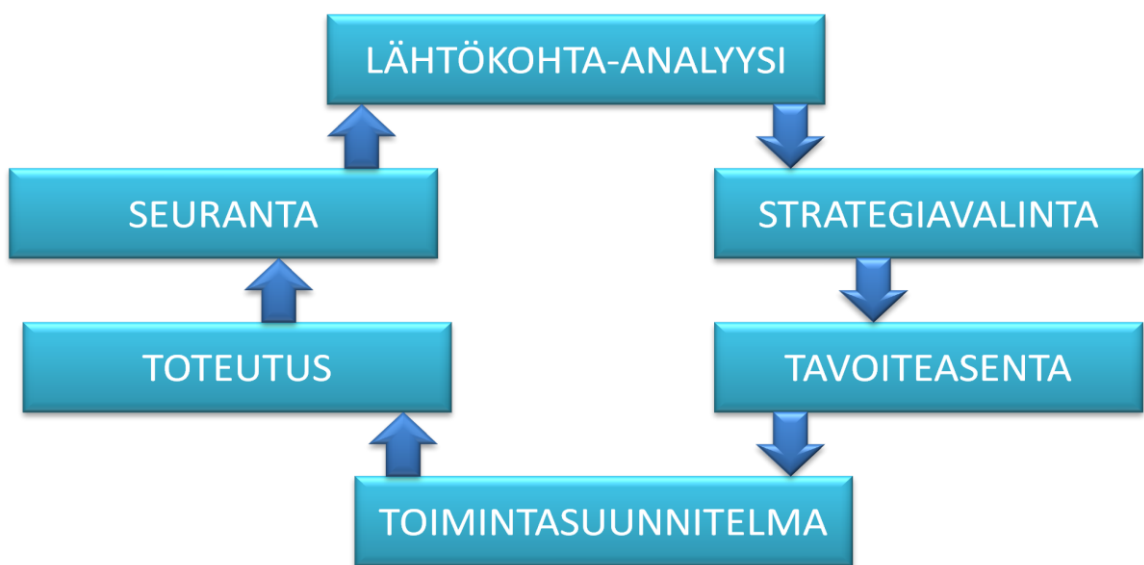
Kansainvälisten investointien pisimmälle menevä ja eniten sekä taloudellisia että toiminnallisia resursseja vaativa kansainvälistymisen muoto on omien yksikköjen perustaminen ulkomaille. Yrittäjien resursseihin kohdistuvien vaatimusten takia se sopii parhaiten suurten yritysten käytettäväksi. (Karhu 2002, 253.) Myyntiyksikkö perustetaan usein suoran tai epäsuoran vientivaiheen jälkeen, kun halutaan lähemmäksi asiakkaita, parempaa näkyvyyttä ja kontrollia (Vahvaselkä 2009, 81).

Karhu (2002, 278–279) jakaa ulkomaisen toimintayksikön perustamisprosessin kolmeen vaiheeseen: alustava suunnitelma, toteutettavuustutkimus ja etabloinnin toteuttaminen. Alustavassa suunnittelussa tehdään yleisanalyysi potentiaalisista etablointimaista. Analyysi keskittyy taloudellisten ja toimintaympäristön tekijöiden selvittämiseen. Sitten laaditaan investointi-, rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. Toteutettavuustutkimuksen tehtävänä on tuottaa tietoa päätöksenteon pohjaksi. Sen avulla selvitetään millaiset edellytykset yrityksen perustamiselle ja toiminnalle potentiaalisissa kohdemaissa on olemassa, eli selvitetään tekniset, taloudelliset, markkinoinnilliset, institutionaaliset, kulttuuriset, sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät. Etabloiminen suoritetaan vasta kun kaikki tarvittavat tutkimukset on tehty. Etabloinnin toteuttaminen sisältää liiketoimintoja koskevien suunnitelmien toteutuksen lisäksi viranomaissuhteiden hoitamista. Toimenpiteitä viranomaisten suuntaan ovat tarvittavien viranomaislupien hankkiminen, perustamiskirjan laatiminen ja rekisteröinti sekä rahoitusjärjestelyjen suorittaminen. (Karhu 2002, 278–279.)

Ulkomaisen toimintayksikön perustaminen sopii vientimuodoksi, jos vientiyritys haluaa olla kohdemarkkinoilla jatkuvasti läsnä, ja yritys tarvitsee parempaa paikallista imagoa ja valvontamahdollisuutta (Rope 2005, 144). Ulkomainen toimintayksikkö on perusteltu vaihtoehto silloin, kun vientiyrityksen liikevaihto on korkea, ja se pystyy kantamaan perustamis- ja muut kustannukset. Oma myyntiyksikkö on tehokkaampi tiedonkulussa, ja se pitää myyntikatteen yhtiössä. (Pasanen 2005, 40.)

#### 4 KANSAINVÄLISEN MARKKINOINNIN SUUNNITTELU

Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan analysoimalla yrityksen nykytila ja toimintaympäristö. Tämä luo pohjan markkinointistrategialle. Strategian pohjalta asetetaan yksityiskohtaisemmat tavoitteet, ja niiden perusteella suunnitellaan markkinoinnin käytännön toimet. Hyvä markkinointi edellyttää aina myös huolellista seuranta ja tulosten tarkastelua tavoitteisiin nähden. (Raatikainen 2004, 58.) Suunnitteluprosessia voidaan kuvata kuviolla 6.



KUVIO 6. Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Rope 2005, 464)

Lähtökohta-analyysit selvittävät markkinoinnin näkökulmasta yrityksen sisäistä tilannetta sekä yrityksen ulkopuolisia toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Tavallisia ulkoisia analyysejä ovat ympäristö-, kilpailija- ja markkina-analyysi. Sisäiset analyysit eli yritysanalyysit kertovat yrityksen tilasta suunnitteluhetkellä. Analyyseissa kerätään yritykselle tärkeää tietoa ja niiden avulla saadaan selvästi näkyviin, mihin suuntaan yrityksen toimintaympäristö on kehittymässä ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita kehitys luo markkinoinnille. (Raatikainen 2004, 61.)

Strateginen markkinointi keskittyy ennakoimaan ja kohtaamaan toimintaympäristön ja markkinoiden muutoksia ja auttaa yritystä vahvistamaan asemansa. Strate-

ginen markkinointisuunnitelma pohjautuu strategisille linjauksille, kuten missioon, arvoihin sekä visioon, ja kokoaa pitkän aikavälin markkinointitavoitteet. Markkinointiohjelma sisältää toimenpiteet ja tukee markkinointistrategian tavoitteita. Suunnitelman etenemistä ja toimimista valvotaan seurannan avulla. Strategisen markkinoinnin seuranta ennustaa sitä, miten teoriassa suunniteltu markkinointistrategia toimii käytännössä. (Vahvaselkä 2009, 90–91.)

Yrityksen kansainvälisen markkinoinnin suunnittelu jakaantuu eri vaiheisiin. Kuvio 7 kuvaa kansainvälisen liiketoiminnan käynnistämistä ja kehittämistä markkinoinnin suunnittelun näkökulmasta.



KUVIO 7. Yrityksen kansainvälistymisen suunnittelun ja kehittämisen osa-alueet (mukaillen Vahvaselkä 2009, 105)

## 4.1 Yritysanalyysi

Vahvaselän (2009, 107) mukaan kansainvälistymisen suunnittelu alkaa yrityksen sisäisten valmiuksien ja kansainvälistymisedellytysten selvittämisellä. Ensin tutkitaan yrityksen tausta. (Vahvaselkä 2009, 107.)

Yritysanalyysin avulla analysoidaan yrityksen toimintakunto ja -edellytykset nykytilanteessa. Se tarkastelee yrityksen perustoiminnot yksityiskohtaisesti ja huolellisesti seuraavien seikkojen osalta (Raatikainen 2004, 67–68):

- markkinointi: tuotteet, palvelut, yrityskuva
- tuotekehitys: asiakkaiden tarpeet ja miten niihin pystytään vastaamaan
- tuotanto: menetelmät, laatu
- logistiikka: varastointi, kuljetus, saatavuus, jakelu, toimitilat, sijainti
- henkilöstö: osaaminen, muutosvalmius, joustavuus
- johtaminen: organisaatio, toimintatavat
- talous: hinnoittelu, myyntiluvut, kate, rahoitus, taloushallinto.

Yritysanalyysin tavoitteena on arvioida yrityksen sisäisiä resursseja ja kilpailukykyä suhteessa kilpailijoihin sekä nykyisiin ja ennustettaviin kehittämissuuntauksiin. Yritysanalyysillä selvitetään yrityksen heikkoudet ja vahvuudet, jotka vaikuttavat toiminnan menestykseen. (Rope 2005, 469.)

Seuraavaksi tutkitaan yrityksen keskeiset kilpailukykytekijät kotimarkkinoilla. Menestystekijät voivat olla esimerkiksi valikoima, laatu, tuotekehitys, innovaatiot, teknologia, toimituskyky, hintakilpailukyky, jakelupeitto, myyntivoima ja markkinointiviestintä. Tämän jälkeen arvioidaan, ovatko esillä olevat tekijät mahdollisia menestystekijöitä vai perusedellytyksiä kohdemarkkinoille, riittävätkö ne kansainvälisille markkinoille ja miten niitä tulee kehittää kansainvälistymistä ajatellen. (Vahvaselkä 2009, 110.)

Saadun tiedon perusteella tehdään johtopäätökset yrityksen sisäisistä kansainvälistymisedellytyksistä, kansainvälistymisprosessiin lähtemisestä tai siitä luopumi-

sesta. Yritys voi korjata ja kehittää esiin tulleet puutteet. Silloin se pystyy paremmin kohtamaan kansainvälistymisen haasteet. (Vahvaselkä 2009, 110.)

#### 4.2 Kohdemaan markkinatutkimus

Yrityksen kansainvälistyminen voi tapahtua maantieteellisesti eri alueilla. Kohdemaat ovat erilaisia ja vaativat erilaisia toimintatapoja. Eteneminen voi tapahtua vaiheittain lähialueelta kaukaisemmille alueille. Suomalaiset yritykset usein aloittavat kansainvälistymisen lähimarkkinoilta, eli Skandinaviasta, Baltian tai Pietarin alueelta. Jos yritykset onnistuvat näillä alueilla, ne siirtyvät kauemmaksi. (Vahvaselkä 2009, 111.)

Vahvaselän (2009, 147) mukaan kansainvälisille markkinoille lähtevä yritys tarvitsee markkinatutkimuksen. Sen pohjalta yritys saa riittävät tiedot johtopäätösten ja jatkotoimenpiteiden tekoon. Kansainvälistymiseen liittyvissä suunnittelu- ja päätöksentekotilanteissa tarvitaan tietoa ulkoisesta ja sisäisestä liiketoimintaympäristöstä. Ympäristöä voidaan markkinoinnin kannalta tarkastella makro- ja mikro- ja mikronäkökulmista kuvion 8 mukaisesti. (Vahvaselkä 2009, 147.)



KUVIO 8. Markkinointiympäristö (Bergström & Leppänen 2009, 49)

Makroympäristön tekijät muodostavat yritystoiminnalle maailmanlaajuisen ympäristön. Yritys ei voi vaikuttaa makroympäristön tekijöihin. Mikroymäristössä vaikut-

tavat tekijät ovat hyvin lähellä yritystä ja yrityksellä on mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Markkinoinnin suunnittelu alkaa markkinointimahdollisuuksien arvioinnista. Markkinoinnin onnistuminen perustuu jatkuvan tiedon keräämiseen ja tämän tiedon analysointiin. Yrityksen on tutkittava kysyntää, kilpailua sekä yhteiskunnassa ja maailmassa tapahtuvia muutoksia, jotta se pystyisi käyttämään hyväkseen mahdollisuudet ja ennakoimaan uhat. (Bergström & Leppänen 2009, 48.)

#### 4.2.1 Kilpailuanalyysi

Yrityksen on tunnistettava kilpailijansa eli muut samalla toimialalla ja samalla markkina-alueella toimivat yritykset. Kilpailijoiden tuntemuksen lisäksi on osattava arvioida, miten toimialan markkinat kehittyvät tulevaisuudessa. Mitä paremmin kilpailuun liittyviä asioita voidaan ennustaa, sitä paremmin yrityksen toimintaa voidaan suunnitella. (Raatikainen 2004, 63–64.)

Kansainvälisillä markkinoilla kilpailevien yritysten määrä, koko, laatu, päämäärät ja tavoitteet vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Siksi kohdemarkkinoiden kilpailutilanteen selvittäminen on tärkeää. Vahvaselkä (2009, 159–160) jakaa kilpailutilanteen analysoinnin kolmeen osaan: kilpailun rakenne sekä kilpailijoiden toiminta ja kyky vastata kilpailuun. Kilpailurakenteen selvittämistä varten tarvitaan tietoja kilpailijoiden määrästä ja koosta, eli kilpailijoiden myynnistä ja markkinaosuudesta. Seuraavaksi kerätään tietoja kilpailijoiden toiminnasta, kuten tavoitteista, yrityskulttuurista, tuotteista ja innovaatioista, taloudellisesta asemasta, osaamisesta ja markkinoinnista. Kilpailijoiden kykyä vastata kilpailuun voidaan selvittää johtamisen ja johdon ominaisuuksien sekä teknologian kehittyneisyyden ja erityisvahvuuksien osalta. (Vahvaselkä 2009, 159–160.)

Lahtinen ja Isoviita (1998, 59–60) jakavat kilpailijat neljään ryhmään. Tärkein ryhmä on ydinkilpailijat. Ne toimivat samoilla markkinoilla kuin me ja niillä on useita vahvuuksia. Yrityksen kannattaa analysoida ydinkilpailijat tarkasti, koska niiden vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen vaikuttaa eniten omiin markkinointipäätöksiin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59–60.)



Marginaalikiilpailijat toimivat samoilla markkinoilla kuin me, mutta niillä ei ole paljon vahvuuksia, joten niiden taholta tuleva uhka on vähäisempi kuin ydinkiilpailijoiden aiheuttama uhka. Tarvekiilpailijat toimivat eri markkinoilla, mutta niiden tuotteet tyydyttävät samaa asiakasryhmää kuin meidän tuotteemme. Ne on hyvä tuntee, koska ne saavat osan markkinoista. Potentiaaliset kiilpailijat ovat yrityksiä, jotka voivat kiinnostua toimialasta tulevaisuudessa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59.)

#### **4.2.2 Kysyntäanalyysi**

Kysyntä on se määrä hyödykettä, jonka yrityksen asiakkaat haluavat tietynä aikana ostaa. Yritykset voivat itse vaikuttaa kysyntään tuotteilla ja niiden laadulla, hinnoilla, mainonnalla ja muilla markkinointitoimenpiteillä. Yhteiskunnalliset kysyntään vaikuttavat tekijät ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat taustalla yrityksen toimintaan. Yritysten on erittäin tärkeää seurata yleistä taloudellista tilannetta, lainsäädäntöä, politiikkaa ja kulttuuria. Näiden tekijöiden muutokset tapahtuvat nopeasti, mutta jatkuvalla ympäristön seuraamisella voi pienentää epäonnistumisen riskiä. (Bergström & Leppänen 2009, 65–66.)

Analysoidessaan kysyntää ja ostokäyttäytymisen piirteitä yritys hakee niitä tekijöitä, jotka selittävät alan kysyntää. Näistä tekijöistä yritys valitsee järkeviä kriteerejä ja niiden perusteella muodostaa erilaisia segmenttejä. Yritys valitsee segmenteistä itselleen sopivat ja rakentaa kullekin segmentille oman kiilpailukeinoyhdistelmänsä. (Bergström & Leppänen 2009, 155–160.)

Kysyntäanalyysien pohjalta laaditaan ennusteet kokonaismarkkinoiden ja oman markkinaosuutemme suuruudesta. Nykyisen kysynnän tason arviointi on melko helppoa. Selvästi ongelmallisempaa on arvioida tulevan kokonaiskysynnän ja oman myynnin suuruutta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 48.)

### 4.2.3 PEST(EL)-analyysi

PEST(EL)-ympäristöanalyysin avulla voidaan selvittää makroympäristön poliittiset (political), taloudelliset (economic), sosiokulttuuriset (sociocultural) ja teknologiset (technological) tekijät, jotka ovat yrityksen seurannan ulkopuolella. Muutokset ulkoisissa tekijöissä voivat luoda uusia mahdollisuuksia yritykselle tai muodostaa uhkia yrityksen toiminnalle. Usein analyysiin otetaan mukaan ekologiset (ecological) ja juridiset tekijät (legal), jolloin analyysiä kutsutaan PESTEL-analyysiksi. Makroympäristön tekijät ovat maakohtaisia, joten analyysi tulisi tehdä jokaiselle maalle erikseen. (Vahvaselkä 2009, 112.)

Maan poliittinen ympäristö on kansainvälistymiseen vaikuttava tekijä. Vientimaan hallinnon toiminta ja sen laatu vaikuttavat edistävänä tai haittaavasti yrityksen toimintaan ulkomailla. Byrokraattinen tai korruptoitunut yhteiskunta ei luonnollisesti ole suotuisa ympäristö investoinneille. (Karhu 2002, 31.) Kansainvälistyvän yrityksen tulee varautua myös juridisen toimintaympäristön monimutkaistumiseen sekä siihen, että eri kulttuureissa suhtautuminen sopimusten noudattamiseen vaihtelee. (Pirnes & Kukkola 2002, 108.)

Taloudellinen toimintaympäristö voidaan jakaa globaaliin, koko maailmaa koskevaan talouteen, sekä maiden itsenäiseen talouteen. Yksittäisen talouden tai maan tila määritellään seuraavilla tekijöillä: kasvuvauhti, työllisyystilanne, hinta-, tulo- ja korkotaso. (Vahvaselkä 2009, 68–69.) Taloudellisessa liiketoimintaympäristössä yrityksen ratkaisuja ohjaavat kohdemarkkina-alueen verotukselliset asiat. Kohde- maan edullinen verotus houkuttelee ulkomaalaisia investointeja. Myös kehittyneet rahoitusmarkkinat kiinnostavat yrityksiä tekemään sijoituksia alueelleen, jolloin kasvuyritykset kansainvälistyvät ulkomaisten investointien kautta. Maiden valuuttakurssien muutokset vaikuttavat vientimaan valintaan. Maa, jonka valuutta on epävakaa, ei luonnollisesti kiinnosta ulkomaalaisia sijoittajia, koska tulevaisuuden ennustaminen on vaikeaa. (Karhu 2002, 30.)

Sosiokulttuuriseen toimintaympäristöön kuuluvat kulttuuri, trendit ja kuluttajien mielipiteet ja asenteet. Kulttuuriin voidaan yhdistää biologiset lähtökohdat, kieli, arvot, tavat, uskomukset ja sosiaaliset instituutiot. Kulttuurin huomioon ottaminen on tär-

keää yritykselle markkinointitoimia suunniteltaessa ja kuluttajien osto- ja kulutuskäyttäytymistä selvitetessä. Kulttuurin vaikutusta yrityksen toimintaan arvioidaan makrotasolla (sosiaalisen ja kulttuurisen toimintaympäristön ominaisuudet) ja mikrotasolla (kansallinen ylpeys, kansallinen identiteetti ja suhtautuminen ulkomaisiin tuotteisiin). (Vahvaselkä 2009, 69.)

Teknisen ympäristön piiriin luetaan kohdemaan teknologian taso, infrastruktuuri ja luonnonympäristö. Kaikki nämä joko edistävät tai haittaavat yrityksen kansainvälistymistä. (Karhu 2002, 31.) Muutokset teknologisessa toimintaympäristössä vaikuttavat sekä ostajiin että myyjiin, koska teknologiset kehitykset muuttavat yrityksen tuotteita ja jokapäiväistä toimintaa (Vahvaselkä 2009, 69).

### **4.3 Kansainvälistymisstrategian rakentaminen**

Kansainvälistyminen on yrityksessä kokonaisvaltainen prosessi, jossa kansainvälisen liiketoiminnan osuus kasvaa. Kansainvälistyminen on osa yrityksen kasvustrategiaa. Se on strateginen asia, koska yrityksen päätöksiä ja toimintaa sopeutetaan toimintaympäristön vaatimuksiin siten, että taataan kilpailuetu tai asiakashyöty ja sitä kautta menestys pitkällä aikavälillä. (Vahvaselkä 2009, 17–19.)

Yritys voi kasvaa kolmen vaihtoehdoisen kansainvälistymispolun kautta. Polut eroavat toisistaan kansainvälistymisajan, nopeuden, vaiheiden määrän, yhteistyön ja verkostojen tarpeen osalta. Kansainvälistymispolkua koskevat valinnat ovat merkittävä yrityksen kasvu- ja kansainvälistymisstrategiaa koskevia päätöksiä, joilla on vaikutusta yrityksen menestymiseen. Valinta on tehtävä niin, että yrityksen resurssit, osaaminen ja kansainvälistymistavoitteet kohtaavat ympäristöstä nousevat mahdollisuudet ja haasteet. (Vahvaselkä 2009, 31–35.)

Orgaaninen kasvu on perinteinen, vaiheittainen, lähimarkkinoilta alkava kansainvälistyminen, joka seuraa kotimarkkinavaihetta. Kasvu saavutetaan melko riskittömästi, alhaisilla sijoituspanoksilla, oman tekemisen ja kokemuksen kautta. Nopean kasvun esteitä ovat riskioton vähäisyys sekä markkinatiedon ja kansainvälisen liiketoimintakokemuksen puuttuminen. Orgaanisen kasvuvaihtoehdon valinta

tarkoittaa hidasta kansainvälistymistä ja alhaista tuottotasoa. (Vahvaselkä 2009, 32.)

Yritysyhteistyöhön perustuvan kasvun syyt ovat kansainvälistymisen nopeuttaminen ja markkina-alueen laajentaminen oman kapasiteetin vähyyden vuoksi, sekä kulujen säästäminen ja investointitarpeen pienentäminen. Yleensä yhteistyötä harjoittavalta yritykseltä puuttuu jokin resurssi, kuten markkinointi tai jakelu, jota kansainvälistymisessä tarvitaan. Tällainen yritys ei ole valmis laajentamaan toimintaansa yksin ja samanaikaisesti useille markkina-alueille. (Vahvaselkä 2009, 33.)

Born global -yritykset aloittavat kansainvälisen toimintansa jopa ennen tai samanaikaisesti kotimaan toimintojen kanssa. Ne suuntaavat alusta lähtien toimintansa kansainvälisille markkinoille ja kasvavat nopeasti. Niiden tuotteet ovat vaikeasti kopioitavia uniikkituotteita. Globaalit markkinat, asiakkaat ja maailmanlaajuinen kommunikaatiotekniikka mahdollistavat uuden tuotteen levityksen maailmanlaajuisesti ja nopeasti. BG-yrityksille elintärkeitä ovat valmiit kansainväliset verkostot, hyvin suunnitellut, toimivat jakelukanavat ja globaali brandi. (Vahvaselkä 2009, 33–35.)

Kauppayrityksellä on kolme mahdollisuutta kasvaa kansainvälisillä markkinoilla, jotka on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Kaupan kasvustrategiset kehityslinjat (Kuusela & Neilimo 2010, 127)

Kauppayrityksen maantieteellinen laajentaminen alkaa yleensä kotimarkkinoita lähellä olevista markkinoista. Sen lähtökohtana on yrityksen vahva asema kotimarkkinoilla, korkea kaupan liiketoimintaosaamisen taso, selkeät kauppakonseptit ja vahva taloudellinen asema. (Kuusela & Neilimo 2010, 126.)

Toinen yleinen tapa, millä kauppa voi kansainvälisesti kasvaa, on kanavien ja formaattien lisääminen. Kansainvälisten kauppayritysten formaatit ovat kioskityyppiset, hintavetoiset ja suuret myymälät. (Kuusela & Neilimo 2010, 119.)

Kioskityyppisillä myymälöillä on yleensä pienet valikoimat ja korkeat hintatasot. Hintavetoiset myymälät lupaavat asiakkailleen tuotteita halpaan hintaan, mutta niillä on yleensä yksipuolinen tarjonta, rajoitettu valikoima ja alhainen laatutaso. Suuret myymälät ovat laajentamassa voimakkaasti. Laajentamisen esteeksi on arvioitu muun muassa pitkällisiä ja vaativia lupaprosesseja ja sopivan tonttimaan puutetta. Hinta, valikoima ja saatavuus ovat tällaisen myymälän vahvoja kilpailutekijöitä. (Kuusela & Neilimo 2010, 119–120.)

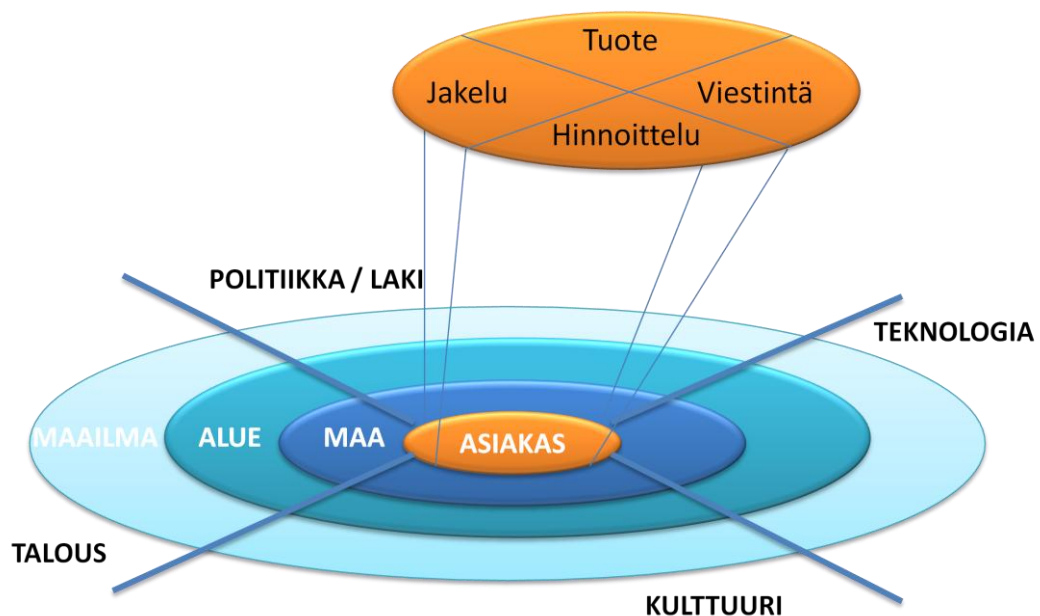
Nykyään asiakkaat arvostavat edullisten hintojen lisäksi nopeaa ja lähellä tapahtuvaa asiointia. Suuren kaupan sijainti on uhka yksinäisille sinkkotalouksille, jotka eivät ole valmiita matkustamaan etäälle tyydyttääkseen ostotarpeitansa. Sen takia monet suuret yritykset ovat perustaneet pieniä yksiköitä. Myös monet suuret kauppayritykset siirtyvät sähköisen kaupan piiriin ja myyvät tavaroita Internetin kautta. (Kuusela & Neilimo 2010, 120–121.)

Kolmas kansainvälisen kaupan kasvustrategia on tuote- ja palvelutarjonnan lisääminen. Kaupan omat merkit täydentävät kaupoissa tarjolla olevaa valikoimaa. Valikoimien laajentamisella luodaan lisää arvoa asiakkaille ja kasvatetaan myyntiä. (Kuusela & Neilimo 2010,126.)

#### 4.4 Kansainvälisen markkinoinnin kilpailukeinot

Yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita sidosryhmiään markkinoinnin kilpailukeinojen kautta. Markkinointimix (marketing mix) on asiakasmarkkinoinnin kilpailukeinojen yhdistelmä. Se muodostuu perustekijöistä, joita ovat tuote, hinta, saattavuus ja markkinointiviestintä. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

Yrityksen kansainvälinen laajentuminen vaikuttaa markkinointiin. Kansainvälisillä markkinoilla toimiva yritys joutuu huomioimaan markkinoinnin suunnittelussaan monet tekijät, kuten kohdemarkkinoiden poliittiset, taloudelliset, kulttuuriset ja teknologiset erityispiirteet. (Gabrielsson 2002, 138–139.) Kansainvälisen toimintaympäristön vaikutustekijät markkinointiin on esitetty kuviossa 10.



KUVIO 10. Kansainvälisen toimintaympäristön vaikutus markkinointiin (Gabrielsson 2002, 139)

##### 3.4.1. Segmentointi markkinoinnin kilpailukeinojen perustana

Jokaisen yrityksen tavoitteena on tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Asiakkaiden tarpeet ja arvostukset riippuvat merkittävästi kohdemaasta. Tarpeiden tarkastelun

perusteella voidaan erottaa segmenttejä, joihin kuuluvien asiakkaiden käyttäytymisen on samanlaista. (Gabrielsson 2002, 143.)

Segmentointi on asiakasryhmien etsimistä, niiden tunnistamista ja valintaa markkinoinnin kohteeksi. Sen lähtökohtana on asiakkaiden arvostukset ja tarpeet sekä erilaiset tavat toimia markkinoilla. Yrityksen on löydettävä asiakasryhmät, jotka eroavat toisistaan sen suhteen, mitä ostetaan ja millä perusteilla ostetaan. Sen jälkeen yritys valitsee ne kohderyhmät, jotka ovat sille suosiollisimmat. Ensimmäisen valinnan yritys tekee jo määritellesään liikeideaa. Seuraavat valinnat syntyvät yrityksen kehittämisen mukaan. (Bergström & Leppänen 2009, 150–151.)

Segmentointi on kilpailukeinojen perusta, koska tarjonta ja markkinointiviestintä suunnitellaan segmenteittäin, hinta ja jakelutiet voivat olla erilaisia eri kohderyhmille ja asiakassuhteita hoidetaan eri tavoin eri segmenteissä. Koko yrityksen toiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 151.)

#### **4.4.2 Tuote**

Tuote on yrityksen markkinointimixin keskeisin kilpailukeino, sillä muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat tuotteen ympärille. Ensin määritellään asiakasryhmät eli segmentit, joiden tarpeita halutaan tyydyttää, ja sen jälkeen määritellään tuotteet, joilla asiakastarpeisiin pyritään vastaamaan. (Bergström & Leppänen 2009, 194.) Asiakaskeskeiset lähtökohdat kansainvälisen markkinoinnin suunnittelussa ovat asiakkaan tarve ja hyötyodotukset, joihin vaikuttavat kulttuurierot (Vahvaselkä 2009, 183).

Tuote voidaan kuvata kerroksellisena kokonaisuutena kuvion 11 mukaisesti. Ydintuotteella tarkoitetaan tarvetta, johon tuotetta ollaan ostamassa. Lisäedut ovat ydintuotteeseen sisältymättömiä tavaran tai palvelun osia, kuten takuu, asennus, rahoitus tai vakuutus, joilla pyritään erottumaan positiivisesti kilpailevista tuotteista. Nämä toiminnot ovat avainmenestystekijöitä yrityksen kansainvälisessä markkinoinnissa. Ne minimoivat tuotteen mahdollisesti aiheuttamia ongelmia ostajalle ja maksimoivat ostajan tuotteesta saaman lisäarvon. Kaupallistamisvaiheessa tuot-

teeseen lisätään mielikuvakerros eli nimi, merkki, symboli tai muotoilu, joilla tuote erottautuu muista. (Vahvaselkä 2009, 183).



KUVIO 11. Tuotteen kerrostuminen (mukaillen Rope 2005, 209)

Tavaramerkki on kaupallinen tunnusmerkki, jota yritys käyttää tuotteidensa erottamiseksi kilpailijoista. Asiakkaiden mielikuvalla tuotteesta on kilpailutilanteessa ratkaiseva merkitys. Onnistunut tavaramerkki on visuaalinen, helposti äännettävä, helppo tunnistaa ja muistaa sekä sopii kansainvälisille markkinoille. Toisinaan tuote halutaan yhdistää mielikuvaan, joka kuluttajilla on tietystä maasta. Positiivinen maankuva tukee valmistajan yrityskuvaa ja tuotekuvaa. (Vahvaselkä 2009, 183–184.)

Tuotestrategia on päätöksentekoa siitä, mitä tuotteita tuotetaan, mille segmenteille ne markkinoidaan ja millaiseen tuotteiden laatuun yritetään päästä (Lahtinen & Isoviita 1998, 115). Kotimaiset tuotteet ovat harvoin identtisiä ulkomaille vietävien kanssa. Sama tuote ei sovellu kaikkialle, vaan yrityksen on sopeutettava tuote kunkin markkinan mukaan. (Vahvaselkä 2009, 190–191.)

#### 4.4.3 Hinta

Tuotteiden hinnoittelu on kokenut viime vuosina suuren muutoksen johtuen yhteismarkkinoiden ja vapaakauppa-alueiden muodostumisesta, koventuneesta kilpailusta, kasvaneista harmaista markkinoista, lisääntyneestä piratismista, vasta-



kauppasopimuskäytännöistä, markkinoiden sisäisten segmenttien syntyisestä ja valuuttakurssien suurista vaihteluista. Kansainvälisen hinnoittelun tavoitteena on löytää tuotteelle sellainen kilpailukykyinen hinta, joka tuottaa yritykselle katetta pitkällä aikavälillä. Hinnan määrittäminen on ainoa suoraan tulokseen vaikuttava markkinointipäätös. (Vahvaselkä 2009, 202.)

Hinta on yksi peruskilpailukeinoista. Hinnoittelu muodostuu itse hinnoittelusta, hinnansopeutuksesta, maksuehdoista ja alennuksista ja edellyttää hintastrategiaa ja hinnoittelupolitiikkaa. (Vahvaselkä 2009, 202.) Hintapolitiikka tarkoittaa yrityksen tietoisesti valitsemaa hintatasoa suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Omat tuotteet asemoidaan markkinoille yleistä hintatasoa tai merkittävimpiä kilpailijoita kalliimmiksi, halvemmiksi tai näiden kanssa hinnaltaan samantasoisiksi. (Bergström & Leppänen 2009, 263.)

Hintapäätöksissä yrityksen on otettava huomioon sekä yrityksen ulkopuoliset että sisäiset hinnoitteluun vaikuttavat tekijät. Tuotteen hinnoittelussa on tarkistettava markkina- ja kilpailutilannetta, asiakkaita sekä omia tavoitteita ja kustannuksia. (Bergström & Leppänen 2009, 261.) Keskeisimmät hinnoitteluun vaikuttavat tekijät on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Tuotteen hinnoitteluun vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2009, 262)

Markkinat ovat perusta hintatason muodostumiselle. Hintatasoon vaikuttavat kilpailu sekä alan kysynnän ja tarjonnan suhde. Mitä enemmän tarjontaa on suhteessa kysyntään, sitä enemmän on painetta hintatason alentumiseen ja vastaavasti toisinpäin. Hintapäätöksiä tehdessään yrittäjän on tutkittava markkinoiden kokoa, ostovoimaa ja ostokäyttäytymistä. On myös tunnettava kilpailijoiden määrä, niiden tuotteet ja hinnat. (Bergström & Leppänen 2009, 261.)

Yrityksen tavoitteet muodostavat pohjan yrityksen käyttämälle hinnoittelulle. Tavoiteltu markkinaosuus sekä myynti- ja kannattavuustavoitteet vaikuttavat yrityksen hintapolitiikkaan. Myös julkinen valta vaikuttaa hinnoitteluun eri tavoin. Viranomaiset perivät erilaisia veroja ja maksuja. Muutokset lainsäädännössä voivat vaikuttaa kysyntään ja luoda hintapaineita yrittäjille. (Bergström & Leppänen 2009, 261.)

Hinnoittelun perusteena on tärkeää käyttää tuotteen kustannuksia. Tuotteen kustannuksilla tarkoitetaan sekä kiinteitä että muuttuvia kustannuksia, jotka liittyvät tuotteen valmistamiseen, kuljettamiseen, markkinointiin ja hallinnollisiin tehtäviin. Vientitoiminta aiheuttaa suuria vientikustannuksia, jotka vaikuttavat hinnoitteluun. (Gabrielsson 2002, 149.) Kustannuksen tarkkailu auttaa määrittelemään kannattavan tuotevalikoiman. Jakelutien pituus, välikäsien määrä ja jakelutiepalkkiot vaikuttavat tuotteen hinnoitteluun. Tehokkaat jakelutieratkaisut lisäävät kustannustehokkuutta. (Vahvaselkä 2009, 203.)

Myytävä tuote on otettava huomioon hintaa määriteltäessä. Tulee hankia tietoa tuotteen kohderyhmästä ja tuotteen asemoinnista suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Mitä enemmän tuote erottuu kilpailevista tuotteista, sitä enemmän on vapautta hinnoitella. (Bergström & Leppänen 2009, 261–262.) Koska kuluttajat ovat hintatietoisia, kilpailijaperusteinen, omaan yrityskuvaan linkitetty hinnoittelumalli on yleensä välttämätön. Kansainvälisillä markkinoilla tuotteen arvoa eivät määrittele tuotteen kustannukset vaan kysyntä ja se paljonko kuluttajat ovat valmiita tuotteesta maksamaan. (Vahvaselkä 2009, 203.)

#### 4.4.4 Jakelu

Kansainvälisellä jakelupolitiikalla ymmärretään kaikki niitä toimenpiteitä, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun saattamiseksi tuottajalta asiakkaalle. Jakelupolitiikka on osa yrityksen markkinointipolitiikkaa. (Pasanen 2005, 60.)

Jakelukanavan muodostavat välittäjät, joiden kautta tuotteet saadaan toimitettua valmistajalta kuluttajalle (Vahvaselkä 2009, 212). Tehokas jakelukanava on kansainvälistyvälle yritykselle menestyksen kannalta kriittinen tekijä. Jakelustrategian suunnitteluun vaikuttavat yrityksen kansainvälistymisen vaihe, resurssit ja strategia. Tuote ja teknologian luonne, markkinarakenne ja kilpailu on myös otettava huomioon. Infrastruktuurin puute, kuten teiden, rautateiden ja logistiikan kehittymättömyys, vaikeuttaa jakelua kehittyvissä maissa. Tavoitteeksi jakelutien suunnittelussa asetetaan tehokkuus, kanavan peitto, kustannustehokkuus ja joustavuus. (Gabrielsson 2002, 151–152.)

Logistiikka tarkoittaa yrityksen kaikkia materiaali- ja tietovirtoja tuotteen raaka-aineista valmiiden tuotteiden lopulliseen toimittamiseen asti. Fyysinen jakelu sisältää kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen. (Bergström & Leppänen 2009, 288.) Nämä toiminnot ovat osa yrityksen logistista järjestelmää. Ne ovat kansainvälistyneet ja tehostuneet viime vuosina merkittävästi. Toimintojen tarkoituksena on siirtää oikea tuote oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan sopivan suuruisena eränä. Valittu jakelutieratkaisu ei välttämättä ole ainoa ja lopullinen tapa hoitaa jakelua. Yrityksen etabloituminen eli myyntiyksikön tai tuotannon siirtäminen kohdemarkkinoille aiheuttaa uusia haasteita. Kansainvälisillä markkinoilla jakelujärjestelmä tukku- ja vähittäiskaupassa voivat muuttua nopeasti. Lainsäädäntökin muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Muutokset tulee tunnistaa ja tarvittaessa omat jakelutieratkaisut on uudistettava muutosten edellyttämällä tavalla yrityksen ja asiakkaiden etujen mukaisesti. (Vahvaselkä 2009, 212–213.)

#### 4.4.5 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjoaman näkyväksi. Sen avulla luodaan tunnettuutta ja yrityskuvaa, annetaan tietoja tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista sekä pyritään vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita. Markkinointiviestinnällä on suuri merkitys mielikuvan luomisessa ja ostojen aikaansaamisessa. Markkinointiviestintää tarvitaan kaikissa yrityksen ja tuotteen elinvaiheissa, mutta viestinnän tavoitteet ja sisältö vaihtelevat tilanteiden mukaan. (Bergström & Leppänen 2009, 328–332.)

Markkinointiviestinnän suunnittelu liittyy yrityksen strategiseen suunnittelutoimintaan ja on osa markkinoinnin suunnittelua. Markkinointiviestinnän suunnittelu käynnistyy nykytilanneanalyysistä eli sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysistä. Viestinnän suunnittelijan on tunnettava kohdemaan markkinat ja kuluttajien käyttäytyminen. Yrityksen on tutkittava, ketkä ovat tuotteen mahdollisia käyttäjiä, onko markkinoilla vastaavia tuotteita, liittyykö tuotteen käyttöön kansallisia tapoja ja perinteitä ja miten vastaavia tuotteita markkinoidaan kohdemaassa. Tärkeä on selvittää markkinointiviestinnän sopeutuksen tarve. (Vahvaselkä 2009, 222.)

Tavoitteet, kohderyhmät, sanoma ja keinot ovat markkinointiviestinnän strategisen suunnittelun peruselementit (Vahvaselkä 2009, 222). Markkinointiviestinnän lopullinen tavoite on saada aikaan kannattava myyntiä. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää pitkäkestoista eri viestintämuotojen käyttöä. Markkinointiviestinnässä pyritään askel askeleelta rakentamaan tunnettuutta, kiinnostusta, luottamusta ja paremmuutta suhteessa kilpailijoihin. (Bergström & Leppänen 2009, 330.)

Tavoiteasettelun jälkeen valitaan viestinnän kohteeksi kohderyhmät, tutkitaan kohderyhmien tarpeet, arvot ja ostovoima ja päätetään viestinnän strategiasta. Kun yrityksen markkinointiviestintäohjelmaa suunnitellaan, on päätettävä, mitä viestintämuotoja ja -keinoja käytetään. Tärkeä on suunnitella sanomat, päämediat ja niiden käytön ajoitus. (Vahvaselkä 2009, 222.)

Tärkeimmät markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta (Bergström &

Leppänen 2009, 332). Kansainvälisen mainonnan suunnittelussa on tärkeää huomioida ympäristötekijöiden, kulttuurin, uskonnon, tapojen ja lainsäädännön vaikutus mainontaan. Kansainvälistyvän yrityksen mainonta jaetaan kahteen päävaiheeseen. Alkuvaiheessa maata tehdään tunnetuksi ja korjataan tarvittaessa virhekkäisyyksiä. Myyvän mainonnan vaiheessa yritystä ja tuotetta tehdään tunnetuksi sekä jakeluportaille (suoramainonta, esitemainonta, henkilökohtainen myyntityö) että kuluttajalle (media), tuotteelle luodaan kysyntää (massamediat) ja asiakkaissa herätetään ostouskollisuutta (massamediat ja suoramarkkinointi). Kansainvälistymisen käynnistymisvaiheessa kannattaa käyttää paikallisia media- ja mainostointitoja, jolloin kulttuurin ymmärtämättömyyden aiheuttamat väärät mainonta- ja mediavalinnat voidaan estää. (Vahvaselkä 2009, 238–239.)

Henkilökohtainen myyntityö on myyjän ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta. Kansainvälisessä markkinoinnissa myyntityö on kallis, mutta tehokas kilpailukeino. Henkilökohtaisen myyntityön merkitys korostuu viennin alkuvaiheessa ja merkittävien kauppajen yhteydessä. (Vahvaselkä 2009, 223.) Kielitaitoisen henkilökunnan tarve määräytyy yrityksen vientitoiminnan laajuuden mukaan. Tarpeeseen vaikuttavat kohdemaat ja jakelutie. Säännöllinen vientitoiminta edellyttää myyntihenkilöstöltä vankkaa kielitaitoa. Vaikka englannin kielellä pärjää useilla markkinoilla, on kohdemaan kielen hallitseminen suunnattoman suuri kilpailuetu. (Rope 2005, 133.)

Myynninedistämisen (sales promotion) tehtävä on kannustaa ostajia ostamaan ja myyjä myymään tiettyä tuotetta ja palvelua. Myynninedistäminen kohdistuu sekä lopulliseen ostajiin että jakelutie jäseniin. Myynninedistäminen vahvistaa markkinointiviestintää ja asiakkaiden uskollisuutta. (Bergström & Leppänen 2009, 448.)

Suhde- ja tiedotustoiminnan (public relations) tavoitteena on myönteisen suhtautumisen lisääminen sekä suhteiden luominen ja ylläpitäminen sidosryhmiin. Suhdetoiminnan kohderyhmiä ovat yrityksen sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät. Sisäisen tiedotus- ja suhdetoiminnan kohteena ovat yrityksen henkilökunta ja omistajat. Ulkoiseen sidosryhmään kuuluvat julkiset tiedotusvälineet, jotka välittävät tietoa yrityksestä ja sen tuotteista suurelle yleisölle. Markkinoinnissa tiedotus- ja suhdetoiminta

minnalla on tärkeä merkitys, sillä sen avulla vaikutetaan yrityksestä syntyvään imagoon. (Bergström & Leppänen 2009, 457.)

Kansainvälisen markkinointiviestinnän haasteita ovat muuttuva toimintaympäristö, paikallinen kulttuuri, uskonto, kieli, tavat ja tottumukset. Eri maiden lait ja asetukset sekä poliittiset seikat vaikuttavat osaltaan tehokkaan viestinnän suunnitteluun ja onnistumiseen. Markkinointiviestinnän sopeuttaminen on kriittinen tekijä markkinointiviestinnän onnistumisessa. (Vahvaselkä 223.)

#### **4.5 Kansainvälisen markkinoinnin organisointi, toteutus ja seuranta**

Hyvä markkinointisuunnitelma on yksinkertainen, helppo ymmärtää ja realistinen, jotta suunnitellut toimenpiteet on voitava toteuttaa käytännössä. Markkinointisuunnitelma sisältää kaikki markkinoinnin toimenpiteet, tavoitteet, toteutusajankohdan, vastuuhenkilöt ja toimenpiteiden kustannukset. (Bergström & Leppänen 2009, 40.)

Markkinoinnin organisointi ja toteutuksen seuraaminen kuuluvat markkinointijohdon tehtäviin. Organisoinnin tavoitteena on markkinointitoimintojen tehokas hoitaminen, tehtävien oikea työnjako ja tulosten varmistaminen. Markkinoinnin organisointi keskittyy oikeiden ihmisten rekrytointiin, henkilöstön motivointiin ja koulutukseen sekä eri toimintojen järjestämiseen kustannustehokkaalla tavalla. (Bergström & Leppänen 2009, 40.) Markkinoinnin seuranta tuottaa palautetta, jota hyödynnetään seuraavan kauden suunnittelussa. Seurannan tarkoitus on parantaa olemassa olevia käytänteitä, oppia virheistä ja löytää menestystekijöitä. Seurannan onnistumisen kannalta on tärkeää, että tavoitteet on alun perin määrätty selkeästi. Ilman tavoitteita seuranta ei voi toteuttaa. (Raatikainen 2004, 118–119.)

Raportointi on johdon työkalu. Raportoinnin merkitys korostuu yrityksen etabloituessa. Sen avulla saadaan tietoja yrityksen toiminnasta kohdemaassa, voidaan seurata keskeisiä toimintaympäristön muutoksia ja yrityksen menestymistä ulkomailla. Raportoinnilla seurataan jonkin toiminta-alueen toteutumaa, jota verrataan tavoitteisiin. Raportointi on tehtävä tarkkaan ja oikein, jotta se tuottaa hyötyä. (Vahvaselkä 2009, 133.)

## 5 VENÄJÄ KANSAINVÄLISTYMISEN KOHDEMAANA

### 5.1 Venäjän maantieto

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio. Sen pinta-ala on 17 miljoonaa neliökilometriä. Se ulottuu kahteen maanosaan: neljännes Venäjästä on Euroopassa, kolme neljänneistä Aasiassa. Venäjällä on yhdeksän aikavyöhykettä. Pinnanmuodoltaan ja luonnoltaan maa on monipuolinen. Euroopan puoleista aluetta hallitsevat laajat tasangot, pohjoisen kasvillisuus on havumetsää, etelässä on aroa, ja jäämerta lähestyttäessä on tundraa. (Autoliitto 2013.) Venäjä on luonnonvaroiltaan yksi maailman rikkaimmista maista. Itsenäistymisen yhteydessä sille jäi 90 % entisen Neuvostoliiton öljy- ja kaasuvaroista, 40 % rautamalmivaroista, 70 % sähköenergiasta sekä 90 % saha-, paperi- ja selluloosatuotannosta. Suurista pohjoisista alueista huolimatta sillä on 215 miljoonaa hehtaaria viljelykseen kelpaavaa maata. Venäjä on maailman suurin öljynviejä. (Peda.net-kouluverkko 2005.) Öljyntuotannossa Venäjä on Saudi-Arabian jälkeen maailman toiseksi suurin. Sen tuotanto on yli 10 miljoonaa barreliä öljyä päivässä. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.) Kuvassa 13 on esitetty Venäjän kartta.



KUVIO 13. Venäjän kartta (Euroopan maat 2001)

Venäjän pääkaupunki on Moskova. Pietarikin on tärkeä hallinnollinen ja liike-elämän sekä kulttuurikeskus. Pietaria sanotaan usein toiseksi tai pohjoiseksi pääkaupungiksi. (Venäjän Federaation suurlähetystö Suomessa.) Venäjän federaatio koostuu 83 federaation subjektista. Ne ovat syntyneet historiallisesti eri tavoin, ja siitä johtuvat myös niiden erilaiset hallinnolliset nimet. Subjektien asema suhteessa maan keskushallintoon on kaikilla sama. Federaatioon kuuluu 46 aluetta, 21 tasavaltaa, neljä autonomista piirikuntaa, yhdeksän aluepiiriä, yksi autonominen alue sekä Moskovan ja Pietarin kaupungit. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari.)

Venäjän väkiluku kasvoi vuonna 2011 noin 160,000 asukkaalla. Venäjän asukasluku ylitti 143 miljoonan asukkaan rajan. Väestön pääosa on keskittynyt maan Euroopan puoleiseen osaan. 73 % väestöstä asuu kaupungeissa, 27 % maaseudulla. Suurilukuisin kansa on venäläiset (80,91 %), seuraavina tataarit (3,9 %) ja ukrainalaiset (1,4 %). (Venäjän Federaation suurlähetystö Suomessa.) Venäjän väestö vanhenee: eläkeläisiä oli Venäjällä vuoden 2012 alussa 40 miljoonaa, joista lähes 33 miljoonaa sai vanhuuseläkettä. Miesten eläkeikä on 60 ja naisten 55 vuotta. Venäjän tilastokeskuksen mukaan keväällä 2012 työttömyysprosentti oli 5,4 laskettuna Maailman työjärjestön ohjeiden mukaan. Rekisteröityjä työttömiä oli 1,2 miljoonaa henkeä. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Venäjällä ei ole valtionkirkkoa ja maassa toimii useita uskontokuntia. Ortodoksista kristillisyyttä, islamia, juutalaisuutta ja buddhalaisuutta pidetään perinteisinä uskontoina. Merkittävin näistä on ortodoksinen kirkko. Ortodokseja venäläisistä on 75–80 prosenttia eli noin 110 miljoonaa. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Itäslaavilaisiin kieliin lukeutuva venäjä on koko maassa virallinen kieli. Venäjän lisäksi noin kolmellakymmenellä paikallisella kielellä on virallinen asema aluetasolla ja noin kahdellakymmenellä virallinen asema paikallishallinnossa. Koko federaation alueella puhuttavien kielten määrä on monia kymmeniä. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)



## 5.2 Suomalais-venäläiset kauppasuhteet

Suomen teollinen nousu alkoi 1860-luvulla tekstiiliteollisuudesta, josta silloin lähes koko tuotanto meni Venäjälle. Todellinen teollinen kehitys alkoi Suomessa vasta 1870-luvulla puutavaran kysynnän lisääntyessä Länsi-Euroopassa. Lyhyessä ajassa Suomeen perustettiin suuri määrä sahoja. Sahatavaran, vanerin ja myöhemmin paperin tuotannosta muodostui Suomen talouden ”veturi” 1980-luvulle asti. (Shlyamin 2006, 14.)

Venäjällä oli merkittävä vaikutus Suomen talouteen vuoteen 1917 asti. Venäjä oli Suomen tärkein kauppakumppani, suomalaisen paperin, sahatavaran ja tekstiilin pääasiallinen ostaja. Sen takia Suomessa alettiin rakentaa rautateitä samalla raideleveydellä kuin Venäjällä. Suomen itsenäistyttyä vuonna 1917 vienti Venäjälle loppui lähes kokonaan. Silloin Suomi vei metsäteollisuuden tuotteita Länsi-Euroopan markkinoille, joilla ensimmäisen maailmansodan jälkeen oli kova kysyntä sahatavarasta. 1920–1930-luvuilla venäläis-suomalaisille taloussuhteille oli ominaista kova lama ja talvisodan 1939–1940 ja sitä seuranneen jatkosodan 1941–1944 aikana maiden väliset taloussuhteet katkesivat lopulta kokonaan. (Shlyamin 2006, 14–15.)

Vuonna 1950 Neuvostoliitto ja Suomi solmivat tavarakiintiöihin perustavan pitkäaikaisen kauppasopimuksen. Vuosina 1950–1980 Neuvostoliitto osti Suomesta kaiken kaikkiaan noin 1000 laivaa sekä koneita ja laitteita useimmille suurille venäläisille puunjalostus-, sellu- ja paperitehtaille, Kostamuksen malmirikastamon, Svetogorskin ja Viipurin sellu- ja paperitehtaiden sekä kymmenien muiden teollisuus- ja siviilikohteiden rakennuspalvelut. Venäjällä tunnetaan hyvin myös suomalaiset elintarvikkeet ja kemianteollisuuden tuotteet. (Shlyamin 2006, 19.)

Neuvostoliiton hajoaminen vuonna 1991 merkitsi erään aikakauden loppua Suomen idänkaupassa. Neuvostoliiton markkinoille nojautuneet tehtaat ajautuivat konkurssiin. Viennin romahdus tuli aikaan, jolloin Suomen talous oli vaikeuksissa. Lama ajoi suomalaisyrityksiä etsimään markkinoita ulkomailta ja myös Neuvostoliitosta itsenäistyneeltä Venäjältä. Venäjän markkinapotentiaalia pidettiin valtavana, mutta investointiriskejä liian suurina. Investointiriskejä pyrittiin minimoimaan pitä-

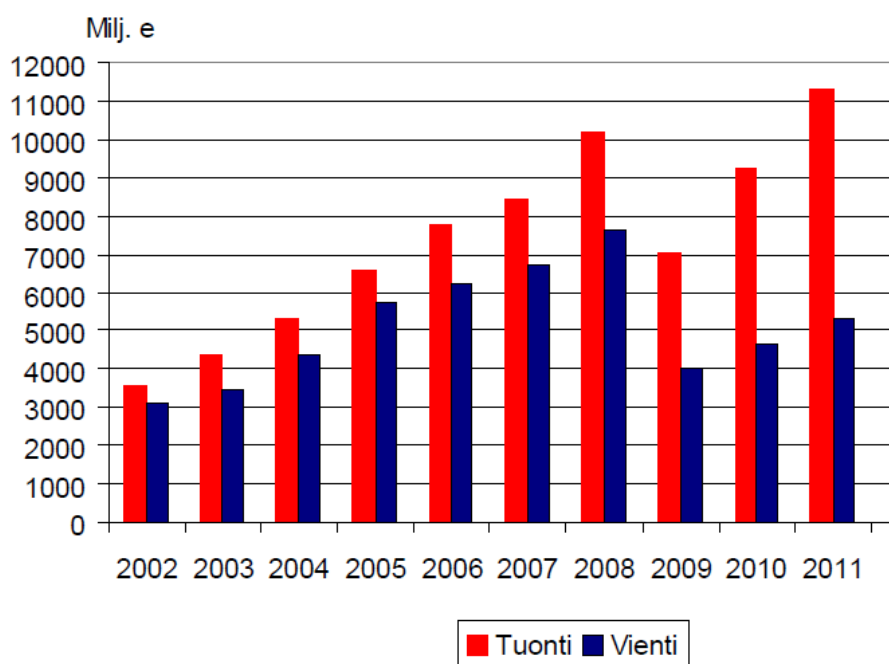
mällä rahalliset panostukset pieninä. Investoinnit tehtiin usein vanhojen koneiden ja laitteiden muodossa ja toimintamuotona oli usein yhteisyritys ja alihankinta. Suomalaiset yritykset toimivat valtaosin elintarvike-, rakennustuote- ja elektroniikkateollisuudessa. Kulutuskysynnän kasvu vauhditti Suomen elintarvikevientiä ja houkutteli Venäjälle suomalaisia tukku- ja vähittäiskauppiaita. Useimmat 1990-luvulla käynnistyneistä tuotannollisista investoinneista toimivat edelleen. (Karhunen, Kosonen, Logren & Ovaska 2008.)

Vuoden 1998 talouskriisin jälkeen Venäjän talous lähti vahvaan nousuun. Venäjä on houkuttellut ulkomaalaisia investointeja suhteellisen vähän. Suorat ulkomaalaiset investoinnit ovat piristyneet vasta viime vuosina. Venäjän talouden kehitys on heijastunut Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan. Nykyään Suomi on Venäjän tärkeä kauppakumppani ja investoija Luoteis-Venäjän alueella. (Karhunen ym. 2008.)

Venäjälle on asettunut yli 600 suomalaista yritystä, jotka työllistävät Venäjällä arviolta 50 000 henkilöä. Suuri osa niistä toimii kaupan ja palvelujen alalla, mutta teollisia investointeja Venäjälle on tehnyt jo satakunta yritystä. Suomalaisen yritysten investoinnit Venäjällä ylittävät jo 10 miljardia euroa. Yli kolme miljardia euroa tästä on energiateollisuuteen ja noin miljardi euroa metsäteollisuuteen. Muut merkittävät investoinnit ovat kohdistuneet logistiikka-, puunjalostus- ja rakennussektoreille, viime vuosina yhä enemmän myös vähittäiskauppaan ja muille palvelusektoreille. Valmistavan teollisuuden osalta elintarviketeollisuuden investoinnit ovat kasvussa. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Alueellisesti suomalaisyritysten investoinnit ovat keskittyneet erityisesti Pietarin ja laajemmin Luoteis-Venäjän alueelle sekä Moskovaan. Myös muut miljoonakaupungit kehittyvät nopeasti, ja kiinnostus niitä kohtaan on kasvussa. Lähivuosina Venäjä aikoo panostaa erityisesti arktisten alueiden ja Kaukoidän alueiden kehittämiseen. Suuret infrastruktuurin ja teollisuuden modernisointihankkeet tarjoavat mahdollisuuksia suomalaiselle rakennussektorille ja laitevalmistajille. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Suomen tullihallituksen (2012) mukaan Venäjä oli vuonna 2011 Suomen suurin tuontimaa, sen osuus tuonnista oli 18,7 prosenttia. Saksan osuus tuonnista oli 12,4 prosenttia ja Ruotsin 10,0 prosenttia. Viennissä Venäjä oli 9,4 prosentin osuudellaan Saksaa (9,9 %) ja Ruotsia (11,9 %) pienempi. Suomen vienti Venäjälle kasvoi vuonna 2011 yli 5,3 miljardiin euroon ja oli 13 prosenttia korkeampi edellisvuoteen verrattuna. Tuonnin arvo, yli 11 miljardia euroa, oli reilut kaksi miljardia eli 23 prosenttia suurempi kuin vuotta aiemmin. (Suomen Tullihallitus 2012.) Kuvio 14 kertoo Suomen ja Venäjän välisestä kaupasta vuosina 2002–2011.

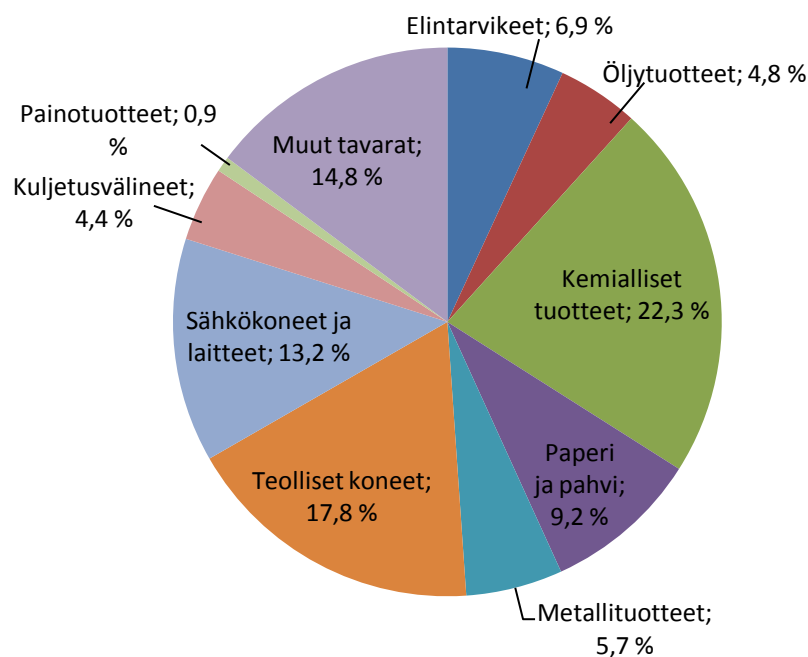


KUVIO 14. Suomen ja Venäjän välinen kauppa v. 2002–2011 (Suomen tullihallitus 2012)

EU-maiden osuus Venäjän tavaraviennistä vuonna 2012 oli 52,7 prosenttia. Suomi oli Venäjän 14. tärkein vientimaa 2,2 prosentin osuudella kokonaisviennistä. Tuonnissa EU-maiden osuus oli 42,1 prosenttia. Suomi oli tuontimaista 16. suurin alle kahden prosentin osuudella kokonaistuonnista. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Suomen tavaravienti Venäjälle on teknologiapainotteista. Kolmannes viennistä on erilaisia koneita ja laitteita, josta merkittävä osa on teollisuuden raskaita koneita ja

voimakoneita. Kemiallisten tuotteiden vienti on kasvanut viime vuosina. Erityisen nopeasti on kasvanut jalostettujen öljytuotteiden ja lääkkeiden vienti Venäjälle. Se oli toiseksi suurin tavararyhmä vuonna 2011 ja sen osuus viennistä yli 22 prosenttia. Myös elintarvikevienti on lisääntynyt, erityisesti maitotuotteiden vienti. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.) Kuvio 15 kuvaa vientiä Venäjälle tavararyhmittäin vuonna 2011.



KUVIO 15. Vienti Venäjälle vuonna 2011 (Suomen tullihallitus 2012)

Venäjän presidentti Vladimir Putin ja Suomen presidentti Sauli Niinistö tapasivat Moskovassa 12. helmikuuta 2013. Neuvotteluissa keskusteltiin kahdenvälisestä yhteistyöstä kauppaa-, investointi- ja innovaatioaloilla. Putin ja Niinistö puhuivat myös viisumijärjestyksen helpottamisen puolesta. Molemmat osapuolet korostivat sitoutumistaan taloussuhteiden kehittämiseen. Taloudellista yhteistyötä nostettiin esiin myös tapaamisessa suomalaisien ja venäläisien yrittäjien kanssa. Yritykset nostivat esille konkreettisia haasteita, joita ne kohtaavat toiminnassaan Venäjällä. (Bogatova 2013.)

Ulkoasiainministeriön syksyllä 2012 teettämän kaupanestekyselyn mukaan merkittävimmät suomalaisten yritysten Venäjän markkinoilla kohtaamat ongelmat aiheu-

tuvat arvaamattomista ja vaihtelevista tullauskäytännöistä. Muita mainittuja ongelmia ovat muun muassa tekniset kaupan esteet, erilaiset tullit ja maksut, hankalat viisumi- ja työlupakäytännöt, henkisen omaisuuden suojan puutteet sekä läpinäkymättömyys ja kotimaisten toimijoiden suosiminen julkisissa hankinnoissa. (Ulkoasiainministeriö Venäjän yksikkö 2013.)

### 5.3 Venäjän talous

Venäjän talouskasvu hidastui vuonna 2012. Alkuvuoden 2012 yli neljän prosentin kasvun jälkeen kasvu hidastui vuoden lopulla runsaaseen kahteen prosenttiin. Kuvana vuonna talouskasvun ennustetaan pysyvän samalla tasolla. Talouskasvua painoivat alas maailmantalouden ja -kaupan hidastuminen, minkä seurauksena viennin kasvu hiipui ja investointiaktiivisuus väheni. Venäjän talous riippuu energiasta, koska öljy- ja kaasutulot kattavat noin puolet federaation budjetista ja yli 70 prosenttia tavaraviennistä. Vaikka Venäjä pysyy jatkossakin maailman suurimpana nettoenergianviejänä, ei sen talous enää kasva pelkkien energiatulojen avulla, vaan sen on kehitettävä uutta teknologiaa ja palveluja. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.) Talouskehitys sektoreittain on esitetty taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Venäjän talouskehitys sektoreittain (Suomen suurlähetystö 2013)

Talouskehitys sektoreittain	2008	2009	2010	2011	2012
BKT, vuosimuutos %	4,5	-7,8	4,5	4,3	3,4
Tuotanto (kaikki) %	-0,8	-9,8	7,4	3,8	2,0
Rakentaminen %	11,1	-14,7	4,4	4,5	2,0
Rahoitussektori %	13,5	1,5	0,3	3,6	15,0
Kauppa %	9,9	-6,3	7,0	3,3	6,4
Maatalous %	5,8	1,6	-11,8	16,1	-3,6

Venäjä on muuttumassa vauhdilla palveluyhteiskunnaksi. Palvelusektori kattaa jo 60 prosenttia maan bruttokansantuotteesta ja kaupan ala työllistää enemmän väkeä kuin valmistava teollisuus. Palvelusektori kasvaa erityisesti suurkaupungeissa,

joihin on noussut uusia jättimäisiä ostoskeskuksia, hypermarketteja ja ketjumyymälöitä. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Kansainvälisesti Venäjää pidetään yhtenä maailman lupaavimmista kasvumarkkinoista erityisesti vähittäiskaupassa. Venäjällä on Euroopan toiseksi suurimmat ja maailman viidenneksi suurimmat kulutustavaramarkkinat. Esimerkiksi Kiinan talous kasvaa edelleen kovaa vauhtia, mutta tavallinen venäläinen on kolme kertaa varakkaampi kuin kiinalainen. Venäjällä kulutuskysynnän kasvu on jatkunut koko kriisin jälkeisen ajan, mikä on vaikuttanut positiivisesti vähittäiskaupan myyntiin myös vuonna 2012. Vähittäiskaupan liikevaihto on kriisin jäljiltä kasvanut teollisuustuotannon liikevaihtoa nopeammin. (Cemat 2012.)

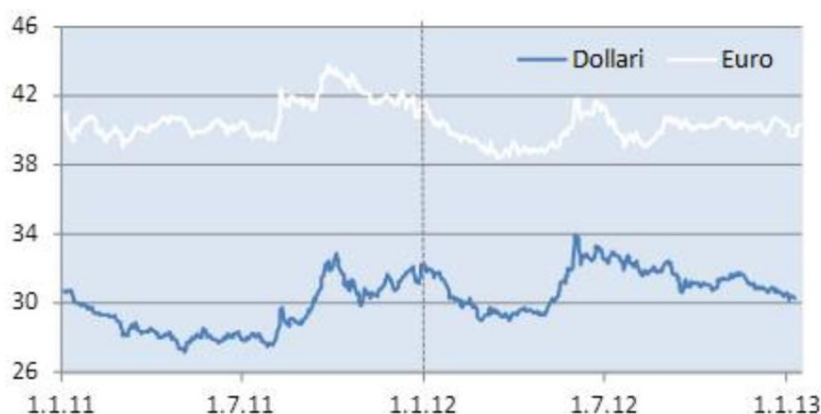
Vähittäiskaupan kasvun jatkuminen on rohkaissut suomalaisia toimijoita Venäjällä. Stockmann hakee kasvua Venäjältä ja Baltiasta sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. S-ryhmä uskoo kasvun Venäjällä jatkuvan vakaana, mikä tarjoaa SOK:lle ja S-ryhmälle kasvumahdollisuuksia, joita ei enää löydy Suomesta. SOK kehittää Prisma-ketjunsä toimintaa yhteistyössä venäläisyrittäjien kanssa ja on vuokraamassa toimitilat logistiikkakeskuksesta Pietarin läheisyydestä. Keskon toimitusjohtaja arvioi, että Venäjän WTO-jäsenyys helpottaa lisäinvestointien tekemistä. (Cemat 2012.)

Venäjän eri alueet ovat taloudellisesti hyvin erilaisessa asemassa, ja Venäjän alueelliset erot tulojen jakautumisen suhteen ovat hyvin suuret. Suurten luonnonvarojen alueilla tulot ovat muuta Venäjää korkeammat, vaikkakin huomattava osa tuloista siirtyy muualle. Tulot ovat suurimmat Moskovassa ja sen ympäristössä sekä Pietarissa. Myös tulojen jakautuminen eri yhteiskuntaluokkien välillä on kasvanut erittäin suureksi, kun taas Neuvostoliiton aikoina tulonjako oli hyvin tasainen. Toisessa ääripäässä on pieni väestökerrostuma, jolla on korkeat tulot ja joiden kulutustottumukset ovat länsimaiset. Toisessa ääripäässä on suurin osa pienituloisesta väestöstä. (Peda.net-kouluverkko 2005.)

Venäläisten palkka oli vuonna 2011 keskimäärin 570 euroa kuussa, kun se vielä vuonna 2000 oli vain 80 euroa. Moskovassa keskipalkka on kaksinkertainen verrattuna Venäjän keskitasoon. Reaalipalkka nousi koko 2000-luvun 10–15 prosent-

tia vuodessa. Keskimääräinen vanhuuseläke oli vuoden 2011 loppupuolella noin 200 euroa kuukaudessa eli 35 prosenttia tilastoidusta keskipalkasta. Alhaisen eläketason vuoksi työskentely usein jatkuu myös eläkkeellä. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Venäjän rahayksikkö on rupla. Yksi rupla jakautuu sataan kopeekkaan. Ruplan valuuttakoodi on RUB. Rupla vahvistui euroon ja dollariin nähden 2–3 %. Vuoden 2012 lopussa euron ruplakurssi oli 40,23 ruplaa ja dollarin ruplakurssi 30,37 ruplaa. Ruplan kurssi on seurannut raakaöljyn maailmanmarkkinahintojen kehitystä melko läheisesti – öljyn kallistuessa alkuvuodesta 2012 rupla vahvistui, ja öljyn halvetessa keväällä ja alkukesällä rupla heikentyi. Syksystä lähtien raakaöljyn hinta ja sen seurauksena myös ruplan kurssi ovat olleet huomattavasti alkuvuotta vakaampia. Venäjän Keskuspankki ohjaa ruplan kelluntaa niin, että ruplan kurssi suhteessa dollarista ja eurosta muodostettuun valuuttakoriin pysyy tietyn vaihtelualueen sisällä. (Suomen Pankki 2013.) Kaupoissa otetaan vastaan ainoastaan ruplia. Luottokortit ovat yleistymässä, mutta edes suurimmissa kaupungeissa ne eivät vielä ole yleisesti tunnettu maksutapa. Euron ja dollarin ruplakurssit 2011–2012 on esitetty kuviossa 16. Käyrän noustessa rupla heikkenee.

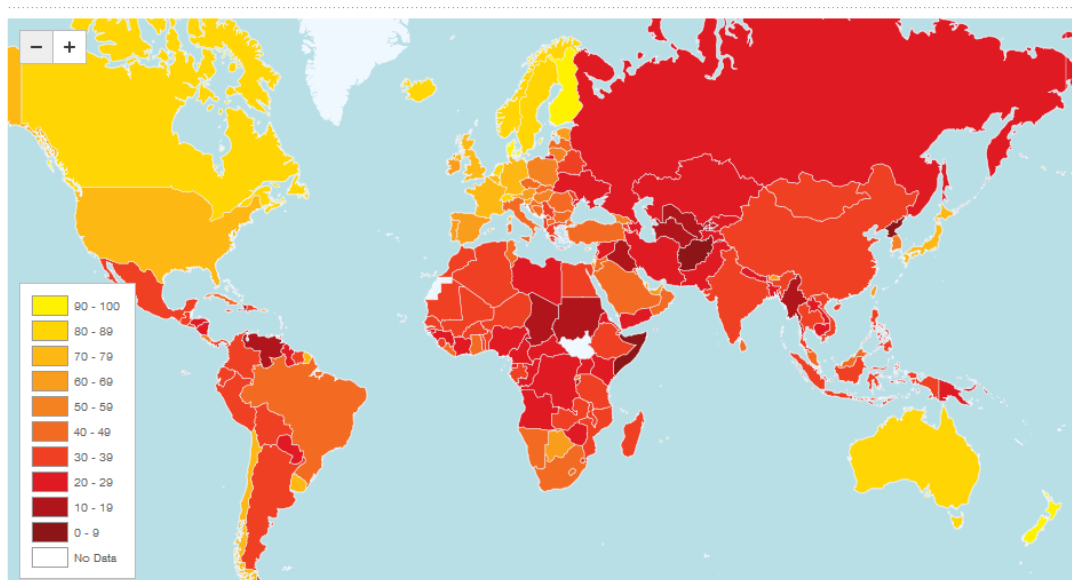


KUVIO 16. Euron ja dollarin ruplakurssit 2011–2012 (Suomen Pankki 2013)

Venäjän talouskasvun vauhdittaminen vaatisi lisää investointeja. Suomesta tehtyjen suorien sijoitusten kanta Venäjällä on kasvanut voimakkaasti jo vuodesta 2005, lukuun ottamatta taluskriisin aiheuttamaa notkahdusta vuonna 2009. Suo-

malaisyrittysten varovaisuus Venäjälle investoinnin suhteen jatkuu kuitenkin edelleen. Venäjän vaikea toimintaympäristö rajoittaa suomalaisinvestointeja maahan. Investointien lisääntyminen vaatisi investointi-ilmapiirin parantamista, markkinatalouden uudistuksia ja vanhentuneen infrastruktuurin modernisointia. Suurimpina syinä Venäjän heikkoon investointi-ilmapiiriin ovat raskas byrokratia, heikko oikeusjärjestelmä, lainsäädännön puutteet ja laajalle levinnyt korruptio. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Transparency International on johtava kansainvälinen lahjonnastainen järjestö. Transparency International toimii yli 90 maassa taistellen käytännön tasolla korruptiota vastaan ja läpinäkyvyyden puolesta. Transparency Internationalin mukaan korruptio on vastuullisen aseman väärinkäyttöä oman edun tavoittelemiseksi. Transparency Internationalin mittauksissa Suomi on kuulunut maailman vähiten korruptoituneimpien maiden joukkoon, mutta suomalaiset usein törmäävät ulkomailla tilanteisiin, joissa heiltä odotetaan lahjuksia. Esimerkiksi maailman jyrkin korruptioraja kulkee Transparency Internationalin mittausten mukaan Suomen ja Venäjän välillä. (Transparency International Suomi-Finland.) Kuvio 17 kuvaa korruptiota maailmassa. Keltaisella on merkattu maailman vähiten korruptoituneet maat. Punaisella on merkattu maat, joissa korruptio on suuri ongelma.



KUVIO 17. Kansainvälinen korruptioindeksi vuonna 2012 (Transparency International Suomi-Finland)



Korruptio on Venäjällä laajalle levinnyt ja tunnustettu ongelma, joka on viime vuosina edelleen syventynyt. Korruptio hidastaa maan kehitystä, eikä mahdollista valtion varojen tehokasta käyttöä. Transparency International-järjestön yleisimmin käytetyssä korruptioindeksissä Venäjä sijoittui vuonna 2012 jaetulle 133. sijalle kaikkiaan 176 maan joukossa. Entinen presidentti Medvedev nosti korruptionvastaiset toimet näkyväksi teemaksi presidenttikaudellaan. Tulokset ovat kuitenkin toistaiseksi jääneet heikoiksi. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

Byrokratiaan on syytä kiinnittää huomiota, kun suomalainen yritys menee Venäjälle. On tärkeää ottaa huomioon, että byrokratian vuoksi monet viranomaiset sekä yritysten juristit pitävät merkityksellisempänä asiakirjojen oikeaa täyttämistä kuin sitä, miten operaatio saadaan toteutettua tehokkaasti. Esimerkiksi tullissa sopimusten, laskujen yhtäpitävyys on oltava täydellistä. (Mustonen.)

#### **5.4 Venäjä ja WTO**

Maailman kauppajärjestö WTO (World Trade Organization) perustettiin 1995. WTO:ssa on tällä hetkellä 155 jäsentä. WTO:n ensisijaisena tavoitteena on kaupan vapauttaminen, johon pyritään poistamalla valtioiden ja yksityisten toimijoiden asettamia esteitä kansainvälisen kaupan tieltä. Samalla järjestö kehittää ja valvoo kansainvälisen kaupan sääntöjä. (Ulkoasiainministeriö, EY:n yhteisen kauppapolitiikan yksikkö 2013.)

Venäjä hyväksyttiin jäseneksi WTO:n ministerikokouksessa Genevessä joulukuussa 2011, ja Venäjän jäsenyys astui voimaan elokuussa 2012. WTO-jäsenyyden tärkeimmät muutokset ovat tuonti- ja vientitullitariffien alentaminen, teknisten ja määrällisten kaupan esteiden vähentäminen ja palvelualojen avaaminen kilpailulle. Tullivaikutukset vaihtelevat paljon sektoreittain ja tuotteittain. Merkittävimmät muutokset (yli viiden prosenttiyksikön lasku tuontitullitariffeissa) koskevat maitotuotteita, viljatuotteita, kalatuotteita, lääkkeitä, vaatteita ja muita tekstiilejä, sähkökoneita ja -laitteita, paperi- ja pahvituotteita sekä suurinta osaa teknologian tuotteista. (Suomen Yrittäjät.)

Venäjän liittyminen kauppajärjestöön tuo Suomelle paljon etuja, koska se vähentää esteitä maiden välisissä taloussuhteissa ja edistää Venäjän liiketoimintaympäristön kehitystä. Venäjän WTO-jäsenyys merkitsee suomalaisille yrityksille merkittäviä säästöjä alentuneina tullimaksuina, yksinkertaisempina vientidokumentaatioina ja nopeampina tullauskäytäntöinä. Suomen kokonaistuotannon ja työllisyyden taso voi kasvaa lisääntyneen viennin myötä. Suuryritysten luottamus Venäjään kasvaa, ja jonkun ajan päästä myös pienet yritykset rohkaistuvat investoimaan Venäjän markkinoihin. WTO-jäsenyyden todelliset hyödyt tulevat kuitenkin riippumaan siitä, miten Venäjä toteuttaa WTO:n sääntöjä. Myös maailmantalouden epävarma tilanne voi viivästyttää positiivisia vaikutuksia. (Simola 2011.)

Vuosia jatkuneiden sopimusneuvotteluiden aikana Venäjä on uudistanut kaupallistaloudellista lainsäädäntöään täyttääkseen WTO:n asettamat velvoitteet eri aloilla. WTO-jäsenyyden vaikutuksia arvioitaessa ratkaiseva merkitys on sillä, miten WTO-mukaista lainsäädäntöä käytännössä sovelletaan. Venäjän markkinoilla toimiville yrityksille ovat aiheuttaneet ongelmia Venäjän säädösten monitasoisuus ja osittainen ristiriitaisuus sekä viranomaisten erilaiset tulkinnat ja lakeja toimeenpanevat käytännöt. Näihin kysymyksiin WTO-jäsenyys ei tuo välitöntä ratkaisua. (Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö 2013.)

### **5.5 Venäjälle etabloitumiseen kohdistuvat lait**

Kun yritys laajentaa toimintaansa Venäjän markkinoille, sen on otettava huomioon lainsäädäntö, tullaus ja sertifiointi. On muistettava, että Venäjän lainsäädäntöä ja yritysoikeutta uudistetaan jatkuvasti, joten niitä on seurattava. Venäjän kaupan asiakirjat ja muut menettelyt eroavat osittain muiden maiden kanssa käytävän kaupan säännöistä. Vaikeuksia aiheuttaa myös se, että Venäjän tullilaki ei ole yhteneväinen muun sisäisen lainsäädännön kanssa. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Venäjälle kauppatavaraa vietäessä vaaditaan yhteensä noin kymmenen eri asiakirjaa, joista useita kysytään jo raja-asemalla. Venäjä on asettanut tavoitteeksi vähentää ulkomaankaupassa vaadittavien asiakirjojen määrää merkittävästi ja siirtyä

kohti tietojen sähköistä käsittelyä. Strategisena tavoitteena on, että vuonna 2018 vaadittavia asiakirjoja olisi alle puolet nykyisestä. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari.)

Yleisimpiä Venäjän viennissä ja tullauksessa vaadittavia asiakirjoja ovat kauppasopimus, kauppalasku, pakkauslista, rahtikirja, alkuperätodistus sekä Venäjän tullille annettavat tullaukseen liittyvät ilmoitukset, joista uusin on ennakoilmoitus. Lisäksi tarvitaan tuotekohtaisesti vastaavuussertifikaattia, vastaavuusvakuutusta, tuoterekisteröintitodistusta tai muita Venäjän sisämarkkinoilla vaadittavia tuoteturvallisuuteen liittyviä asiakirjoja. (Suomalais-Venäläinen kauppakamari.)

Ongelmia Venäjän kaupassa on aiheuttanut useille aloille laajentunut sertifiointikäytäntö. Sertifiointi on todistus siitä, että tuote vastaa sille asetettuja vaatimuksia. Vaatimus sertifioinnista koskee sekä Venäjällä valmistettuja että ulkomaista alkuperää olevia tuotteita. Venäjällä on yli 10 erilaista sertifiointijärjestelmää, joista tunnetuin on GOST R-järjestelmä, joka kattaa kulutustavarat, tuotantovälineet, rakennustuotteet, laatujärjestelmät ja tuotannon. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Tullaukseen liittyvät tärkeimmät periaatteet on kirjattu tullilakikokoelmaan (Tamozhennyi Kodeks). Tullilainsäädäntö on ollut erityisen altis nopeille muutoksille. Tullilainsäädäntöön liittyvät Venäjän ulkomaankauppalaki ja tavaroiden tuontisuoja laki. (Penttilä, S., Suhonen, P., Heino E. & Matilainen T. 2003.)

Venäjän ulkomaankauppalaissa määritellään ulkomaankauppatoiminnan valtiollisen säätelyn perusteet ja menettelytavat venäläisten ja ulkomaisten henkilöiden osallistumiselle ulkomaankauppatoimintaan. Laki määrittelee lisäksi myös Venäjän federaation ja sen subjektien valtioelinten oikeudet, velvollisuudet ja vastuun ulkomaankauppatoiminnassa. (Azeem 2002, 157.)

Liiketoiminnan aloittaminen sekä sen harjoittaminen Venäjällä vaatii enemmän erilaisten säännösten seuraamista ja noudattamista sekä enemmän erilaisia ilmoituksia viranomaisille kuin vastaavan toiminnan harjoittaminen Suomessa. Yritystä perustettaessa se on rekisteröitävä ensisijaisesti paikalliseen (valtion) rekisteröintikamariin. Rekisteröinneistä on säädetty osakeyhtiölaissa, laissa ulkomaisista in-

vestoinneista sekä rekisteröintikamarien säännöissä. Yhtiötä pidetään perustettuna sen valtiollisesta rekisteröintihetkestä alkaen. Valtiollisen rekisteröinnin jälkeen yritysten on rekisteröidyttävä tilastovirastossa (Gosgomstat Rossii), joka antaa yritykselle erilaisia koodeja. Tärkeimmät koodit ovat valtiollinen rekisteröintitunnus ja yleisvenäläinen yrityskoodi. Yrityksen on tehtävä vuosittain toiminnastaan ilmoitus tilastoviranomaisille. (Penttilä ym. 2003.)

Yritystoiminnan yleisen säätelyn kannalta erityisen merkityksellinen on Venäjän siviililaki (Grazhdanskiy Kodeks). Siviililaki on erittäin laaja lakikokoelma, johon on koottu Venäjän olennaisin siviililainsäädäntö. Ensimmäisessä osassa on säädelty Venäjän yksityisoikeuden sekä talous- ja varallisuussuhteiden ja yritystoiminnan perusteet. Siviililain toisessa osassa on määritelty kauppa- ja varallisuus oikeuden sekä velvoiteoikeuden perussäännöt. (Penttilä ym. 2003.)

Voimassaolevan verojärjestelmän perusteista säädetään verokoodeksin ensimmäisessä osassa. Yksittäiset verolait tulevat sisältymään verokoodeksin toiseen osaan. Tullimaksut eivät kuulu verolainsäädännön piiriin ellei siitä ole erikseen nimenomaisesti säädetty. Verotusta koskevia säännöksiä on varsinaisten verolakien lisäksi lukemattomissa erilaisissa asiakirjoissa, joita ovat muun muassa presidentin ukaasit, hallituksen asetukset, eri ministeriöiden määräykset ja ohjeet sekä verohallinnon eri tasojen antamat ohjeet ja kirjeet. Arviot näiden eri säännösten lukumäärästä vaihtelevat tuhannen ja kolmen tuhannen välillä. Eritasoisten säännösten ja muiden viranomaisten antamien ohjeiden väliset ristiriitaisuudet ovat edelleen merkittävä ongelma sovellettaessa verolainsäädäntöä Venäjällä käytännössä. (Penttilä ym. 2003.)

Venäjällä on edullinen henkilöverotus (ansiotulovero on 13 prosentin tasavero) sekä suhteellisen alhainen yhtiöverotus (20 prosenttia). Yhtiöiden tuloveroon ei ole hallituksen uuden veropolitiikan mukaan tiedossa korotuksia lähivuosina. Alueelliset viranomaiset voivat myöntää sijoittajille verohelpotuksia esimerkiksi yhtiön tulo- ja omaisuusverosta. (Ulkoasiainministeriö Venäjän yksikkö 2013.)

Tavarakauppaan Venäjällä liittyy paljon lakeja ja säännöksiä. Tällä hetkellä Venäjällä on voimassa useita tuotteiden turvallisuutta koskevia lakeja, joista tärkeimmät

ovat kuluttajansuojalaki, laki hygieniasta ja terveydestä sekä paloturvallisuuslaki. Työnantajan ja työntekijän välisiä suhteita säätelee työlakikokoelma, johon sisältyy määräyksiä muun muassa työsopimuksen sisällöstä, työajoista, lomista ja irtisanomisesta. (Penttilä ym. 2003.)

Venäjän lainsäädäntö on tiukka monien sopimusmuotojen osalta. Lain mukaan monet sopimustyypit tulee tehdä kirjallisesti (esimerkiksi yritysten väliset sopimukset, kansanväliset sopimukset, luottosopimukset, vuokrasopimukset ja niin edelleen). Monet sopimukset pitää vahvistuttaa julkisella notaarilla tai ne vaativat valtion rekisteröintiä (esimerkiksi kiinteistökaupat). Venäjän lainsäädännön mukaan kansainvälisiin kauppasopimuksiin sovelletaan ensisijaisesti Venäjällä sovellettavia kansainvälisiä sopimuksia ja toissijaisesti Venäjän lainsäädäntöä. (Yuferev.)

Ennen kaupankäynnin aloittamista Venäjälle suomalaisen yrityksen kannattaa huolehtia immateriaalioikeuksien suojaamisesta. Tavaramerkin suojaaminen antaa haltijalleen yksinoikeuden kyseisen merkin käyttöön Venäjällä. Siviililain mukaisesti Venäjän Federaation alueella tavaramerkin yksinoikeus on voimassa, jos tavaramerkki on rekisteröity immateriaalioikeuksista huolehtivassa viranomaisessa. Suomessa rekisteröity tavaramerkki ei anna automaattisesti suojaa Venäjällä. Tavaramerkki saa suojaa vain, jos tavaramerkki on rekisteröity Venäjällä tai kansainvälisellä rekisteröinnillä. Yritys voi suojata tavaramerkkinsä hakemalla tavaramerkkirekisteröintiä Venäjällä tai hakemalla tavaramerkkirekisteröintiä Madridin pöytäkirjan mukaisella hakemuksella Suomen Patentti- ja rekisterihallituksen kautta. Venäjä ja Suomi ovat allekirjoittaneet Madridin pöytäkirjan. (Yuferev.)

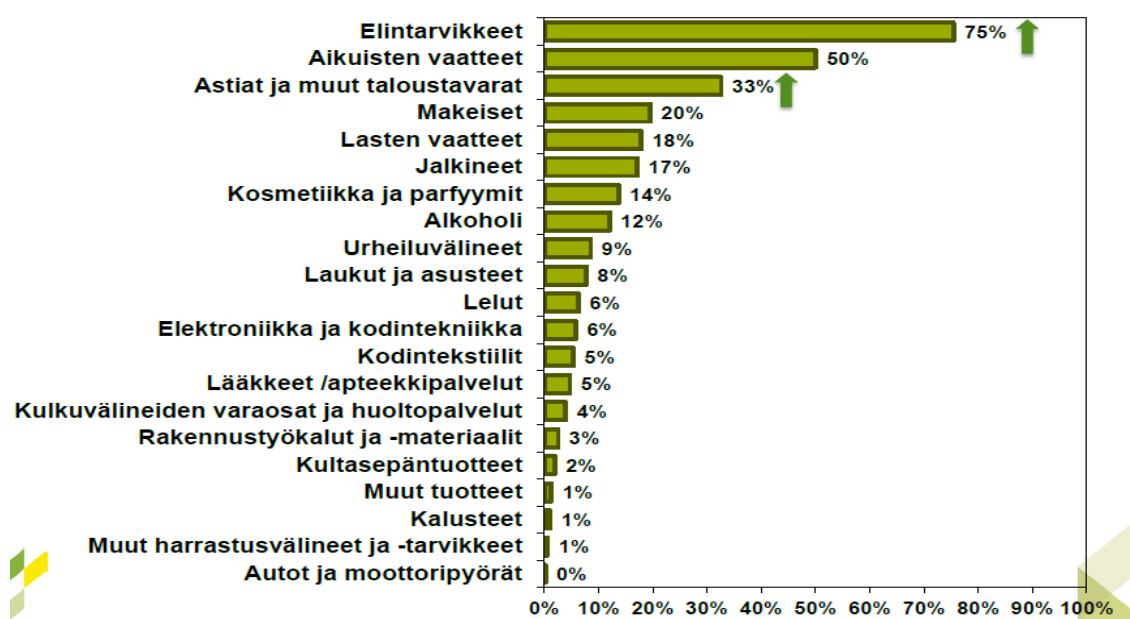
## **5.6 Venäläinen kuluttaja**

Venäjä on Euroopan suurin ja nopeimmin kasvava markkina-alue. Venäjä on kohdemaana monille suomalaisille eri toimialojen yrityksille. Sen takia on erittäin tärkeää ymmärtää venäläistä kuluttajaa, tuntea hänen tapojaan ja ajattelumaailmaansa, tietää hänen odotuksensa ja osata vastata odotuksiin.

Kaupallisesti Venäjän voi jakaa neljään osaan: Moskovan alueeseen (noin 20 miljoonaa asukasta), Pietarin alueeseen (noin kuusi miljoonaa asukasta), kymmeneen yli miljoonan asukkaan kaupunkiin ja muuhun Venäjään. Yksi tärkeimmistä kaupunkilaisen venäläisen kuluttajan ominaispiirteistä on se, että markkina on segmentoitunut ala-, keski- ja ylähintaluokkaan. Segmentointi on aika jäykkä, sillä ostopäätös tukee merkittävästi ostajan asemaa ja luokkaa yhteiskunnassa. Segmenttien välillä on toki liikehdintää, mutta silloin tuote on yleensä niin ylivoimainen, että kuluttaja on valmis uhraamaan oman luokkansa siirtyessään toiseen. (Saari.)

Ulkomaalaisilla brändeillä on vahva maine Venäjällä. Ulkomaalaiset brändit ovat halutumpia, koska niiden laatuun luotetaan. Suomalainen tuote on arvostettu hyvin korkealle, ja se halutaan ostaa useimmiten Suomesta, koska silloin voidaan olla varmoja sen aitoudesta. Ulkomaalaisesta tuotteesta pitää olla saatavilla tarpeeksi tietoa sekä sen tulee olla tunnettu ja mielenkiintoinen. Muiden käyttäjien kokemukset ja suositukset vaikuttavat voimakkaasti venäläisten kuluttajien ostopäätöksiin. (Mediatalo Toimielias Oy 2012.)

Kuviossa 18 on esitetty venäläisten turistien tekemiä ostoksia Suomessa tavaryhmittäin vuonna 2012.



KUVIO 18. Venäläisten ostokset Suomessa 2012 (Kurjenoja 2012)

Venäläiset turistit ovat Suomen suurin matkailijaryhmä. Suomen vetonauloja ovat luonto, rauha, turvallisuus sekä hyvät ostosmahdollisuudet. Venäläisten tekemät ostosmatkat ovat kasvaneet hurjasti viime vuosina. Vuoden 2011 tehdyn rajahaastattelututkimuksen mukaan Suomessa kävi vuoden aikana lähes 3,3 miljoonaa venäläistä. Yhteensä venäläisturistit kuluttivat Suomessa yli 850 miljoonaa euroa eli keskimäärin 264 euroa per vierailu ja 111 euroa päivässä henkilöä kohti. (Tilastokeskus 2012.)

Vuonna 2012 Suomessa vieraili 5,1milj. venäläistä, joista 77 prosenttia tuli Suomeen ostoksille. Venäläiset käyvät useimmin Lappeenrannassa, Helsingissä ja Imatralla. He ostavat Suomesta eniten elintarvikkeita, vaatteita ja taloustavaroita sekä käyttävät palveluita. (Kurjenoja 2012.)

### **5.7 Venäläinen businesskulttuuri**

Kansainvälinen business-etiketti kehittyi nopeasti Venäjällä, mutta siitä huolimatta tietyt erityispiirteet ovat säilyneet muuttumattomina venäläisessä yrityskulttuurissa. Kanssakäyminen venäläisten kanssa vaatii länsimaiselta yritykseltä erityistä tietoa, kielitaitoa, kärsivällisyyttä, joustavuutta ja aikaa.

Venäläinen liiketoimintakulttuuri eroaa suuresti suomalaisesta. Venäläiset teitittelevät toisiaan ja käyttävät hyvin usein etu- ja isännimeä (esimerkiksi Nadezda Leonidovna). Sinuttelu sopii vain kavereiden kesken. Silloin käytetään etunimen puhuttelumuotoa (esimerkiksi Nadja). Kun liiketuttavuus on jatkanut jonkin aikaa, voidaan siirtyä sinutteluun, mutta vain, jos venäläinen sitä ehdottaa. Venäjällä kätellään paljon enemmän kuin Suomessa. Tapana on kätellä aina tavatessa ja erotessa. Kaverit ja sukulaiset halaavat ja suutelevat toisiaan poskelle. (Azeem 2002, 92–93.)

Myös suhtautuminen aikaan eroaa merkittävästi. Venäläiset ovat perusluonteeltaan konservatiivisia eli vanhoillisia. He eivät hyväksy muutoksia helposti, joten uusien asioiden ja ideoitten esittely tulisi tapahtua hitaasti. Venäläisillä on aivan erilainen aikakäsitys kuin länsimaalaisilla. ”Hetkinen” tai ”minuutti” saattaa ajassa

olla paljon pidempi kuin johon suomalaiset ovat tottuneet. Tapaamisia venäläisten kanssa ei voida helposti järjestää ennen klo 10 aamulla tai klo 17.30 jälkeen iltapäivällä. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Venäläiset puhuvat hyvin lähellä puhekuppaniaan, mikä saattaa suomalaisesta tuntua ahdistavalta. Venäjällä pitkä keskusteluetäisyys koetaan kylmänä ja varuksellisena. (Azeem 2002, 92.) Venäläinen käy mielellään neuvotteluja omalla äidinkielellään ja arvostaa suuresti ulkomaalaisen venäjän kielen osaamista. Venäläiset mielellään puhuvat ja keskustelevat paljon. Venäläisellä on voimakkaampi äänenkäyttö kuin suomalaisella, tämä voi yllättää. Venäläiset kommunikoivat mieluummin kasvokkain, eivät puhelimesta, faksilla tai sähköpostilla. Siten henkilökohtaiset käynnit ovat välttämättömiä. Venäjällä kiinnitetään paljon huomioita henkilöiden välisten suhteiden ylläpitämiseen, siksi on tapana kutsua vieraita. Paras sillanrakentamiskeino on tavata venäläisen kumppanin kanssa epävirallisesti neuvotteluiden jälkeen. Suomessa saatetaan kutsua vieras kahville, Venäjällä tarjolla on aina myös ruokaa. Venäjällä on lahjojen antaminen tärkeää ja tapaamisen jälkeen on tapana vaihtaa pieniä lahjoja. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Venäjällä verkostojen merkitys on suuri. Suhteita ei koskaan pidä aliarvioida eikä jättää huomioimatta, koska juuri mitään ei tapahdu Venäjällä ilman henkilökohtaisia kontakteja. Se on liiketoiminnan edellytys Venäjällä. Venäjällä verkostot ovat jo tsaarien ajalta periytyvä keino selviytyä viranomaisviidakosta. Ulkomaalaisen ei ole helppo päästä verkostoon. Vaikkakin Venäjällä rahalla saa mitä vain, niin verkostojen merkitys ei ole menettänyt arvoaan. Suomalainen ja venäläinen verkosto ovat erilaisia. Venäläiseen kulttuurin kuuluu naapuriavun pyytäminen ja antaminen. Suomessakin on verkostot, mutta suomalaiset erottelevat tarkasti yksityisen ja julkisen elämänsä. (Mustonen.)

Venäläiset ovat konservatiiveja pukeutumisessaan. Liikemiehet ja naiset pukeutuvat asiallisesti, muodikkaasti sekä huolitellusti. Asiallisella pukeutumisella osoitetaan vastapuolen arvostamista. (Mustonen.) Venäläisen ennakkomielipide henkilöstä muodostuu ensitapaamisella katsomalla miten hän on pukeutunut. Lopullinen mielipide muodostuu keskustelemalla hänen kanssaan.



Johtamistavat ovat kokeneet suuria muutoksia Venäjällä. Perinteinen johtamistyyli poikkeaa uuden nuoren korkeasti koulutetun sukupolven johtamistyylistä, mutta kuitenkin molempia tyyliä näkee Venäjän liike-elämässä. Venäjä on hyvin hierarkkinen maa. Perinteisessä johtamistyyllisessä johtaja ei ole tasavertainen alaistensa kanssa. Työpaikoilla on havaittavissa voimakas arvojärjestys. (Mustonen.)

Venäjän kaupan neuvotteluissa menestyksen avaimet ovat huolellinen valmistautuminen, neuvottelukumppanin tavoitteiden ja asiakastyypin tunnistaminen sekä tilanteeseen sopiva neuvottelustrategia. Ystävyydellä ja sen puuttumisella on tärkeä merkitys liiketoiminnalla Venäjällä. Venäläiset haluavat ja myös pyrkivät läheiseen ystävyyteen heidän liikekumppaneidensa kanssa. Neuvottelutavat ovat melko muodolliset ja vanhoilliset. Venäläinen delegaatio saattaa koostua useista eri alan asiantuntijoista. Kaikki ovat taitavia neuvottelijoita ja hallitsevat oman alansa hyvin. Eritoten virallisissa neuvotteluissa istuma- ja puheenvuorojärjestystä on noudatettava. Neuvottelun alussa esitellään ryhmän jäsenet ja vaihdetaan käyntikortit. Mikäli joku saapuu myöhästyneenä, neuvottelut keskeytetään, henkilö esitellään ja kätellään. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

Länsimainen neuvottelija on tottunut siihen, että neuvottelut alkavat ajallaan, kestävät sovitun ajan ja etenevät esityslistan mukaisesti ilman keskeytyksiä. Venäläinen osapuoli sen sijaan monesti myöhästyy, ylittää aikarajat, aiheuttaa enemmän keskeytyksiä eikä noudata esityslistaa. Siitä johtuen neuvottelu-aika saattaa venyä pidemmäksi kuin länsimainen osapuoli saattaa olettaa. Länsimainen osapuoli onkin usein sitä mieltä, että venäläisten kanssa on vaikea neuvotella. Neuvosto-aikana oli erittäin vaikeaa saada informaatiota venäläisestä kumppanista. Nykyisin sekä venäjän- että englanninkielistä tietoa on saatavissa useista eri lähteistä. Informaation totuudellisuus ja luotettavuus on syytä aina tarkistaa. Neuvotteluissa venäläisten runsaasta puheesta on osattava poimia olennaiset asiat. (Virtuaaliammattikorkeakoulu.)

## 6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 6.1 Tutkimusongelmat

Tutkimus käynnistyy ongelman määrittelystä ja tutkimustavoitteiden asettamisesta. Ongelma pitää määritellä yksityiskohtaisesti ja rajata tarkoin. Tutkimusongelmasta riippuu, mitä tietoa tarvitaan. (Raatikainen 2004, 24–25.)

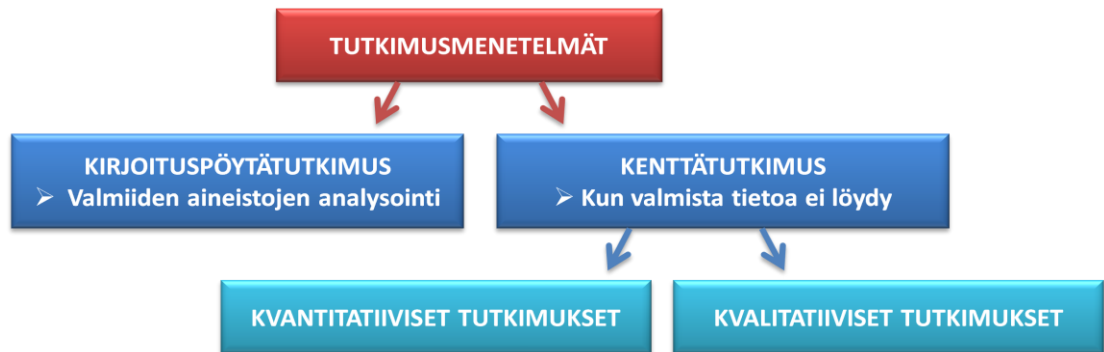
Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Petroskoin markkinoita. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä Petroskoin markkina-analyysi, jossa kartoitetaan kysyntää sekä markkina- ja kilpailutilannetta vähittäiskaupan näkökulmasta. Tutkimuksen pääongelma ja alaongelmat asetettiin seuraavasti:

#### **Onko Halpa-Hallilla markkinakohtaisia edellytyksiä perustaa myymälän Petroskoihin?**

- Missä määrin Halpa-Hallille on kysyntää Petroskoissa?
- Millainen on Petroskoin markkinoiden kilpailutilanne vähittäiskaupan näkökulmasta?
- Mitkä makroympäristötekijät vaikuttavat Halpa-Hallin perustamiseen Petroskoihin?

### 6.2 Tietojenkeräysmenetelmät

Markkinointitutkimuksessa tietojen tarve ratkaisee, kumpaa tutkimusmenetelmää käytetään. On olemassa kaksi tietojenkeräysmenetelmää eli kirjoituspöytä tutkimus ja kenttätutkimus. (Raatikainen 2004, 32.) Markkina- ja asiakastietojen hankinta-prosessi voidaan jakaa kahteen osaan eli toisaalta kirjoituspöytä tutkimuksena tehtävään esiselvitykseen ja toisaalta todellisten tietojen hankintaan kyseisellä markkina-alueella (Pirnes & Kukkola 2002, 143). Kuviossa 19 on esitetty markkinatutkimuksen menetelmät.



KUVIO 19. Markkinatutkimuksen menetelmät (Raatikainen 2004, 15)

Kirjoituspöytä tutkimuksessa käytetään vain olemassa olevaa, valmista aineistoa, jota hankitaan ja käsitellään tutkimusta varten. Kirjoituspöytä tutkimus kannattaa tehdä heti alkuvaiheessa, jotta saadaan selville tutkimusongelman kannalta tuntemattomat tekijät, jotka voidaan selvittää kenttä tutkimuksen avulla. (Raatikainen 2004, 14.) Kirjoituspöytä tutkimuksen ongelma on se, että kerättyjen tietojen luotettavuuden ja ajantasaisuuden arviointi on usein vaikeaa.

Toisena vaiheena on kenttä tutkimus. Kenttä tutkimuksessa kerätään ja hankitaan uutta tietoa. Kenttä tutkimuksessa on valittava sopiva tiedonkeruutapa tutkimuksen tavoitteen, tutkimusongelman ja taloudellisten resurssien mukaan. Kenttä tutkimus voidaan toteuttaa kvantitatiivisena tai kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivisella tutkimuksella mitataan määriä: kuinka paljon, kuinka usein ja milloin. Tieto kerätään kyselylomakkeella, haastattelemalla ja havainnoimalla tai tekemällä kokeellisia tutkimuksia tai testejä. Kvalitatiivinen tutkimus hakee vastauksia toisenlaisiin kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. Kvalitatiiviset tutkimukset toteutetaan erilaisina haastatteluina. (Raatikainen 2004, 14.)

Tutkimuksessani käytettiin kahta tietojenkeräysmenetelmää: kirjoituspöytä tutkimusta ja kenttä tutkimusta. Kirjoituspöytä tutkimuksen avulla saatiin tietoa Petroskoin toimintaympäristöstä ja kilpailijoista. Tietoa kerättiin Internet-lähteistä ja tekemällä havaintoja Petroskoissa. Kysyntä-analyysi tehtiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Kyselylomakkeet oli tehty suomen ja venäjän kielillä, ja molemmat versiot ovat täysin samanlaisia. Suomenkielinen lomake on esitetty liitteessä 1 ja venäjänkielinen liitteessä 2. Petroskoilaisille oli jaettu venäjänkielisiä lomakkeita. Ky-

selylomakkeessa oli vain strukturoituja kysymyksiä. Pyrinkin kyselyä tehdessäni muodostamaan kysymysten rakenteet sellaisiksi, että vastaajien olisi helppo vastata niihin.

### **6.3 Kyselytutkimuksen toteutus**

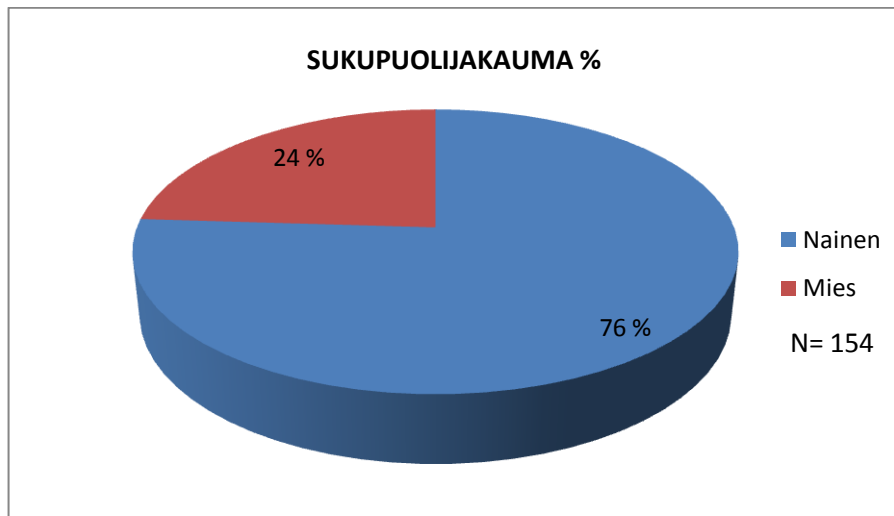
Markkinointitutkimuksen perusjoukko on se joukko ihmisiä, joiden mielipiteitä halutaan tutkia (Raatikainen 2004, 26). Tutkimukseni perusjoukko on petroskoilaiset kuluttajat. Otokooksi määriteltiin 100 henkilöä, koska isoihin otoksiin ei ollut mahdollisuuksia resurssisyistä. Otantamenetelmä ei ollut satunnainen, koska otantayksiköt valittiin tiettyjen perusteiden mukaan. Kyselylomakkeet oli lähetetty sosiaalisen median kautta minun kavereille, jotka asuvat Petroskoissa. Vkontakte on yksi Venäjän käytetyimmistä sähköisistä kanavista ja merkittävin sosiaalisen median yhteisö. VKontakte on venäläinen sosiaalinen media, jota pidetään venäläisenä vastineena Facebookille. Vkontakten käyttäjä kommunikoi kavereiden kanssa lähettämällä heille viestejä ja keskustelemalla heidän kanssaan chatissa pääsääntöisesti kyrillisillä kirjaimilla venäjäksi.

Kysely toteutettiin 4.3.–22.3.2012. Aineiston keruussa käytettiin ulkopuolista apua. Minun perhejäsenet, jotka asuvat Petroskoissa, auttoivat minua. He veivät kyselylomakkeet työ- ja opiskelupaikoilleen, näin saatiin enemmän vastauksia. Vkontakten kautta lähettyjen kyselylomakkeiden määrä oli 40 kappaletta, ja saatujen vastauksien määrä oli 28. Apulaiset keräsivät yhteensä 127 täytettyä kyselylomaketta, joista yksi jouduttiin hylkäämään puutteellisen vastauksen vuoksi. Eli yhteensä kerättiin 154 oikein täytettyä lomaketta. Tutkimustulokset analysoitiin Microsoft Excel -ohjelmalla. Pylväs- ja ympyrädiagrammi oli luontevin tapa esittää tulokset.

### **6.4 Kenttätutkimusaineiston kuvaus**

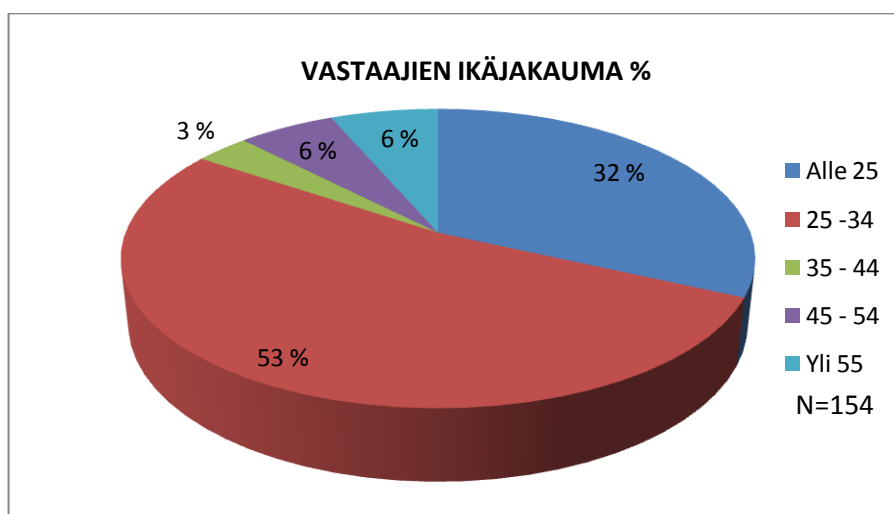
Kyselyn kolme ensimmäistä kysymystä käsittelivät vastaajan taustatietoja. Vastaajien taustatietoina kysyttiin sukupuolta, ikää ja perheenkokoja. Ensimmäisessä ky-

symyksessä kysyttiin vastaajan sukupuolta. Vastaajista 117 (76 %) oli naisia ja 37 miehiä (24 %). Kuviossa 20 on esitetty vastaajien sukupuolijakauma.



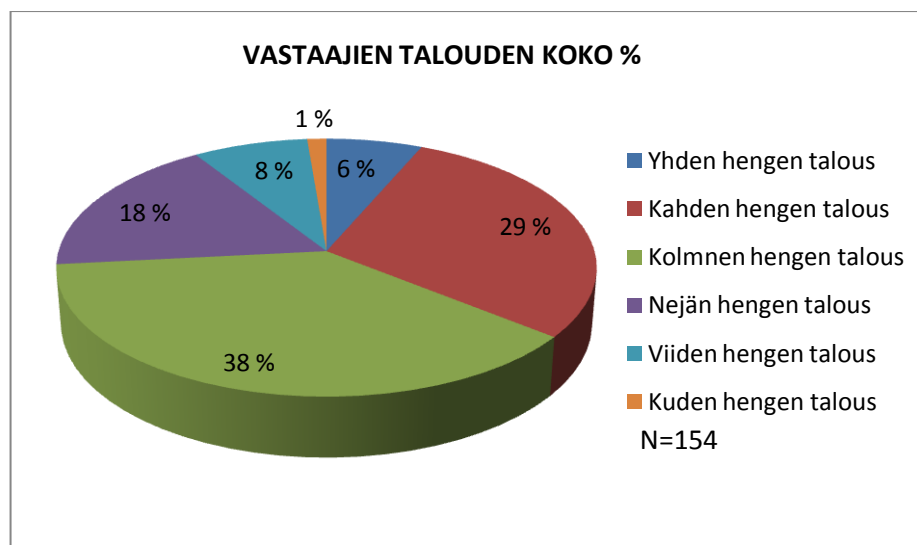
KUVIO 20. Vastaajien sukupuolijakauma

Toisessa kysymyksessä selvitettiin vastaajien ikäjakaumaa valmiiksi jaettujen ikäryhmien avulla. Noin puolet vastanneista oli 25–34 vuotiaita. Noin kolmasosa vastanneista oli alle 25 vuotiaita. Kaksi ikäryhmää jakautui tasaisesti: 6 % vastaajista oli 45-54 vuotiaita ja 6 % yli 55 vuotiaita. Vain 3 % vastaajista kuuluu 35–44 vuotiaiden ikäryhmään. Ikäjakauma esitetään kuviossa 21.



KUVIO 21. Vastaajien ikäjakauma

Seuraavassa taustatietokysymyksessä kysyttiin vastaajan talouden kokoa. 38 % vastanneista asuu kolmen hengen taloudessa. Tähän ikäryhmään todennäköisesti kuului nuoria pariskuntia, joilla on yksi lapsi. Toiseksi yleisin perheen koko oli kahden hengen taloudet, joihin kuului 29 % kaikista vastaajista. Tähän ikäryhmään oletettavasti kuului nuoria pariskuntia, joilla ei ole lapsia. 18 % vastaajista asuu neljän hengen taloudessa. Yhden hengen talouksiin kuului 6 % vastaajista ja 8 % viiden hengen perheisiin. Vain 1 % kuului kuuden henkilön talouteen. Kuviossa 22 on esitetty vastaajien talouden koko.



KUVIO 22. Vastaajien talouden koko

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Petroskoin PEST-analyysi

Petroskoi on Karjalan tasavallan pääkaupunki. Se on tärkeä teollisuuden, koulutuksen ja kulttuurin keskus Karjalan alueen asukkaille. Karjalan tasavalta on autonominen tasavalta Luoteis-Venäjällä, Suomen itäpuolella. Karjalan tasavallalla on noin 700 kilometriä rajaa Suomen kanssa. (Wikipedia 2013.) Karjalan tasavallan kartta on esitetty kuviossa 23.



KUVIO 23. Karjalan tasavallan kartta (Lukkari 2008)

Karjalan tasavalta on Venäjän perustuslain mukaan Venäjän federaation subjekti. Valtiovaltaa edustavat aluetasavallassa Karjalan tasavallan lakiasäätäväkokous, hallitus, jota johtaa Karjalan tasavallan päämies, ja eräät muut toimeenpanovallan elimet, federaation valtaelinten alue-elimet, tuomiovaltaelimet. Karjalan tasavallan päämies on Karjalan tasavallan toimeenpanovallan johtaja ja aluetasavallan korkein virkamies. Karjalan tasavallan hallitus turvaa Venäjän federaation perustuslain, federaalisten lakien ja muiden vastaavien lainvoiman omaavien säädösten, Karjalan tasavallan perustuslain ja lakien, Karjalan tasavallan päämiehen ukaasien ja käskyjen toteuttamisen. (Karjalan Tasavallan Päämiehen kanslia 2010.)

Karjalan tasavallan talous perustuu paikallisten raaka-aineiden (metsät ja hyödylliset kaivannaiset) jalostamiseen, seudun matkailupotentiaalin ja maantieteellisen sijainnin hyödyntämiseen. Nämä tekijät vaikuttavat tasavallan kansantalouden erikoistumiseen. (Karjalan Tasavallan Päämiehen kanslia 2010.)

Karjalan tasavaltaa voidaan pitää teollisesti kehittyneenä maan subjektina. Tasavallan teollisuuden pääaloja ovat puunkorjuu, puunjalostus, sellu- ja paperiteollisuus (41,2 %), mustametallurgia (18 %), sähköntuotanto (14,8 %), koneenrakennus- ja metallinkäsittelyteollisuus, värimetallurgia, elintarveteollisuus (5-9 % kukin). Karjalan tasavallassa tuotetaan 10 % Venäjän rautamalmista, 23 % maan paperista, 9 % selluloosasta, 7,3 % puutavarasta, 4 % sahatavarasta ja noin 60 % voimapaperisäkeistä. (Karjalan Tasavallan Päämiehen kanslia 2010.)

Raja-alueena olevan Karjalan tasavallan kansantalous on suuntautunut tuntuvasti vientiin. Viennin arvon mukaan Karjalan tasavalta on Venäjän johtavimpien alueiden joukossa. Lähes puolet tuotetusta menee vientiin. Kolmasosa ulkomaankaupasta käsittää tavaravaihto Karjalan tasavallan ja Suomen kesken. Karjalan tasavalta on läpikulkualue. Tärkeimpiä ovat rautatie- ja maantiekuljetukset. (Karjalan Tasavallan Päämiehen kanslia 2010.)

Karjalan tasavallan päämies Aleksandr Hudilainen vieraili helmikuussa 2013 Helsingissä. Suomen pääministeri Jyrki Katainen vastaanotti Karjalan päämiehen. Vierailun tavoitteena oli luoda edellytykset kauppa-, talous- ja investointiyhteistyön jatkoedistämiseksi Karjalan tasavallan ja Suomen välillä. Aleksandr Hudilainen kertoi Suomen pääministerille Karjalan tasavallan toimenpiteistä investointipolitiikkaa kohti. Venäjän Federaation hallitus tukee karjalaisia aloitteita. Jyrki Katainen omalta osaltaan oli kiinnostunut Venäjän WTO:n jäsenyyden seurauksista Karjalan tasavallan näkökulman kannalta. Hän painotti myös raja-alueiden taloussuhteiden potentiaalia. Erityinen huomio kiinnitettiin yhteistyön jatkokehitykseen metsäteollisuudessa, rakennusallalla, tienrakentamisessa, kaivosteollisuudessa ja matkailualalla. (Venäjän Federaation kaupallinen edustusto Suomessa 2013.)

Vuoden 2010 väestönlaskennan mukaan Karjalan tasavallan asukasluku oli 643 548, josta venäläisiä oli 82,2 % ja karjalaisia 7,4 %. Suurin osa Karjalan tasavallan väestöstä, noin 75 prosenttia, asuu nykyisin kaupungeissa. Karjalan tär-



keimmät teollisuuskeskukset ovat Petroskoi, Kontupohja, Sekee, Kostamus ja Pitkäranta. (Wikipedia 2013.) Taulukossa 2 on esitetty Karjalan tasavallan asukasluvultaan suurimmat kaupungit.

TAULUKKO 2. Karjalan tasavallan asukasluvultaan suurimmat kaupungit vuonna 2010 (Wikipedia 2013)

Petroskoi (Petrozavodsk)	263 540
Kontupohja (Kondopoga)	32 978
Sekee (Segeža)	29 660
Kostamus (Kostomukša)	28 433
Sortavala	19 215

Petroskoin historia alkoi vuonna 1703, kun Pietari Suuri päätti hyötyä Karjalan alueesta sodissaan. Nykyisen Petroskoin alueelle rakennettiin rauta- ja tykkitehdas. Petroskoi on vapaasti käännettynä Pietarin tehdas. Petroskoi on viime vuosina uusiutunut ripeällä tahdilla. Rantabulevardia on jatkettu ja rakennuksia sekä kaupungin lukuisia puistoja on ehostettu. (Matka-Prima Oy 2013.)

Petroskoi on levittäytynyt 20 km kaistaleelle pitkin Äänisen rantaa. Kaupungista pääse kanavien kautta Itämerelle, Vienanmerelle, Kaspienmerelle ja Mustamerelle. Petroskoista on myös rautatie-, lento- ja maantieyhteydet muihin Venäjän alueisiin. Petroskoista on 410 km Pietariin, 1090 km Moskovaan ja 350 km Suomen rajalle Niiralaan. (Lautanen & Saukkonen 2008.)

Petroskoin tuotannollisista toimialoista tärkeimpiä ovat konerakennus-, metalli-, metsä- ja puunjalostus-, rakennus-, elintarvike- ja painotuoteteollisuus. Päätuotteita ovat sähkö- ja lämpöenergia, kemian- ja paperiteollisuuden laitteet, metsäkoneet, saha- ja puunjalostusteollisuuden tuotteet, tekstiilit ja elintarvikkeet. Kaupungin suurimmat yritykset ovat Onezhskij traktoritehdas (entinen rauta- ja tykkitehdas), Avangard-telakka ja Petrozavodskmash (paperikonevalmistus). (Lautanen & Saukkonen 2008.)

Kaupungissa sijaitsee noin 3000 pienyritystä eli yli 50 % kaikista Karjalan tasaval-  
lan pienyrityksistä. Pienyritykset toimivat eri aloilla: tukku- ja vähittäiskauppa sekä  
auto- ja konekorjaamot 55,2 %, jalostus- ja metsäteollisuus 15,1 %, liikenne ja lo-  
gistiikka 5,1 % sekä hotellit ja ravintolat 3,9 %. Vuonna 2012 pienyrityksissä työ-  
kenteli noin 45 % Petroskoissa työskentelevästä väestöstä. (Интэрсо 2013.)

Petroskoi on yksi Venäjän luoteisosan johtavimpia tiede- ja koulutuskeskuksia.  
Kaupungissa toimivat Venäjän tiedeakatemian Karjalan tutkimuskeskus ja kolme  
korkeakoulua: Petroskoin valtionyliopisto, Karjalan pedagoginen valtionyliopisto ja  
Konservatorio. Lisäksi kaupungissa on 16 keskiasteen oppilaitosta ja 49 peruskou-  
lua. (Lautanen & Saukkonen 2008.)

## 7.2 Petroskoin kilpailuanalyysi

”Lotos Holding” on nopeasti kasvava petroskoilainen yritys. Yrityksen toiminta on  
monipuolinen. Lotoksen toimialat ovat ruokakauppa, vähittäistavarakauppa sekä  
ravitsemis- ja majoitusala. Lotos Holding johtaa Sigma-hypermarkettia sekä Lotos-  
ruokakauppaketjua. (Холдинг «Лотос» 2012.) Kuviossa 24 on kuva Sigma-  
hypermarketista.



KUVIO 24. Sigma-hypermarketti Petroskoissa (Холдинг «Лотос» 2012)

Sigma on Petroskoin ensimmäinen hypermarketti, joka perustettiin vuonna 2004. Sigma on monipuolinen ja edullinen hypermarketti, jonka laajoihin valikoimiin kuuluvat sekä elintarvikkeet että käyttötavarat. Sigman tuotevalikoimaan kuuluu yli 40000 tuotetta. Kaupassa on hedelmä- ja vihannesosasto, leipäosasto sekä tuoretta lihaa, kalaa ja valmisaterioita tarjoavat palvelutiskit. Sigman käyttötavaraosastot tarjoavat asiakkaille pukeutumiseen, kotiin, urheiluun, vapaa-aikaan, kodintekniikkaan, viihteeseen sekä sisustamiseen liittyviä tuotteita. Tuotteet tuodaan Pietarista, Moskovasta ja muualta Venäjältä sekä Suomesta (Valio, Olvi, Lapin Kulta) ja muualta Euroopasta. Kaupasta löytyy myös paikallisten valmistajien tuotteita. (Холдинг «Лотос» 2012.) Kuviossa 25 on kuva Sigma-hypermarketin myymälästä.



KUVIO 25. Sigma-hypermarketin myymälätilat (Холдинг «Лотос» 2012)

Sigma-hypermarketti sijaitsee kaupungin tuntumassa liikenteellisesti hyvin saavutettavassa paikassa. Sigma on auki ympäri vuorokauden. Hypermarketin tiloissa toimii myös monta pienyritystä: apteekki, vakuutusyhtiö, korukauppa, kukkakauppa, kuvauspalveluyritys sekä kahvila. Sigmalla on myyntiyksikkö Petroskoin keskustassa Leninin valtakadulla. Pienen Sigman sijainti on suuri etu yksinäisille sinkkotalouksille, jotka eivät ole valmiita käymään Sigma-hypermarkitissa. Sigman mainoslehti ilmestyy viikoittain. (Холдинг «Лотос» 2012.)

Lotos-ruokakauppaketju on kasvanut viime aikoina laajasti. Lotos-ruokakaupat löytyvät eri puolelta kaupunkia. Lotos-ruokakauppojen kuvasto ilmestyy viikoittain. Uusi Lotos-Gurman ruokakauppa erottuu muista Lotos-ruokakaupoista. Uuden kaupan strategia on tarjota asiakkaille korkealaatuisia ruoka- ja alkoholituotteita. Kaupan kaunis ja moderni sisustus tukee yrityksen tavoitteita, rakentaa yrityskuvaa ja houkuttelee uusia asiakkaita. (Холдинг «Лотос» 2012.) Kuviossa 26 on kuva Lotos-Gurman ruokakaupasta.



KUVIO 26. Lotos-Gurman ruokakauppa Petroskoissa (Холдинг «Лотос» 2012)

Toinen Petroskoissa toimiva hypermarketti on pietarilainen Lenta. Vuoden 2013 alussa Lenta-ketjuun kuului 56 hypermarkettia, joilla se oli läsnä 31 kaupungissa Venäjällä. Lenta työllistää 17500 työntekijää. (Лента 2013.) Kuviossa 27 on Petroskoin Lenta-hypermarketti.



KUVIO 27. Lenta-hypermarketti Petroskoissa (Лента 2013)



Lenta on monipuolinen ja edullinen koko perheen ostospaikka. Se on perustettu Petroskoihin vuonna 2007. Lentan valikoimaan kuuluu 20000 tuotetta. Valikoimista löytyvät kaikki ruokaherkut sekä tuotteet pukeutumiseen, vapaa-aikaan ja kotiin. Yrityksellä on omat merkkituotteet: noin 700 elintarviketuotetta ja noin 1000 käyttö-tavaratuotetta. Omien merkkituotteiden erikoisominaisuus on alhainen hinta. Yritys itse valmistaa ja myy tuotteita, sillä se vähentää välikäsiä ja vaikuttaa myyntihintaan. Lenta-ketjun kanta-asiakaskortin voi ostaa kassalta, alennus tuotteista riippuen on 3-5 % hinnasta. Kuviossa 28 on Lentan tuotemerkit. (Лента 2013.)



KUVIO 28. Lentan omat tuotemerkit (Лента 2013)

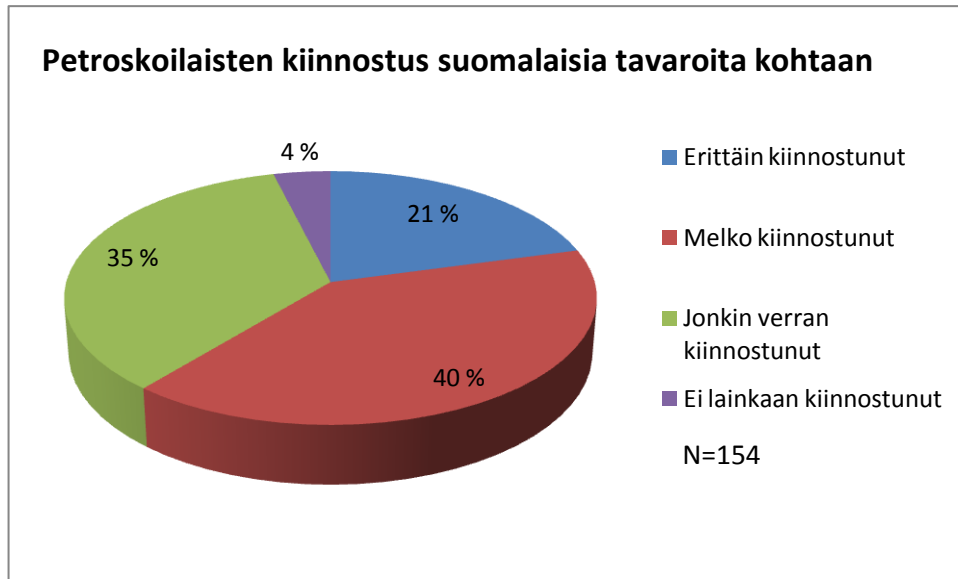
Lentan ja Sigman suurin kilpailija Petroskoin vähittäiskaupassa on Magnit-ruokakauppaketju. Petroskoissa on nykyään 11 Magnit-kauppaa. Magnit on Venäjän toiseksi suurin ruokakauppaketju. Yhtiö toimii 1 400 paikkakunnalla ja sillä on lähes 6 000 myymälää. Myynti tulee pääosin Moskovan ja Pietarin ulkopuolelta. Työntekijöitä on 200 000. Yhtiön laajentumistahti on huima: kolme pienkauppaa päivässä ja yksi hypermarketti viikossa. Yhtiö on myös Venäjän suurin maantiekuljettaja noin 4 000 rekallaan. Yrityksen toiminta on erittäin taitavasti hoidettu. Tavaralogistiikkaa ja myymälöiden toimintaa hoidetaan itsekehitettyillä tietokonejärjestelmillä. Magnitin kannattavuus ja kasvu on selvästi parempi kuin kilpailijoilla, jotka eivät ole investoineet yhtä merkittävästi tietotekniikkaan ja logistiikkaan. (Manninen 2012.)

Petroskoissa on myös kolme kauppakeskusta. Gogolevskii-kauppakeskus on vanhin Petroskoissa. Kauppakeskuksessa on pieniä vaateliikkeitä sekä kauppatorin tyyppinen ruokakauppa. Tsum on Petroskoin keskeisin kauppakeskus rautatieasemalta Äänisjärven rantaan johtavan pääkadun varrella. Kauppakeskuksesta löytyy vaate-, koru-, kenkä- ja muotiliikkeitä sekä kahvila. Tetris on Petroskoin uusin kauppakeskus, joka on avattu vuonna 2011. Se sijaitsee hieman ydinkeskustan ulkopuolella. Kauppakeskuksessa on monia pieniä ja keskikokoisia liikkeitä ja yläkerrassa suuri elokuvateatteri.

### **7.3 Petroskoin kysyntäanalyysi**

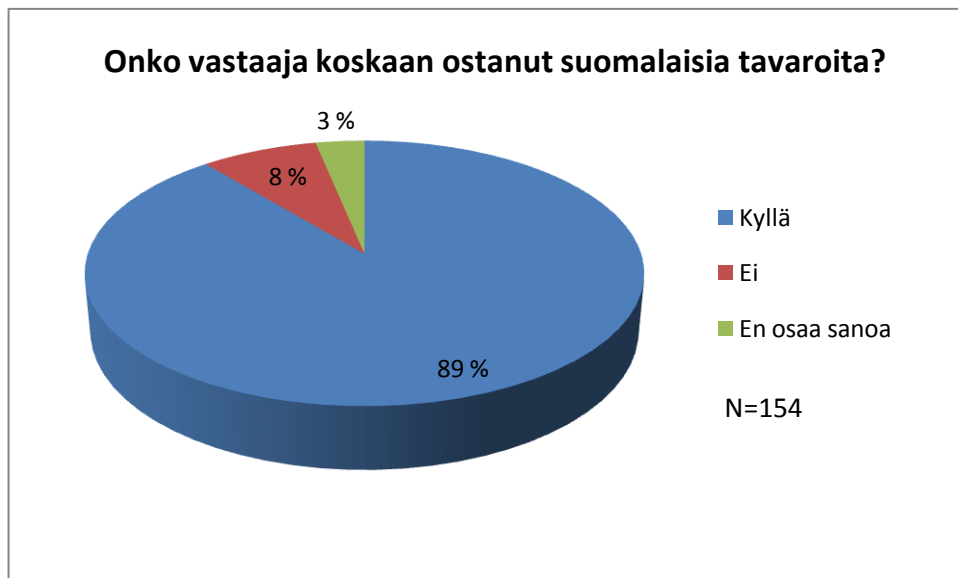
Kysyntäanalyysissä selvitettiin kiinnostaisiko petroskoilaisia suomalainen tavaratalo Petroskoissa. Petroskoin kysyntä-analyysi suoritettiin kyselytutkimuksena. Kysely koostui kymmenestä kysymyksestä, joihin oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Kolme ensimmäistä kysymystä kuvasi vastanneiden taustatietoja. Muut kysymykset käsittelivät petroskoilaisten kiinnostusta suomalaista tavarataloa ja suomalaisia tavaroita kohtaan. Kyselyyn vastasi 154 henkilöä. Petroskoissa asuu noin 264 000 asukasta. Vastanneiden määrä oli todella pieni verrattuna Petroskoin asukaslukuun. Sen takia tutkimuksen tuloksia ei voida pitää pätevinä vaan suuntaa-antavina.

Kysymyksessä neljä kysyttiin miten kiinnostuneita petroskoilaiset ovat ostamaan suomalaisia tavaroita. Vastaukset on esitetty kuviossa 29. 21 % vastanneista oli erittäin kiinnostuneita ja 40 % oli melko kiinnostuneita ostamaan suomalaisia tavaroita. 35 % vastaajista oli jonkin verran kiinnostuneita ostamaan Suomessa valmistettuja tuotteita. Suomalaiset tavarat eivät kiinnosta lainkaan 4 % vastaajista.



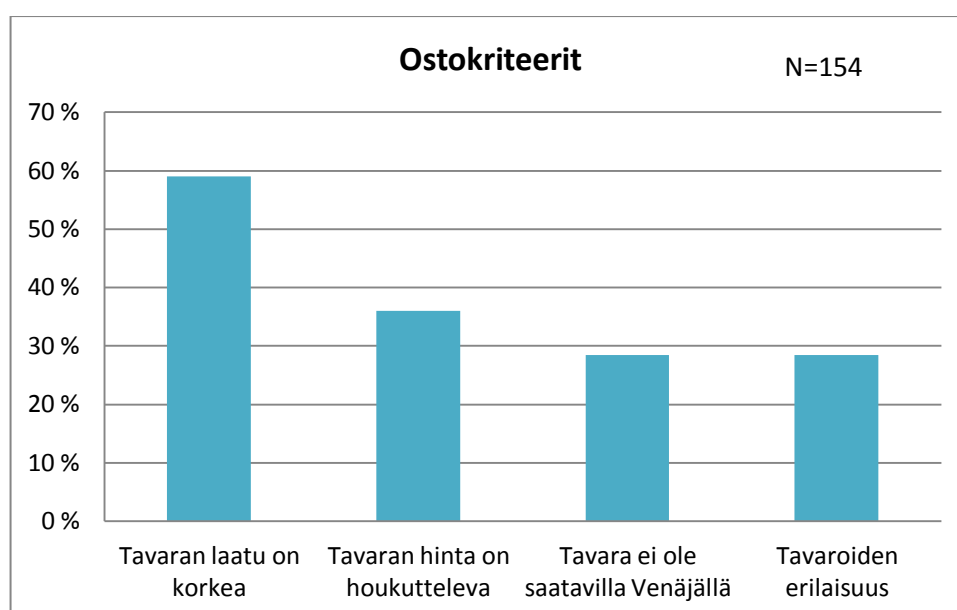
KUVIO 29. Petroskoilaisten kiinnostus suomalaisia tavaroita kohtaan

Seuraavaksi kysyttiin onko vastaaja koskaan ostanut suomalaisia tavaroita. Kuviossa 30 on esitetty tulokset. Vastauksista kävi ilmi, että 89 % vastanneista oli joskus ostanut suomalaisia tavaroita. Vastanneista 8 % ei ole koskaan ostanut suomalaisia tuotteita. 3 % ei osannut vastata kysymykseen.



KUVIO 30. Onko vastaaja koskaan ostanut suomalaisia tavaroita?

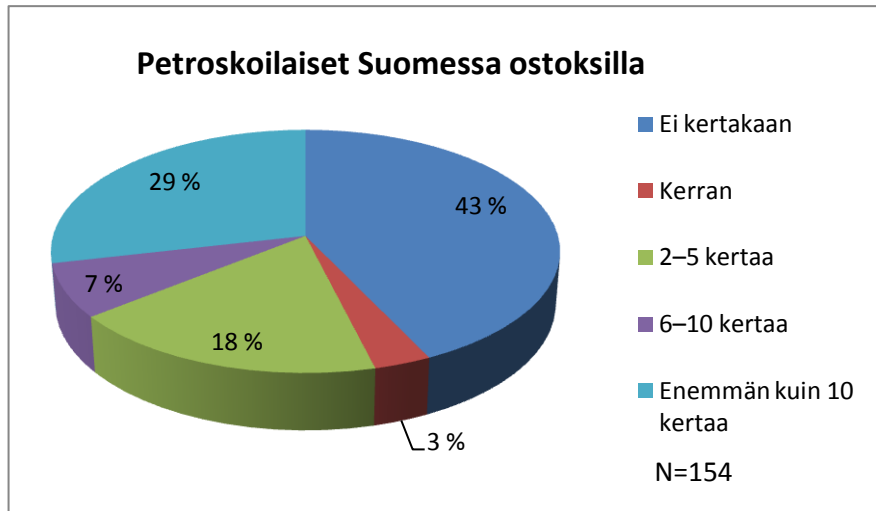
Seuraavaksi selvitettiin mitkä kriteerit vaikuttivat petroskoilaisten ostopäätöksiin silloin, kun he ostivat suomalaisia tavaroita. Vastaaja saattoi valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Tärkeimmäksi kriteeriksi nousi laatu. Vastaajista 59 % vastasi, että suomalaiset tuotteet ovat korkealaatuisia. Vastaajista 36 % oli sitä mieltä, että tavarahan hinta on houkutteleva. Vastauksista kävi ilmi, että petroskoilaiset pitivät suomalaisten tuotteiden hintalaatusuhdetta erittäin hyvänä. 28,5 % vastanneista oli ostanut suomalaisia tuotteita, koska niitä ei ollut saatavilla Venäjällä. Myös 28,5 % kaikista vastanneista korosti suomalaisten tuotteiden erilaisuutta.



KUVIO 31. Ostokriteerit

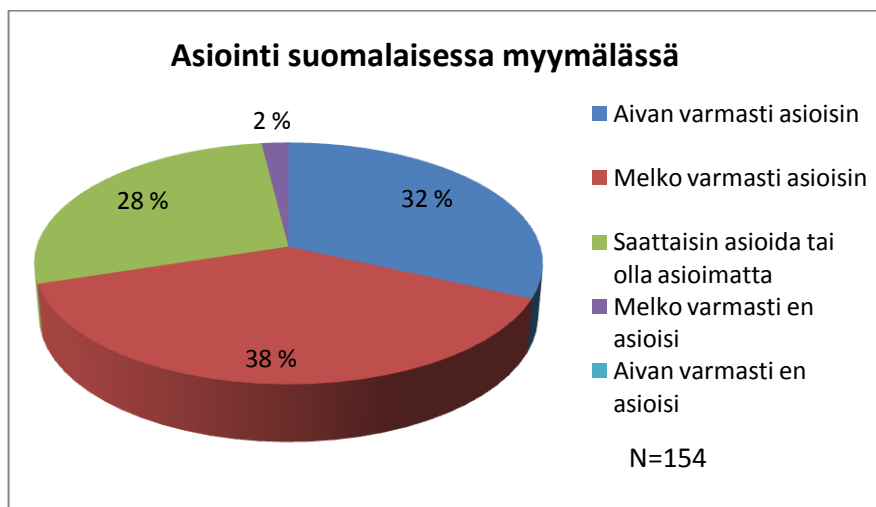
Seuraavaksi kysyttiin kuinka monta kertaa vastaaja oli käynyt Suomessa ostoksilla. Suuri määrä vastaajista, 43 %, ei ollut koskaan käynyt Suomessa ostoksilla. Vastaajista 3 % oli käynyt Suomessa vain kerran. 18 % vastasi, että oli tehnyt ostoksia Suomessa 2–5 kertaa. 7 % kaikista vastanneista oli käynyt ostoksilla Suomessa 6–10 kertaa. Todella suuri osa vastanneista, 29 %, oli käynyt monesti Suomessa ostoksilla eli enemmän kuin 10 kertaa.





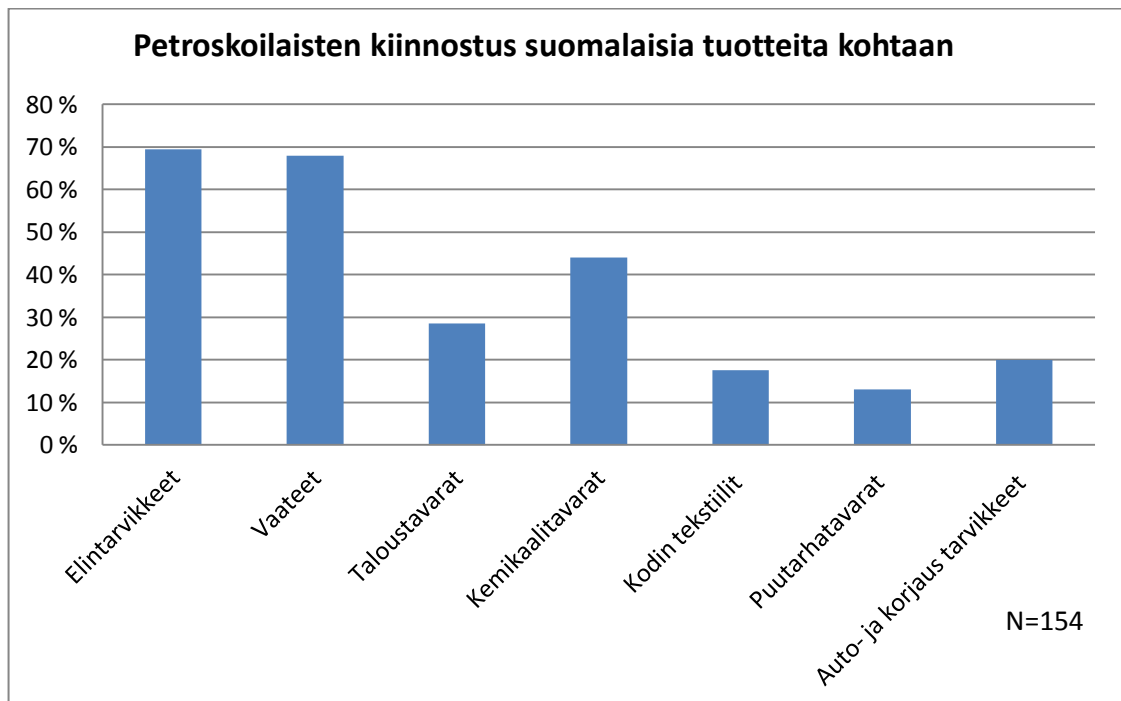
KUVIO 32. Petroskoilaiset Suomessa ostoksilla

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin, olisiko vastaaja kiinnostunut asiomaan suomalaisessa kaupassa Petroskoissa. Noin kolmas osa vastaajista 32 % vastasi, että aivan varmasti asioisi suomalaisessa kaupassa. 38 % vastanneista ilmoitti, että melko varmasti asioisi siellä. 28 % saattaisi asioida tai olla asioimatta suomalaisessa kaupassa. Vain 2 % vastaajista melko varmasti ei asioisi. Kukaan vastanneista ei vastannut ”aivan varmasti en asioisi”. Vastauksien mukaan petroskoilaiden kuluttajien kiinnostus suomalaista tavarataloa kohtaan on suuri. 70 % vastanneista asioisi aivan varmasti tai melko varmasti suomalaisessa myymälässä Petroskoissa.



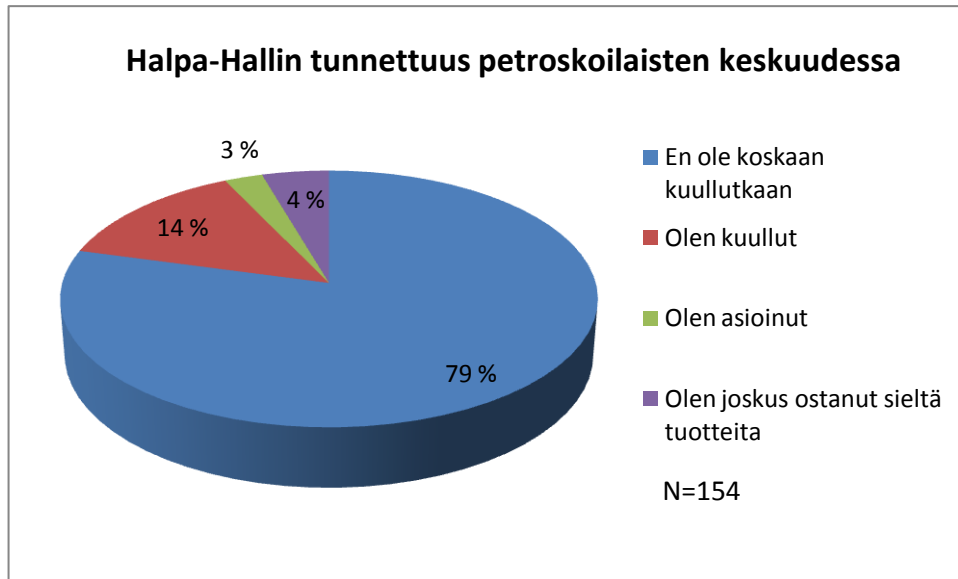
KUVIO 33. Asiointi suomalaisessa myymälässä

Kyselylomakkeen toiseksi viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, mitä tuotteita petroskoilaiset kuluttajat haluaisivat ostaa suomalaisesta myymälästä Petroskoissa. Vastaja saattoi valita yhden tai useamman vaihtoehdon. Suosituimmaksi tuoteryhmäksi nousi elintarvikkeet. 69,5 % vastanneista haluaisi ostaa suomalaisia elintarvikkeita. Toiseksi suosituin tuoteryhmä oli vaatteet. 68 % vastanneista oli valmiita ostamaan vaatteita suomalaisesta myymälästä. Kolmanneksi nousivat kemikaalitavarat. Kemikaali tuotteet kiinnostivat 44 % vastaajista. 28,5 % vastanneista haluaisi ostaa taloustavaroita ja 20 % auto- ja korjaustarvikkeita. 17,5 % ilmoitti, että halusi ostaa suomalaisia kodintekstiilituotteita. Vain 13 % vastaajista oli sitä mieltä, että olisi halukas ostamaan puutarhatavaroita.



KUVIO 34. Petroskoilaisten kiinnostus suomalaisia tuotteita kohtaan

Kyselyn viimeinen kysymys selvitti, onko Halpa-Halli tuttu kauppa petroskoilaisille. Suurin osa vastaajista 79 % vastasi, ettei ollut koskaan kuullut Halpa-Hallista. 14 % oli kuullut Halpa-Hallista, 3 % kaikista vastanneista oli asioinut Halpa-Hallissa ja 4 % oli ostanut Halpa-Hallista tavaroita. Tuloksien mukaan Halpa-Halli on tuntematon kauppa petroskoilaisille. Suurin osa Halpa-Hallin myymälöistä sijaitsee Länsi-Suomessa, mutta venäläiset turistit käyvät yleensä Etelä- ja Pohjois-Suomessa. Sen takia Halpa-Halli ei ole tuttu kauppa petroskoilaisille.



KUVIO 35. Halpa-Hallin tunnettuus petroskoilaisten keskuudessa

#### 7.4 SWOT-analyysi

Tehtyjen analyysien pohjalta voidaan muodostaa SWOT-analyysi, jossa selvitetään Halpa-Hallin kansainvälistymiseen liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on yhteenvetoanalyysi, jota yleensä käytetään apuna sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analysoinnissa. SWOT tulee sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Markkinatutkimuksen SWOT-analyysi on esitetty taulukossa 3.

## TAULUKKO 3. SWOT-analyysi

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halpa-Hallin vahva asema kotimarkkinoilla</li> <li>• Halpa-Hallin oma tuotemerkki</li> <li>• Nopeasti kasvava yritys</li> <li>• Vahva yrityskulttuuri</li> <li>• Oma logistiikka ja tilausjärjestelmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Halpa-Hallilla ei ole kansainvälistä kokemusta</li> </ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venäjän kasvava talous</li> <li>• Venäjä on WTO:n jäsen</li> <li>• Venäjän kauppapolitiikka</li> <li>• Pitkät suomalais-venäläiset kaupasuhteet</li> <li>• Alhainen palkkataso</li> <li>• Karjalan tasavallan kauppapolitiikka</li> <li>• Petroskoi on Karjalan tasavallan taloudellinen keskus</li> <li>• Petroskoin läheinen sijainti</li> <li>• Petroskoilaisten kiinnostus suomalaisesta tavarataloa kohtaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suomen markkinan pienuus ja avoimuus</li> <li>• Venäjän lainsäädäntö</li> <li>• Korruptio ja byrokratia Venäjällä</li> <li>• Tullaus ja tavaroiden sertifiointi</li> <li>• Suomalaiset kilpailijat ovat jo Venäjän markkinoilla</li> <li>• Kova kilpailu kaupan alalla Petroskoissa</li> <li>• Korkeat vientikustannukset</li> </ul>

Halpa-Halli on suomalainen kauppayritys, joka on toiminut Suomen markkinoilla vuodesta 1969 lähtien. Halpa-Hallilla on vahva asema kotimarkkinoilla. Nykyään yrityksellä on 39 myymälää 38 paikkakunnalla. Halpa-Halli on nopeasti kasvava yritys. Vuosina 2013–2014 Kokkolan Halpa-Halli Oy laajentaa ketjuaan neljällä uudella myymälällä. Halpa-Hallilla on oma ”Ziip!” tuotemerkki. Kaupan oma tavaramerkki luo yritykselle kilpailuetua ja vahvistaa sen asemansa kotimarkkinoilla. Halpa-Hallin suuri vahvuus on oma tilausjärjestelmä ja vahva logistiikka. Halpa-Halli on vain Suomessa toimiva yritys, yrityksellä ei ole myyntipisteitä ulkomailla. Kansainvälisen kokemuksen puute on suuri hidaste yrityksen kansainvälistymisprosessissa.

Suomen markkinoiden pienuus ja avoimuus pakottavat suomalaisia yrityksiä kansainvälistymään. Suurelle osalle kansainvälistymään pyrkivistä suomalaisista yrityksistä potentiaaliset markkinat löytyvät Suomen lähialueilta. Venäjä markkina-

alueena on erittäin tärkeä monelle suomalaiselle yritykselle. Venäjän valtavat markkinat antavat yrityksille mahdollisuuden kansainvälistyä ja laajentaa toimintaansa Suomen rajojen ulkopuolelle.

Venäjä on vahvasti kasvava kansantalous Suomen lähialueilla. Se heijastuu vientiyrityksiin Suomessa, jolle Venäjä on yksi kolmesta tärkeimmästä vientimaasta Ruotsin ja Saksan lisäksi. Venäjän vientiä harjoittaa noin 4 000 suomalaista yritystä ja tuontia 1 300 yritystä. Tuontia hallitsee öljy ja muut energiatuotteet. Suomen vienti on monipuolista, ja teollisuustuotteet hallitsevat vientiä. Venäjän WTO-jäsenyys luo hyvää pohjaa Suomen ja Venäjän yhteistyölle, koska laskevat tullimaksut helpottavat vientiä. Suurinta tuontitullitariffien lasku on paperi-, elintarvike- ja kemianteollisuuden aloilla. Venäjän rupla on viime aikoina vahvistunut vahvan kauppataaseen, joten valuuttariskit vähentävät.

Venäjä on haastava ja erityisosaamista vaativa toimintaympäristö. Vaikeudet Venäjän kaupassa liittyvät tyypillisesti rajanylitys- ja tullausmenettelyihin sekä venäläiseen lainsäädäntöön. Monet laista ovat niin ristiriitaisia, että niiden mukaan toimiminen on usein mahdotonta. Myös korruptio ja byrokratia häiritsevät suomalaisia yrityksiä Venäjällä. Korruptio on Venäjällä laajalle levinnyt ja tunnustettu ongelma, joka on viime vuosina edelleen syventynyt. Korruptioindekseissä Venäjä on aivan häntäpäässä, samalla tasolla kuin esimerkiksi Kenia ja Pakistan.

Haasteellisesta toimintaympäristöstä huolimatta Venäjä on kiinnostava kohdema, ja monet suomalaiset yritykset ovat etabloituneet Venäjän markkinoille. Hyvänä esimerkkinä on K-ruoka-ketjun päivittäistavarakaupan perustaminen Pietariin vuonna 2012. Keskon tavoitteena on avata neljä myymälää lisää vuoden 2013 aikana. Kauppaverkoston laajennetaan ensin Pietariin ja sitten Moskovaan, jolloin varmistetaan tehokas hankinta ja logistiikka. Vuoteen 2017 mennessä yrityksen tavoitteena on saavuttaa Venäjällä 500 miljoonan euron liikevaihto. (Kaupan liitto 2012.)

Alueellisesti suomalaiset yritykset ovat keskittyneet Pietarin ja Moskovan alueille. Petroskoi on vielä tuntematon alue suomalaisille kaupparyrityksille. Petroskoi on Karjalan tasavallan pääkaupunki, ja sen asukasluku on noin 264 000 asukasta.

Petroskoista on 350 km Suomen rajalle Niiralaan. Petroskoin läheinen sijainti luo hyviä mahdollisuuksia suomalaisille vientiyrityksille. Kansainvälisessä vientitoiminnassa tullaus ja rajan ylitys aiheuttavat usein ylimääräisiä kustannuksia. Alhainen palkkataso Venäjällä voi kuitenkin korvata korkeita vientikustannuksia.

Petroskoissa on kova kilpailutilanne. Uusia pieniä kauppia ja suuria kauppakeskuksia syntyy nopeasti. Petroskoissa on vain kaksi suurta hypermarkettia, jotka ovat Halpa-Hallin ydinkilpailijat. On kuitenkin huomioitava myös Lotos- ja Magnitruokakauppaketjut, joilla on suuri markkinaosuus Petroskoissa. Kyselytutkimuksen mukaan petroskoilaiset ovat hyvin kiinnostuneita ostamaan suomalaisia tuotteita, ja suomalaisella myymälällä olisi todellista kysyntää Petroskoissa. Tutkimuksen mukaan Petroskoi muodostaa erittäin potentiaalisen markkina-alueen Halpa-Hallille, ja Halpa-Hallilla on paljon edellytyksiä perustaa myymälä Petroskoihin.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 8.1 Vastaukset tutkimusongelmiin

Harkittaessa kansainvälisen liiketoiminnan aloittamista tai toiminnan laajentamista uusille kohdemarkkinoille on erittäin tärkeää tuntea kohdemaata. Markkinatutkimuksen tehtävänä on kartoittaa yritystä ympäröivää markkinaa. Markkinatutkimus tarjoaa kohdemarkkinoista oleellista tietoa, jotta kansainvälistyminen sujuisi hyvin. Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä Petroskoissa markkinatutkimus, jossa kartoitetaan kysyntää sekä markkina- ja kilpailutilannetta vähittäiskaupan näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset antoivat vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimuksen pääongelmana oli:

#### **Onko Halpa-Hallilla markkinakohtaisia edellytyksiä perustaa myymälän Petroskoihin?**

Markkinakohtaisiin edellytyksiin kuuluvat kysyntä-, kilpailu- ja toimintaympäristötekijät. Markkinakohtaisten edellytysten kartoitus antaa Halpa-Hallille riittävät markkinatiedot Petroskoista ja pohjan kansainvälisen strategian laatimiseen. Vastaus opinnäytetyön pääongelmaan saatiin alaongelmien avulla.

Ensimmäinen alaongelma oli:

- Mitkä makroympäristötekijät vaikuttavat Halpa-Hallin perustamiseen Petroskoihin?

Makroympäristö on laaja ympäristö, johon kuuluvat demografiset tekijät, teknologia, poliittinen ympäristö, kulttuuri sekä taloudelliset ja luonnonolosuhteet. Ensimmäiseen alaongelmaan haettiin vastausta PEST-analyysillä. Sen tavoitteena oli hahmottaa Petroskoin nykyinen toimintaympäristö ja siihen vaikuttavat taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät. Petroskoi on Karjalan tasavallan pääkaupunki, ja se on tärkeä teollisuuden, koulutuksen ja kulttuurin keskus. PEST-analyysin mukaan Petroskoi on kiinnostava toimintaympäristö suomalaisille kaupparyityksille.

Petroskoin taloudellinen ympäristö muodostuu kokonaisostovoimasta. Siihen vaikuttavat työpaikkojen määrä ja ihmisten tulot. Petroskoissa työpaikkojen määrä on huomattavasti suurempi kuin muualla Karjalan tasavallassa, ja se vaikuttaa petroskoilaisten elintason. Jos ihmisillä on pysyvät ja riittävät tulot, on itsestään selvää, että tällöin rahaa käytetään myös vapaa-ajalla. Karjalan tasavallassa eläkeikä on ”pohjoisena etuna” viisi vuotta yleisvenäläistä alempi: miehillä 55 vuotta ja naisilla 50 vuotta. Keskimääräinen vanhuuseläke oli vuoden 2011 loppupuolella noin 200 euroa kuukaudessa eli 35 prosenttia tilastoidusta keskipalkasta. Alhaisen eläketason vuoksi eläkeläiset eivät ole kauppojen potentiaalisena asiakasryhmänä.

Yritysten toimintaan Petroskoissa vaikuttavat myös sosiaaliset tekijät. Petroskoi on Karjalan tasavallan koulutuskeskus. Kaupungissa toimivat Venäjän tiedeakatemi-an Karjalan tutkimuskeskus ja kolme korkeakoulua: Petroskoin valtionyliopisto, Karjalan pedagoginen valtionyliopisto ja Konservatorio. Lisäksi kaupungissa on 16 keskiasteen oppilaitosta. Karjalan tasavallan yliopistojen opiskelija määrät lisääntyivät 1990-luvun aikana taloudellisesta kriisistä huolimatta. Yliopisto-opetus arvostetaan korkealle Karjalan tasavallassa, kuten koko Venäjällä. Hyvin koulutettu ja osaava henkilökunta on avain yrityksen menestymiseen ulkomailla.

Poliittinen ympäristö vaikuttaa joko heikentäen tai parantaen yrityksen toimintaa kohdemarkkinoilla. Karjalan tasavallan ulkopoliittikka on suunnattu suomalais-venäläiseen kauppaa-, talous- ja investointiyhteistyön kehittämiseen. Suomalaisia yrityksiä ovat tervetulleita Karjalan tasavallan markkinoille. Karjalan tasavallan positiivinen poliittinen ilmapiiri luo Halpa-Hallille toiminnan aloittamisen mahdollisuuksia.

Toinen alaongelma oli:

- Millainen on Petroskoin markkinoiden kilpailutilanne vähittäiskaupan näkökulmasta?

Kilpailuanalyyssissä tutkittiin Petroskoissa vähittäiskaupan alalla toimivien yritysten toimintaa. Tärkeimmät Halpa-Hallin kilpailijat Petroskoissa ovat Sigma- ja Lenta-hypermarketit. Hypermarketeista löytyvät samat tuoteryhmät kuin Halpa-Hallista. Sigma on ensimmäinen Petroskoin hypermarketti. Sigma kuuluu petroskoilaiseen



Lotos-Holding-yhtiöön, joka johtaa myös Lotos-ruokakauppaketjua. Lenta on pietarilainen kauppaketju. Vuoden 2013 alussa Lenta-ketjuun kuului 56 hypermarkettia, ja se toimi 31 kaupungissa Venäjällä. Petroskoissa myös kehittyi nopeasti venäläinen ruokakauppaketju Magnit, jolla on jo 11 ruokakauppaa Petroskoissa.

Kolmas alaongelma asetettiin seuraavaksi:

- Missä määrin Halpa-Hallille on kysyntää Petroskoissa?

Tärkeä osa markkinatutkimusta oli kysyntäanalyysi. Kysyntäanalyysi toteutettiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella. Kysyntäanalyysissä selvitettiin kiinnostaisiko petroskoilaisia suomalainen myymälä Petroskoissa, millaisia asiakassegmenttejä löytyy ja millainen on petroskoilaisten kuluttajien ostokäyttäytyminen. Kyselyn toteuttaminen onnistui mielestäni melko hyvin, koska vastauksia saatiin huomattavasti enemmän kuin alun perin ajateltiin. Kyselyanalyysin mukaan voitiin päätellä, että petroskoilaisia kiinnostaisi suomalainen myymälä Petroskoissa. 70 % kyselyyn vastanneista vastasi, että aivan varmasti tai melko varmasti asioisi suomalaisessa myymälässä Petroskoissa. 94 % vastaajista asuu 3-6 hengen taloudessa, joten potentiaalinen asiakasryhmä on lapsiperheet. Tutkimuksen mukaan petroskoilaisia kuluttajia eniten kiinnostivat suomalaiset elintarvikkeet, vaatteet ja kemikaali tuotteet. Petroskoilaiset pitivät suomalaiset tuotteet korkealaatuisina ja tavaroiden hinnat houkuttelevina.

## 8.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyö oli todella pitkä, mutta mielenkiintoinen prosessi. Opinnäytetyön tekeminen tuntui raskaalta työn ohessa. Suurena haasteena oli kirjoittaa suomen kielellä, koska se ei ole minun äidinkieleni. Äidinkieltäni pääsin käyttämään venäjänkielisen kyselylomakkeen laatimisessa. Kaikista jännittävin hetki oli kyselyvastauksien odottaminen. Oli vaikea arvioida kuinka paljain vastauksia tulee, ja onnistuuko tutkimus olleenkaan. Minun perhejäsenet auttoivat minua todella paljon ja veivät kyselylomakkeet työ- ja opiskelupaikoilleen. Keräsimme yhdessä noin puolet enemmän vastauksia, kuin alun perin olin suunnitellut.

Opinnäytetyöni tekemisessä huomasin, että tietoa Venäjästä ja erityisesti Karjalan tasavallasta on melko vähän saatavilla. Venäjän tutkimuksessa ja talousseuranassa on pyrittävä tuottamaan yrityksille helppokäyttöistä ja helposti saatavissa olevaa tietoa Venäjästä.

Lopuksi suuret kiitokset läheisille kotona, ystäväpiirissä ja työpaikalla. Monet ovat tällä matkalla tukeneet minua, jokainen omalla tavalla.

## LÄHTEET

- Autoliitto 2013. Venäjä: yleistietoa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.autoliitto.fi/matkailu/matkakohteet/matkustusopas/?x4373901=1544855>. Luettu 14.3.2013.
- Azeem, M. 2002. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos.
- Bogatova, M. 2013. Venäjä ja Suomi aikovat lisätä keskenäitä kauppavaihtoa. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://finnish.ruvr.ru/2013\\_02\\_12/Venaja-ja-Suomi-aikovat-lisata-keskenaita-kauppavaihtoa/](http://finnish.ruvr.ru/2013_02_12/Venaja-ja-Suomi-aikovat-lisata-keskenaita-kauppavaihtoa/). Luettu 13.3.2013.
- Cemat 2012. Vähittäiskauppa kannattelee talouskasvua. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/russia/chapter\\_3/](http://cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/russia/chapter_3/). Luettu 16.3.2013.
- Euroopan maat 2001. Venäjä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/ipoppla/www/ipoppla01/kope/venaja.html>. Luettu 14.3.2013.
- Gabrielsson, M. 2002. Kansainvälinen markkinointi. Teoksessa H. Seristö (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY, 138–158.
- Gabrielsson, M. & Luostarinen J. 2002. Kansainväliset operaatiomuodot. Teoksessa H. Seristö (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY, 97–137.
- Karhu, K. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Karhunen, P., Kosonen, R., Logren, J. & Ovaska, K. 2008. Suomalaisyritysten strategiat Venäjän muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/pdf/hseother/b84.pdf>. Luettu 13.3.2013.
- Karjalan Tasavallan Päämiehen kanslia 2010. Karjalan tasavalta. Www -dokumentti. Saatavissa: [http://www.gov.karelia.ru/Different/karelia3\\_f.html](http://www.gov.karelia.ru/Different/karelia3_f.html). Luettu 24.3.2013.
- Kaupan liitto, 2012. Kesko avasi ensimmäisen ruokakauppansa Pietariin. Www -dokumentti. Saatavissa: [http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kesko\\_avasi\\_ensimmaeisen\\_ruokakauppansa\\_pietariin\\_23113](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kesko_avasi_ensimmaeisen_ruokakauppansa_pietariin_23113). Luettu: 20.3.2013.
- Kokkolan Halpa-Halli Oy 2011. Www -dokumentti. Saatavissa: <http://www.hhnet.fi/>. Luettu 18.3.2013.
- Kurjenoja, J. 2012. Kaupan liitto: Venäläisten ostosmatkailu lyö ennätysksiä. Www -dokumentti. Saatavissa: [http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/venaetaeisten\\_ostosmatkailu\\_lyoe\\_ennaetyksiae\\_22987](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/venaetaeisten_ostosmatkailu_lyoe_ennaetyksiae_22987). Luettu 18.3.2013.

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiasaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lautanen, T. & Saukkonen, P. 2008. Partnerina Petroskoi? Www -dokumentti. Saatavissa: [https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:00WlpKGekb0J:https://www.uef.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid%3D5e9f3f19-bec2-4eb7-99f3-056b28de0ace%26groupId%3D325583%26p\\_l\\_id%3D330131+petroskoi+teollisuus&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEShnDIsThf4th8qyX\\_dfVVDZRBzTUQDg-vVDwBpHQU5ntWLMnpVtLH1wCAixMqWuMFI3Kfd-tyEBTYZ4A-2JaUlhwM6g0zIWZxGKTyH8HJqoGHcF62iuLyntilJNqTQX76XG\\_R9G&sig=AHIEt bT82KIdOaPdje8tEr55p8SqLO4JFA](https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:00WlpKGekb0J:https://www.uef.fi/c/document_library/get_file?uuid%3D5e9f3f19-bec2-4eb7-99f3-056b28de0ace%26groupId%3D325583%26p_l_id%3D330131+petroskoi+teollisuus&hl=fi&gl=fi&pid=bl&srcid=ADGEEShnDIsThf4th8qyX_dfVVDZRBzTUQDg-vVDwBpHQU5ntWLMnpVtLH1wCAixMqWuMFI3Kfd-tyEBTYZ4A-2JaUlhwM6g0zIWZxGKTyH8HJqoGHcF62iuLyntilJNqTQX76XG_R9G&sig=AHIEt bT82KIdOaPdje8tEr55p8SqLO4JFA). Luettu 24.3.2013.

Lukkari, J. 2008. Karjalan tasavalta. Www -dokumentti. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/ict/pkc+leikkaa+kostamuksessa/a193310>. Luettu 24.3.2013.

Luostarinen, R. 2002. Suomalaisten yritysten kansainvälinen liiketoiminta. Teoksessa H. Seristö (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY, 18–45.

Manninen, V. 2012. 35 %:n kasvu. Riittääkö? Www -dokumentti. Saatavissa: <http://www.taaleritehdas.fi/fi/blog/magnit-huippuyhtio.html>. Luettu 29.3.2013.

Matka-Prima Oy 2013. Petroskoi. Www -dokumentti. Saatavissa: <http://www.primatours.fi/travel/fi/KARJALA-1-47/Karjalan-tasavalta-3-560/Petroskoi-3-147.html>. Luettu 24.3.2013.

Mediatalo Toimielias Oy 2012. Brändi on tärkeä Venäjällä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.toimielias.fi/index.php/fi/blogi/121-brandi-on-tarkea-venajalla>. Luettu 17.3.2013.

Mustonen, T. Venäjän liiketoimintaympäristö ja sen erityispiirteet. Www -dokumentti. Saatavissa: [http://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder\\_304/6AFXAud3W/Venajan\\_liiketoimintaymparisto\\_ja\\_sen\\_erytispiirteet,\\_Tapio\\_Mustonen,\\_TP-Yhtiot\\_Oy.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/newfolder_304/6AFXAud3W/Venajan_liiketoimintaymparisto_ja_sen_erytispiirteet,_Tapio_Mustonen,_TP-Yhtiot_Oy.pdf). Luettu 18.3.2013.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikunstannus Oy.

Peda.net-kouluverkko 2005. Venäjän talous. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.peda.net/veraja/projekti/centraali/jao/venaja/yht/3?vp=singlemodule&m\\_id=301232&sp=viewannounce&a\\_id=38550](http://www.peda.net/veraja/projekti/centraali/jao/venaja/yht/3?vp=singlemodule&m_id=301232&sp=viewannounce&a_id=38550). Luettu 13.3.2013.

Penttilä, S., Suhonen, P., Heino E. & Matilainen T. 2003. Yrityksen verot ja veronluonteiset maksut Venäjällä. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://ktm.elinar.fi/ktm\\_jur/ktmjur.nsf/all/1EA329D78947AA04C2256DB30037CC39](http://ktm.elinar.fi/ktm_jur/ktmjur.nsf/all/1EA329D78947AA04C2256DB30037CC39)

/\$file/Yritysten%20verot%20ja%20veroluonteiset%20maksut%20Ven%C3%A4j%C3%A4ll%C3%A4%202003.pdf. Luettu 16.3.2013.

Pirnes, H. & Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki: WSOY.

Puttonen, V. 2002. Kansainvälinen rahoitus. Teoksessa H. Seristö (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Helsinki: WSOY, 161–178.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2., painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Saari, K. Pärjääkö Venäjällä yhdellä brändillä? Www-dokumentti. Saatavissa: <http://sek.fi/asioita/?236e64124ec26f318854e05f57ecaac1>. Luettu 17.3.2013.

Shlyamin, V. 2007. Venäjän muuttuva liiketoimintaympäristö. Venäläis-suomalaisten taloussuhteiden kehitys. Gummerus Kirjapainomo Oy.

Simola, H. 2011. Suomen Pankki. Suomi hyötyy Venäjän WTO-jäsenyydestä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.suomenpankki.fi/bofit/tutkimus/tutkimusjulkaisut/online/Documents/bon0811.pdf>. Luettu 15.3.2013.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari. Tietoa Venäjästä. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.svkk.fi/tietoa\\_venajasta](http://www.svkk.fi/tietoa_venajasta). Luettu 13.3.2013.

Suomen Pankki 2013. Rupla vahvistui hieman viime vuonna (Venäjä). Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/seuranta-aineisto/pages/vw201303\\_1.aspx](http://www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/seuranta-aineisto/pages/vw201303_1.aspx). Luettu 15.3.2013.

Suomen Suurlähetystö 2013. Talousuutisia Moskovasta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.kauppapolitiikka.fi/public/download.aspx?ID=109222&GUID=%7BB87A55F2-DFA4-4E28-A60F-0C1B37AA7727%7D>. Luettu 14.3.2013.

Suomen tullihallitus 2012. Suomen ja Venäjän välinen kauppa. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja12/liitt eet/2012\\_M12.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/venaja12/liitt eet/2012_M12.pdf). Luettu 13.3.2013.

Suomen Yrittäjät 2012. Kansainvälisen kaupan asiakirjat. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/asiakirjat/>. Luettu 16.3.2013.

Suomen Yrittäjät. Venäjästä tulossa viimein WTO:n jäsen. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/mars-maailmalle/venajasta-tulossa-viimein-wto-n-jasen/>. Luettu 15.3.2013.

Tarjota tuloksellisesti 2003. Kansainvälistyksen opas. 2., painos. Helsinki: Multiprint Oy.

Tilastokeskus 2012. Rajahaastattelututkimus 2011. Www -dokumentti. Saatavissa: [http://www.stat.fi/til/rajat/2011/rajat\\_2011\\_2012-06-13\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/rajat/2011/rajat_2011_2012-06-13_fi.pdf). Luettu 18.3.2013.  
Kurjenoja, J. 2012.

Transparency International Suomi-Finland. Tietoa korruptiosta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.transparency.fi/>. Luettu 14.3.2013.

Ulkoasiainministeriö, EY:n yhteisen kauppapolitiikan yksikkö. 2013. Maailman kauppajärjestö WTO (World Trade Organization). Www-dokumentti. Saatavissa: <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15290>. Luettu 15.3.2013.

Ulkoasiainministeriö, Venäjän yksikkö. 2013. Maatiedosto Venäjä. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.finland.org.ru/Public/default.aspx?nodeid=37005&culture=fi-FI&contentlan=1&displayall=1>. Luettu 13.3.2013.

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

Virtuaaliammattikorkeakoulu. Venäjä toimintaympäristönä. Www -dokumentti. Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojaksot/040205/1105347149861/1105347194993/1106901973735/1106902082775.html>. Luettu 18.3.2013.

Venäjän Federaation kaupallinen edustusto Suomessa 2013. Karjalan tasavallan päämies Aleksandr Hudilaisen vierailu Suomessa. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.rusfintrade.ru/site/article/2347?lang=fin>. Luettu 13.3.2013.

Venäjän Federaation suurlähetystö Suomessa. Tietoa Venäjän federaatiosta. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.rusembassy.fi/FLinformRosspravinfo.htm>. Luettu 14.3.2013.

Wikipedia 2013. Karjalan tasavalta. Www -dokumentti. Saatavissa: [http://fi.wikipedia.org/wiki/Karjalan\\_tasavalta](http://fi.wikipedia.org/wiki/Karjalan_tasavalta). Luettu 24.3.2013.

Yuferev, N. Tavaramerkkisuojan merkitys Venäjän kaupassa. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.legistum.fi/asianajotoimisto\\_legistum/tavaramerkkisuojan\\_merkitys\\_venajan\\_kaupassa.html](http://www.legistum.fi/asianajotoimisto_legistum/tavaramerkkisuojan_merkitys_venajan_kaupassa.html). Luettu 17.3.2013.

Интэрсо 2013. Развитие малого предпринимательства в Петрозаводском городском округе. Www -dokumentti. Saatavissa: <http://www.ptzinvest.ru/economy/business/>. Luettu 24.3.2013.

Лента 2013. О компании. Www -dokumentti. Saatavissa: <http://www.lenta.com/index.php?path=node/11>. Luettu 25.3.2013.

Холдинг «Лотос» 2012. Розничная торговля. Www -dokumentti. Saatavissa:  
<http://www.thlotos.ru/objects/retail/>. Luettu 25.3.2013.

## Hei petroskoilainen kuluttaja!

LIITE 1/1

Olen Suomessa sijaitsevan Centria ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija. Teen opinnäytetyönäni tutkimusta suomalaiselle tavaratalolle kysynnästä Petroskoissa. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni ja sen tarkoituksena on selvittää petroskoilaisten kuluttajien kiinnostus suomalaista tavarataloa kohtaan. Kysely on nimetön ja luottamuksellinen.

Teidän mielipiteenne on erittäin tärkeä. Vastaamalla tähän kyselyyn annatte arvokasta tietoa minun tutkimukselle! Pyydän, että vastaatte kyselyyn viimeistään xx.xx.xxxx mennessä. Kiitos etukäteen vastauksestanne!

---

### 1. Sukupuolenne

- Nainen
- Mies

### 2. Ikänne

- alle 25 vuotta
- 19–24 vuotta
- 25–34 vuotta
- 35–44 vuotta
- 45–54 vuotta
- yli 55 vuotta

### 3. Kuinka monta henkilöä on taloudessanne?

Yhteensä on \_\_\_\_\_ henkilöä

---

### 4. Miten kiinnostuneita olette ostamaan suomalaisia tavaroita?

- Erittäin kiinnostunut
- Melko kiinnostunut
- Jonkin verran kiinnostunut
- Ei lainkaan kiinnostunut

---

### 5. Oletteko koskaan ostaneet suomalaisia tavaroita?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

---

### 6. Jos olette joskus ostaneet suomalaisia tavaroita, mitkä kriteerit vaikuttivat ostopäätökseenne? (voitte valita yhden tai useamman vaihtoehdon)

- Tavarahan hinta on houkutteleva
- Tavarahan laatu on korkea
- Tavara ei ole saatavilla Venäjällä
- Tavaroiden erilaisuus

---

### 7. Montako kertaa olette käyneet Suomessa ostoksilla?

- Ei kertakaan
  - Kerran
  - 2–5 kertaa
  - 6–10 kertaa
  - Enemmän kuin 10 kerta
-



**8. Mikäli Petroskoihin perustettaisiin suomalaisen tavarataloketjun myymälä, olisitko kiinnostuneet asioimaan siellä?**

- Aivan varmasti asioisin
  - Melko varmasti asioisin
  - Saattaisin asioida tai olla asioimatta
  - Melko varmasti en asioisi
  - Aivan varmasti en asioisi
- 

**9. Mitkä seuraavista tuotteista olisitte halukkaita ostamaan Petroskoihin perustetusta suomalaisesta kaupasta?**

- Elintarvikkeet
  - Vaatteet
  - Taloustavarat (astiat, sisustustavarat)
  - Kemikaalitavarat
  - Kodin tekstiilit (verhot, tyyny/peitot, pyyhkit)
  - Puutarhatavarat
  - Auto- ja korjaus tarvikkeet
- 

**10. Miten Teille on tuttu suomalainen tavarataloketju Halpa-Halli?**

- En ole koskaan kuullutkaan
  - Olen kuullut
  - Olen asioinut
  - Olen joskus ostanut sieltä tuotteita
- 

**KIITOS VASTAUKSESTANNE!**

Я студентка экономического отделения финского университета Centria. В рамках дипломной работы провожу исследование спроса. Этот опрос является частью моей дипломной работы, и его цель - выяснить интересует ли петрозаводского потребителя финский магазин в городе Петрозаводске. Опрос анонимный и конфиденциальный.

Ваше мнение очень важно. Ответив на этот опрос, вы дадите ценные сведения для моего исследования! Прошу Вас ответить на опрос до xx.xx.xxxx. Заранее благодарю Вас!

---

**1. Пол**

- Женщина
- Мужчина

**2. Возраст**

- до 25 лет
- от 25 до 34 лет
- от 35 до 44 лет
- от 45 до 54 лет
- более 55 лет

**3. Сколько человек проживает вместе с Вами (включая Вас)?**

Всего \_\_\_\_\_ человек

---

**4. Насколько Вы заинтересованы в покупке финских товаров?**

- Очень заинтересован
- Заинтересован
- Немного заинтересован
- Не интересует

---

**5. Вы когда-нибудь покупали финские товары?**

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

---

**6. Если Вы когда-то покупали финские товары, какие критерии влияли на Ваш выбор? (Выберите один или несколько ответов)**

- Привлекательная цена
- Высокое качество товара
- Товар не продается в России
- Другой ассортимент

---

**7. Сколько раз Вы ездили в Финляндию за покупками?**

- Ни разу
  - Один раз
  - От 2 до 5 раз
  - От 6 до 10 раз
  - Более, чем 10 раз
-

**8. Если в Петрозаводске откроют финский магазин, будете ли Вы заинтересованы посещать его?**

- Точно буду посещать
  - Буду посещать
  - Может буду посещать, может нет
  - Не буду посещать
  - Точно не буду посещать
- 

**9. Какие из следующих товаров Вы бы хотели покупать в финском магазине в городе Петрозаводске?**

- Продукты питания
  - Одежда
  - Товары для дома и быта (посуда, предметы декора)
  - Бытовая химия
  - Домашний текстиль (занавески, одеяла, подушки, полотенца)
  - Товары для сада и огорода
  - Автотовары и товары для ремонта
- 

**10. Насколько финский магазин Напра-Налли Вам знаком?**

- Никогда не слышал
  - Слышал о магазине
  - Посещал магазин
  - Покупал в Напра-Налли товары
- 

**СПАСИБО ЗА ВАШИ ОТВЕТЫ!**