

Waltteri Ryjenko

**TUOTTEISTETUT PALVELUT VENÄLÄISILLE YRITYK-
SILLE SUOMESSA**

Case Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys

Opinnäytetyö

CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Toukokuu 2014

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Ylivieska	Aika Huhtikuu 2014	Tekijä/tekijät Walteri Ryjenko
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn nimi TUOTTEISTETUT PALVELUT VENÄLÄISILLE YRITYKSILLE SUOMESSA Case Suomalais-Venäläinen Kauppakamariyhdistys		
Työn ohjaaja Eija Huotari		Sivumäärä 55
Työelämäohjaaja Jaana Rekolainen		
<p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys.</p> <p>Aiheena tässä opinnäytetyössä oli palvelujen tuotteistaminen venäläisille yrityksille Suomessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli auttaa Suomalais-Venäläistä kauppakamaria tunnistamaan asiakaskuntaansa paremmin ja sen kautta parantamaan tuotteistamisen prosessia. Opinnäytetyö suoritettiin kehitystehtävän muodossa.</p> <p>Tietoperusta sisältää aiheena venäläistä kulttuuria, palvelujen markkinointia, sekä palvelujen tuotteistamista.</p> <p>Tutkimuksen tietoperustaa luotaessa käytettiin sekä suomenkielistä että englanninkielistä kirjallisuutta. Tietoperustassa hyödynnettiin myös verkkodokumentteja.</p> <p>Opinnäytetyössä tultiin johtopäätökseen, että Suomalais-Venäläisen kauppakamarin palvelut ovat jo hyvin tuotteistettuja, mutta kehitysehdotuksia esitetään opinnäytetyössä. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden lisäksi palvelun tuotteistamiseen tarvittavien askelten kuvauksen sekä yhden esimerkin toimeksiantajan palvelun tuotteistamisesta.</p>		

Asiasanat

Palvelujen tuotteistaminen, palvelujen markkinointi, SVKK, venäläinen kulttuuri

ABSTRACT

Unit Ylivieska	Date April 2014	Author/s Waltteri Ryjenko
Degree programme Business administration		
Name of thesis PRODUCTIZED SERVICES FOR RUSSIAN BUSINESSES IN FINLAND Case Finnish-Russian Chamber Of Commerce		
Instructor Eija Huotari		Pages 55
Supervisor Jaana Rekolainen		
<p>In this thesis, the client is the Finnish-Russian Chamber of Commerce.</p> <p>This thesis addresses the productization of Russian companies' services in Finland and aims to help Finnish-Russian Chamber of Commerce to better identify its customers and improve its productization processes. As such, this thesis has been a development task.</p> <p>The theoretical part of this thesis addresses Russian culture, service marketing and service productization.</p> <p>The theoretical part of this thesis used resources written in either Finnish or English, as well as some web documents.</p> <p>Results suggest that, while the Finnish-Russian Chamber of Commerce's services were already very well productized, there is still room for improvement, some suggestions for which have been described here. Aside from its theoretical part, this thesis also contains a description of steps necessary to productization, as well as an example of service productization.</p>		

<p>Key words Service productization, service marketing, Finnish-Russian Chamber Of Commerce, Russian culture.</p>
--

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	1
2 SUOMALAIS-VENÄLÄINEN KAUPPAKAMARI	3
2.1 Organisaatio	4
2.2 SVKK:n palvelutarjonta	5
3 VENÄLÄISEN KULTTUURIN ERITYISPIIRTEITÄ	8
3.1 Aikakäsitys venäläisessä kulttuurissa	8
3.2 Täsmällisyys ja kärsivällisyys	9
3.3 Emotionaalisuus	10
3.4 Sukupuolien väliset erot venäläisessä kulttuurissa	12
3.5 Suomalaisten ja venäläisten väliset erot	13
3.6 Venäjä valtiona	15
3.7 Venäjän talous	16
4 PALVELUJEN MARKKINOINTI	20
4.1 Palvelun luonne	21
4.2 Markkinoinnista yleisesti	22
4.3 Markkinointitoiminnot ja -prosessit	25
4.4 Palvelumarkkinoinnin keskeiset piirteet	30
4.5 Palvelujen tuotteistaminen	32
5 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN VENÄLÄISILLE YRITYKSILLE SUOMESSA	37
5.1 Alkutilanteen hahmottaminen	37
5.2 Tarpeen määrittäminen	38
5.3 Olemassa olevan tarjonnan kartoittaminen	39
5.4 Toimintakäytännön määrittäminen	41
5.5 Tiedottaminen	42
5.6 Seuranta	43
5.7 Esimerkkitapaus palvelujen tuotteistamisesta	44
6 POHDINTA	48
LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Suomen ja Venäjän välinen kauppa on kasvanut jatkuvasti menneiden vuosien aikana, ja sen merkitys tulee varmasti kasvamaan myös tulevaisuudessa. Maailman skaalaan verrattuna Venäjän valtio on varsin tuore tulokas maailman markkinoille. Diktatuurisen historiansa vuoksi markkinointi sekä kilpailukyky eivät ole kehittyneet samalla tavalla kuin muualla lännessä, mutta Venäjällä opitaan nopeasti sekä kiritään menetettyjä vuosia.

Suomalais-Venäläinen Kauppakamari edesauttaa sekä suomalaisia, että venäläisiä yrityksiä tutustumaan toistensa markkinoihin sekä synnyttämään, että ylläpitämään lujia bisnesyhteyksiä. Heidän internetsivusta lainaten: ” Suomalais-Venäläisen Kauppakamarin missio on edistää yritysten liiketoimintaa ja kilpailukykyä sekä maiden välisiä taloussuhteita Venäjällä ja Suomessa” (SVKK 2013). Ollessani niillä harjoittelussa tiesin, että haluan tehdä opinnäytetyöni tälle yritykselle, koska uskon, että myös minun oma tulevaisuuteni tulee olemaan sitoutunut Suomen ja Venäjän väliseen kauppaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on auttaa Suomalais-Venäläistä Kauppakamaria tuotteistamaan palveluitaan venäläisille yrityksille. Työn tarkoitus ei ole tuotteistaa yhtä tiettyä palvelua, vaan antaa yleiset ohjeet palvelun tuotteistamisen parantamiseksi. Tämä tehdään ottamalla yksi olemassa oleva palvelu esimerkiksi ja käymällä tuotteistamiseen tarvittavat vaiheet läpi.

Opinnäytetyön pääongelma:

- **”Miten SVKK:n palvelut on tuotteistettu venäläisille yrityksille Suomessa?”**

Opinnäytetyön alaongelmat:

- **"Miten SVKK markkinoi palveluitaan venäläisille asiakkaille?"**
- **"Miten palveluille voi luoda lisäarvoa venäläisille asiakkaille?"**

Opinnäytetyö toteutetaan kehitystehtävän muodossa. Tutkimusmenetelmänä on käytetty omaa osaamista ja havainnointia.

2 SUOMALAIS-VENÄLÄINEN KAUPPAKAMARI

Suomalais-Venäläinen Kauppakamariyhdistys ry, johon tästedes viitataan lyhenteellä SVKK, on vuonna 1946 perustettu, voittoa tavoittelematon järjestö. SVKK:lla on sekä venäläisiä että suomalaisia jäseniä. SVKK:n primääritavoitteita ovat auttaa suomalaisia yrityksiä kansainvälistymään Venäjälle sekä edistämään venäläisyri-tysten mahdollisuuksia sekä halukkuutta löytää suomalaisia liikekumppaneita ja liiketoimintamahdollisuuksia. (SVKK 2012.)

SVKK pyrkii palvelemaan kaikkia Suomen ja Venäjän välisen kaupan yhteydessä toimivia yrityksiä. Palvelut kattavat yritysten liiketoimintojen elinkaaret alusta loppuun, mikä sisältää markkinoiden kartoituksen, viennin aloittamisen, pysyvän etabloitumisen sekä liiketoimintojen kehittämisen. SVKK myös tarjoaa konsultointia, koulutusta, sekä helpottaa Venäjän markkinoille pääsyä viemällä suomalaisia yrityksiä paikan päälle luomaan uusia kontakteja potentiaalsiin asiakkaisiin sekä kumppaneihin. (SVKK 2012.)

SVKK toimii myös jäsenistönsä etujärjestönä. SVKK:n hallitus ja toimiva johto pyrkivät vaikuttamaan erilaisissa ryhmissä sekä projekteissa edistääkseen maittemme välisen kaupan kehitystä. Kauppakamarin rahoitus tulee pääosin maksullisista palveluista sekä jäsenmaksuista, jotka muodostavat 83 % budjetista. Loput 17 % tulevat työ- ja elinkeinoministeriöltä. Yritys toimii sekä Suomessa että Venäjällä. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä, ja muut konttorit sijaitsevat Lappeenrannassa, Moskovassa, Pietarissa, sekä Jekaterinburgissa. (SVKK 2012.)

Mission voikin kiteyttää seuraavasti: SVKK edistää yritysten liiketoimintaa ja kilpailukykyä sekä maiden välisiä taloussuhteita tarjoamalla erilaisia tieto-, toiminta-

apu, vienninedistämis-, koulutus, tiedotus- ja neuvontapalveluja sekä hyvillä suhteilla sidosryhmiin ja mediaan. SVKK:n visio on olla tunnettu edelläkävijä ja johtava asiantuntija. Arvoihin sisältyvät asiakkaan toiveiden kuunteleminen ja ennakoiminen, asiakkaalle parhaaksi sopivan palveluratkaisun löytyminen, sekä aktiivinen yhteys asiakkaisiin. (SVKK 2012.)

Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys on kasvattanut asiakaskuntaansa huomattavasti viime vuosien aikana, varsinkin Venäjällä.

2.1 Organisaatio

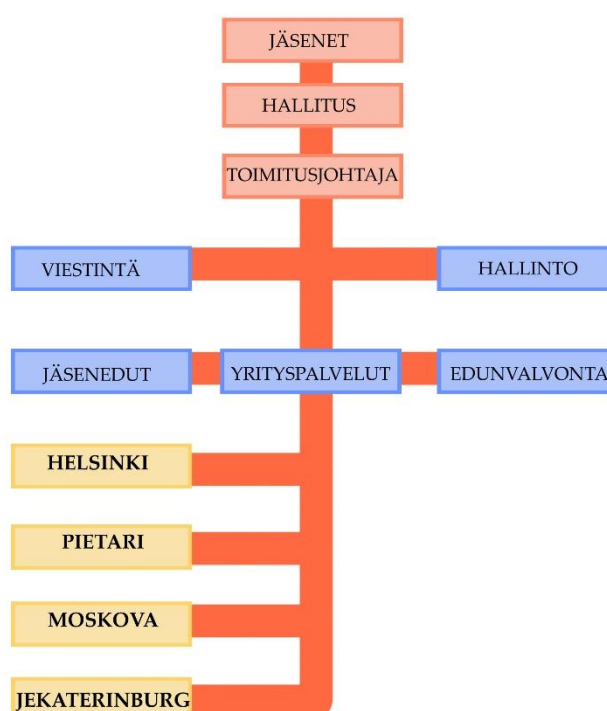
SVKK toimii porrastetun yritysorganisaatiomallin mukaisesti. Tällä tarkoitetaan että jokaisen yrityksen elimen alapuolella on jokin toinen elin. Ollessaan primäärisesti palveluyritys, organisaatiota kruunaa sen jäsenet. Vuoden 2012 loppupuolella jäsenmäärä oli 892 jäsentä (joista venäläisiä 147). SVKK:n jäsenyys on porrastettu kolmeen luokkaan: kaupallista toimintaa harjoittaviin yhteisöihin, ei-kaupallisiin yhteisöihin, sekä VIP-jäseniin. Kaupallisten jäsenten jäsenmaksu on porrastettu yrityksen pääoman mukaisesti, ja maksut vaihtelevat 250 eurosta 2 200 euroon. Muut jäsenet maksavat 250€ ja VIP jäsenet 10 000€. Jäsenet nauttivat -25 % alennusta yrityksen palveluista sekä saavat muita etuja. SVKK:N jäsenlupaus kuuluu näin:

Tarjoamme jäsenillemme konkreettista, tuoretta ja relevanttia tietoa Venäjän taloudesta ja yritystoiminnasta, mielenkiintoisia ja hyödyllisiä verkostoitumis- ja tiedotustilaisuuksia ja rahanarvoisia etuja liiketoiminnan edistämiseksi. (SVKK 2014.)

Kaikista jäsenistä valitaan vuosittain uusi hallitus. Tällä hetkellä hallituksen puheenjohtajana toimii Esko Aho, East Office Of Finnish Industries Oy, ja varanpuheenjohtajina toimivat Kesko Oy:n Anne Leppälä-Nilsson sekä Elinkeinoelämän

Keskusliiton Pentti Mäkinen. Eri SVKK:n toimipisteissä on omat toimitusjohtajat, jotka toimivat suoraan hallituksen alaisesti. (SVKK 2014.)

Toimitusjohtajan jälkeen firman organisaatiomalli jakautuu suoraan viestintään ja hallintoon. Nämä taas vastaavat jäsenetujen valvomisesta, yrityspalveluista, sekä edunvalvonnasta. SVKK:n toimipisteet toimivat melko itsenäisesti toisiinsa nähden, mutta kuitenkin tekevät jatkuvaa yhteistyötä, varsinkin isoimpien hankkeiden aikana.



KUVIO 1. SVKK:n Organisaatiokuvaus (SVKK 2014)

2.2 SVKK:n palvelutarjonta

Suomalais-Venäläinen Kauppakamari tarjoaa jäsenilleen laajan kirjon erilaisia palveluita. Keskeisiin jäsenpalveluihin kuuluu hyvin vahvasti jäsentiedotteet, sekä

verkostoitumistilaisuudet muun muassa vapaamuotoisten kahvitilaisuuksien muodossa. Kasvavan jäsenmäärän vuoksi myös Venäjällä järjestettävät jäsentilaisuudet ovat saaneet hyvin kannatusta ja ovat innostaneet yrityksiä verkostoitumaan entistä enemmän. Yhtenä ydinpalveluna kauppakamari tarjoaa ajankohtaisia päivityksiä Venäjän taloudellisesta tilanteesta, josta vastaa koulutautunut viestintä-tiimi. Tämän tehtävä on tuoda jäsenille käytännönläheistä tietoa Venäjän liiketoimintaympäristöstä sekä siihen vaikuttavista trendeistä. (SVKK 2012, 8.)

SVKK on myös hyvin vahvasti mukana sosiaalisessa mediassa sekä venäjäksi että suomeksi. Tapahtumia voi seurata yrityksen Facebook sekä Twitter sivustoilta. Yritys myös ylläpitää LinkedIn palvelussa Finnish-Russian business foorumia. Muiden verkostoitumistilaisuuksien merkeissä kerran kuussa järjestetään ajankohtaisia alustuksia. (SVKK 2012, 9.)

SVKK:n näkyvimmit palvelut ovat kuitenkin vienninedistämismatkat. Siihen formaattiin kuuluu muun muassa Finnish Business in -tapahtuma, jota olin mukana avustamassa harjoittelussa ollessani. Kampanjan primääritarkoitus on tuoda näyttille suomalaista tietotaitoa sekä herättää kiinnostusta suomalaisia yrityksiä kohtaan mahdollisen yhteistyön merkeissä. Vuonna 2012 tapahtuva verkostoitumistilaisuus keräsi noin 500 osallistujaa. Tilaisuuden avaajana sekä moderaattorina toimi Suomen ulkomaakauppaministeri Alexander Stubb. (SVKK 2012, 10.) Keskeisiin palveluihin kuuluu myös yritysneuvonta. Tarjolla on apua lakiasioihin, taloushallintoon, markkinatietoon, sekä liiketoiminnan muihin seikkoihin. Osa näistä neuvontapalveluista on maksuttomia, kuten päivittäin avoinna oleva maksuton yleisneuvonta. (SVKK 2012, 12.)

Tarjolla on myös markkinatutkimuspalveluita. Näitä voi hyödyntää esimerkiksi silloin, kun haluaa ottaa selvää potentiaalisista asiakkaista tai kumppaneista. Niiden

avulla voi myös selvittää yrityksen taustoja, tai hankkia tiettyjen tuotteiden tai toimialojen selvityksiä. Yrityskohtaisia konsultaatiotilaisuuksia voi varata erikseen SVKK:n juristin kanssa. Kolmelta toimivalta juristilta voi hakea myös etabloitumisneuvontaa, apua yrityksen tai edustuston perustamisessa, eri yritysmuotojen sisältämiin etuihin ja riskeihin, sekä Venäjän sopimusoikeuksiin. (SVKK 2012, 12.)

Ennen kaikkea kuitenkin SVKK keskittyy antamaan yrityksille apua sekä työkaluja kahden maan väliseen kauppaan. Tämä tapahtuu korkeatasoisten, laatukeskeisten seminaarien sekä koulutuksien muodossa. Seminaareja järjestetään liikejuridiikan aiheista, taloushallinnosta, viennistä, sekä monista muista eri aiheista. Näitä tapahtumia järjestetään sekä Suomessa, että Venäjällä. (SVKK 2012, 14.)

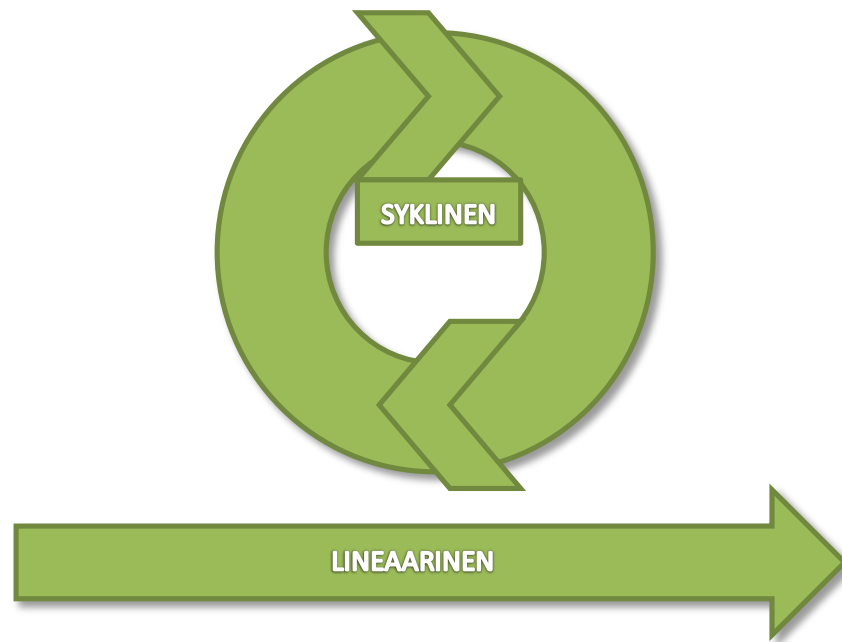
3 VENÄLÄISEN KULTTUURIN ERITYISPIIRTEITÄ

Venäläinen kulttuuri eroaa rajusti suomalaisesta, ja uskon että opinnäytetyöni aiheen näkökulmasta näiden erojen tunnistaminen on erittäin tärkeää. Pysin seuraavassa osiossa syventymään tähän aiheeseen ja lisäämään oman näkökulman asiaan omia kokemuksia ja taustaani käyttäen.

3.1 Aikakäsitys venäläisessä kulttuurissa

On hyvin tunnettu fakta että, monissa eri kulttuureissa ajan kulku nähdään eri tavalla. Vaikka Venäjä onkin naapurimaamme, siellä ajankäsitys on perinteisesti eronnut meidän ajankäsityksestä radikaalisti. Koska Venäjä on pinta-alallisesti maailman suurin maa ja sisällyttää monenlaisia elämäntapoja ja -muotoja, suuria eroja suhteellisessa ajankäytössä voi havaita myös paikan päällä. (Obolgoviani, Safina, Bartnikene, Hartikainen, Tiri, Filppula, Usoltsev & Koponen 2013, 7-9.)

Tämän huomaa heti, kun lähtee suurkaupungista maaseudulle. Monissa vanhoissa kolhooseissa, missä moni vieläkin asuu suhteellisen primitiivisissä olosuhteissa, aika tuntuu kirjaimellisesti pysähtyvän. Ihmiset nousevat auringon mukana ja menevät nukkumaan sen laskettua, kelloa ei juurikaan katsota. Koska eläkemaksut ovat varsin pienet, moni yrittää elää mahdollisimman omavaraisesti kasvattamalla omaa peltoaan ja huolehtimalla kotieläimistään. Näin siis luonto määrää ajankulun, eivätkä kellokortit ja bussiaikataulut. Suurkaupungeissa taas elämä voi olla hyvin hektistä ja kiireistä, ja tyhjän kadun käsitettä ei ole olemassakaan. Aikaa ei nähdä lineaarisena virtana niin kuin monissa länsimaissa, vaan ennemminkin sykllisenä pyörteenä (Obolgoviani ym. 2013, 7).



KUVIO 2. Aikakäsitys eri kulttuureissa (mukaillen Obolgotiani ym. 2013, 7)

3.2 Täsmällisyys ja kärsivällisyys

Suomessa täsmällisyys nähdään melkein pakollisena asiana eikä myöhästelijöitä katsota hyvällä. Ihmiset usein tulevatkin sovittuun tapaamiseen hieman etuajassa. Venäjällä taas täsmällisyys tai sen puute voi kertoa paljon ihmisestä. Se, että ihminen myöhästyy, ei välttämättä tarkoita mitään negatiivista. Venäjä on vahvasti ortodoksinen maa, ja sen uskonnon yksi perushyveistä on kärsivällisyys, jonka vuoksi venäläinen ei useinkaan hermoile toisen myöhästymistä. Odottamista voidaan usein myös käyttää vallan välineenä. Suuret johtajat saattavat myöhästyä sovitusta tapaamisesta, näin osoittaen tarkoituksellisesti, että heidän aikansa on tärkeämpää kuin odottajan. (Obolgotiani ym. 2013, 7-8.)

Omiin havaintoihini voin vielä lisätä sen, että monen venäläisen mielestä Suomessa on tylsää, koska kaikki toimii ajallaan ja asioita suunnitellaan viikkoja etukäteen. Heidän mielestä toiminnasta puuttuu se ”yllätysmomentti”, joka on vahvasti läsnä

venäläisessä arjessa. Spontaanisuus onkin yksi venäläisten allekirjoittavista piirteistä.

Sen lisäksi Venäjä on vahvasti jaettu maa, jossa vanhempi, Neuvostoliiton vallan alla elänyt konservatiivinen sukupolvi ei välttämättä jaa samoja mielipiteitä ja tapoja uuden, progressiivisemmän sukupolven kanssa, joka on ollut paljon alttiimpi muille kulttuureille. On siis tavallista nähdä nuorempien ihmisten omaksuvan tapoja muualta Euroopasta ja Amerikasta. On tärkeää muistaa, että Venäjä on ollut demokraattinen valtio vasta lyhyen ajan, ja kulttuurinen muutos on ollut suuri.

3.3 Emotionaalisuus

Venäläiset nähdään yleensä hyvin emotionaalisina ihmisinä, mikä on kirkas kontrasti esimerkiksi suomalaisiin (Tiri, Vinnik, Kaader, Barsukova, Stepanova, Larjavaara, Kairo, Naumova, Obolgoviani, Safina, Bartnikene, Hartikainen, Filppula, Usoltsev & Koponen 2013, 10). Venäläisten tunnevaltaisuus ja piittaamaton impulsiivisuus saattavat usein aiheuttaa ongelmia liikesuhteissa: rauhallinen, rationaalinen toiminta sekä tehokas lainsäädäntötyö eivät kuulu venäläisten ominaispiirteisiin (Seppänen 2002). Venäläiset itse pitävät tunteellisuutta, herkkyyttä ja impulsiivisuutta korkeassa arvossa.

Venäläisten emotionaalisuus näkyy heidän kaikissa arkielämän toiminnoissaan. Puheen aikana käytetään paljon käsien liikkeitä ilmaisun tehokeinoina, liikkeet ovat laajoja ja suurpiirteisiä. Tunteet näkyvät helposti myös kasvoista, sillä ilmeilyä ei pelätä käyttää. Venäläiset innostuvat helposti, mutta myös negatiiviset tunteet nousevat pintaan yhtä nopeasti kuin positiivisetkin. Varsinkin liikenteessä tai kolariti-

lanteessa ei ole harvinaista todistaa huutokilpailuja, jossa kumpikin osapuoli osoittaa, mitä mieltä hän on toisesta kasvot punaisina verisuonet pullottaen. (Tiri ym. 2013, 10.)

Toisaalta viha leppyy yleensä nopeasti ja arkipäiväisiin toimintoihin palataan pian ja jätetään kaikki huonot tunteet taakse. Varsinkin lähipiirissään venäläiset osoittavat suurta rakkautta, huolenpitoa ja vieraanvaraisuutta. Ystävät auttavat toisiaan kaikissa elämän tilanteissa ja perheen merkitys on hyvin suuri. Vanhempia ihmisiä kunnioitetaan ja autetaan, lapsia kasvatetaan ja niistä pidetään huolta kollektiivisesti. (Tiri ym. 2013, 11.)

Yllämainitusta huolimatta venäläiset käyttäytyvät hyvin rauhallisesti liikeneuvotteluissa, varsinkin kuin liikekumppania ei vielä tunneta niin hyvin. Vieraille ei riehuta ja kasvot pidetään nollalukemilla. Toista kuunnellaan samalla punniten häntä liikekumppanina ja ihmisenä. Suhteiden lämmettyä tunteiden ilmaisu on helpompaa, mutta riehuminen ei ole silloinkaan suotavaa. (Tiri ym. 2013, 11.)

Toisaalta niissä tilanteissa, joissa venäläinen liikemies saattaa tuntea itsensä huijatuksi tai muulla tavalla huonosti kohdelluksi, tunteiden ilmaisu saattaa olla hyvinkin voimakasta. Ei ole epätavallista nähdä jommankumman osapuolen lähtevän kokouksesta ennenaikaisesti niska punoittaen saatuaan mielestään huonon diilin. Venäläisten emotionaalisuus on hyvin sitoutunut heidän elämäntyyliinsä, mikä näkyy myös päätöstenteossa ja bisnesasioissa. Tämä saattaa vaikuttaa hyvin oudolta suomalaisten silmissä, sillä täällä tunteet ja henkilökohtainen elämä yritetään jättää pois bisnesmaailmasta mahdollisimman paljon. Muuallakin maailmalla tunteet vaikuttavat investointi- ja ostopäätöksiin, mutta varsinkin Venäjällä. Vaikka venäläinen asiakas olisi kiinnostunut jostain tuotteesta, saattaa ostoaiheet jäädä täyttämättä, vaikka sen takia että tuotteen myyjä ei miellyttänyt. Sen vuoksi on tärkeää

tehdä kauppaa henkilökohtaisella tasolla. Venäjällä hyvät ystävyysuhteet ovat joskus kirjaimellisesti sopimustakin tärkeämmät. (Tiri ym. 2013, 11-12.)

3.4 Sukupuolien väliset erot venäläisessä kulttuurissa

Vaikka Venäjä on nopeasti kehittyvä maa, naisten ja miesten väliset erot ovat edelleenkin suuret. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että Venäjällä vallitsisi tasa-arvottomuus. Miehet ovat miehekkäitä ja naiset naisellisia (Obolgoviani ym. 2013, 21). Venäläinen yhteiskunta tiedostaa kummankin sukupuolen erot, muttei kuitenkaan aseta niitä eri arvoon. Tietenkin nuori ja innokas suomalainen naisaktivisti saattaisi nähdä tilanteen automaattisesti huonona. Asiat eivät kuitenkaan ole näin. Tietenkin Venäjälläkin tapahtuu tasa-arvorikoksia, mutta niin tapahtuu muuallakin.

Venäjä elää vieläkin niin sanotussa "herras mies-ajassa". Naisille avataan ovet, hänelle autetaan takki päälle eikä hänen tarvitse itse kantaa ostoskassiaan. Hyvät käytöstavat opetetaan jokaiselle nuorelle ja ne ovat koko yhteiskunnan ydin. Kumpikin sukupuoli ottaa automaattisesti asemansa yhteiskunnassa. Naisen tehtävä on pitää miehensä ja lapsensa kylläisinä ja miehen tehtävä on tuoda ruoka pöytään. Tämä on suuri yleistys, ihmiset ovat tietenkin vapaita valitsemaan, mitä haluavat elämältään. Tunnen monia vahvoja venäläisiä naisjohtajia, ja voin sanoa, että heitä ei varmasti kunnioiteta yhtään vähemmän kuin miehiä samassa asemassa. Omasta mielestäni tämä miesten ja naisten välinen ero Venäjällä ei ole huono asia, vaan enemmän jäänne mennen ajan romantiikasta, mitä ei Suomessa enää kovin usein näe.

3.5 Suomalaisien ja venäläisten väliset erot

Vaikka Suomi on käynyt kauppaa Venäjän kanssa jo useita vuosisatoja, monelle suomalaiselle rajan toista puolta verhoaa mysteeri. Kuitenkin ne, jotka ovat ottaneet ammatikseen tämän kansainvälisen kauppakäynnin, voivat todistaa, että mitään pelättävää ei ole. Uusi kulttuuri saattaa tietenkin vaikuttaa hyvin oudolta, mutta siitä lisää opittuaan ihmiset näkevät, ettei ero olekaan niin suuri kuin ensisilmäyksellä vaikuttaa.

Venäjällä on pitkät kaupankäyntiperinteet niin Suomen, kuin monen muunkin maan välillä. Asia johtuu pääosin siitä, että Venäjä jakaa rajan laskutavasta riippuen kuumintoista muun maan kanssa. Tietenkin nykyään parantuneen logistiikan vuoksi maantieteellinen läheisyys ei ole niin ratkaiseva tekijä kuin ennen, mutta monisatavuotisia suhteita ei ole kannattavaa rikkoa.

Sanalaskut ovat kansan sielun ilmentymä, ja niistä pystymme saman tien kertomaan jotain kyseisen maan mentaliteetista. Suomessa sanotaan ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, kun Venäjällä taas ”silmät kiinni ja sekaan” pitää enemmän paikkaansa. Nämä ilmaisut kuvastavat hyvin hankkeen aloittamista kummassakin maassa. Suomalaiset arvioivat riskejä, tekevät kannattavuuslaskelmia ja valmistelevat jokaisen askeleen ennen töihin ryhtymistä. Venäjällä taas päätökset tehdään nopeasti, rohkeasti, ja paikoin myös uhkarohkeasti. (Barsukova, Tiri, Vinnik, Kaader, Stepanova, Larjavaara, Kairo, Naumova, Obolgoviani, Safina, Bartnikene, Hartikainen, Filppula, Usoltsev & Koponen 2013, 26.)

Suomalaiset luottavat tuttuun ja vanhaan, venäläiset taas olettavat asioiden muuttuvan. Tämäkin on heijastus venäläisen arjen hektisyyteen. Suomalainen yritys olettaa, että tehdyt sopimukset ja perustetut suhteet tulevat säilymään vuosien päähän. Sillä aikaa rajanaapuri perustaa uusia suhteita siltä varalta, että vanhat katkeaisivat.

Se ei kuitenkaan tarkoita, että hän aktiivisesti yrittäisi katkaista vanhoja suhteita, vaan hän ikään kuin rakentaa itselleen turvaverkkoa putoamisen varalle. Tämäkin saattaa osittain johtaa faktaan, että Venäjällä työvoiman vaihtuvuus on melko suuri. Tähän tottuneet ihmiset hyväksyvät uusia kollegoja paljon helpommin kuin hieman varautunut suomalainen. (Barsukova ym. 2013, 27.)

Venäläiset ovat myös paljon avoimempia henkilökohtaisen elämänsä kanssa kuin mihin suomalaiset ovat tottuneet. Yksinkertainen hyvinvoinnin tiedustelu saattaa päättyä puolen tunnin kertomukseen perheasioista tai muusta asiasta mitä kysyjä ei olisi välttämättä halunnut tietää. Tämä on kuitenkin täysin normaalia, joten siellä ollessa kannattaakin laskea seinänsä hieman alemmas ja ”päästää ihmiset sisään”. Tämä ei tietenkään tarkoita, että kaikki pitäisi kertoa, mutta avoimuuden vuoksi syntyy paljon tiukempia ihmissuhteita, jonka johdosta venäläinen liikekumppani on luultavasti paljon lojaalimpi kuin suomalainen vastakohta. (Barsukova ym. 2013, 27.)

Venäläisten kaupankäyntitavat eroavat myös suuresti. Asia saattaa vaikuttaa pinnalliselta, mutta usein ulkonäkö tulee funktionaalisuuden edelle. Paikalliselle ei välttämättä riitä tieto siitä, että tuote on tunnetusti hyvä, vaan hän kaipaa tuotteelle jonkinlaista lisäarvoa (Barsukova ym. 2013, 28). Tuote on esitettävä värikkäästi ja sitä on verrattava muihin. Tämä teatraalisuus näkyy hyvin vahvasti myös vaatetuksessa. Suomessa olemme tottuneet siihen, että vaatetus on suhteellisen yksinkertainen ja käytännöllinen. Värejä käytetään usein hillitysti tai korosteena. Edelliseen argumenttiin viitaten ei ole epätavallista nähdä venäläisen naisen meikkaavan ja lähtevän korkokengät jalassa ulkoiluttamaan koiraansa. Venäläiset ovat hyvin visuaalisia ihmisiä.

Myös puhutavat eroavat suuresti kummassakin maassa. Olen itsekin istunut monet kahvitauot täydessä hiljaisuudessa, melkein kiusaantumiseen asti. Suomessa ihmiset arvostavat rauhaa eivätkä tunne pakottavaa tarvetta sanoa jotain jos ei ole mitään sanottavaa. Asian laita on kuitenkin hyvin erilainen rajan toisella puolella. Siellä hiljaisuus saatetaan nähdä epäsosiaalisena, outona, tai jopa tönkyänä. Venäläiset usein ihmettelevätkin hiljaisia suomalaisia ja miettivät, eikö heillä ole mitään sanottavaa. Siellä ollessa siis kannattaa tottua puhevirtaan ja olla keskustelussa enemmän läsnä. (Barsukova ym. 2013, 28.)

3.6 Venäjä valtiona

Asiakkaan maantieteellinen ja kulttuurinen tausta on hyvin iso osa ostamisen päätösprosessia. Tähän liittyvät asiat on ehdottomasti otettava huomioon palvelun tuotteistamisessa. Aikaisempien kokemusten päälle rakennetut arvomaailmat ja odotukset saattavat poiketa hyvin paljon suomalaisten näkemyksistä. Palvelun tuotteistamisessa pitää myös ottaa huomioon kohderyhmän kotimaan tämänhetkiset tapahtumat, sillä sekin saattaa vaikuttaa ostopäätökseen. Tässä luvussa syvennyn puhumaan Venäjän valtion yleisistä faktoista.

Venäjä on pinta-alaltaan maailman suurin valtio, neliökilometreissä kokonaiset 17 miljoonaa. Pituudeltaan se on niin massiivinen, että se jakautuu yhdelletoista aikavyöhykkeelle. Kokonsa vuoksi Venäjä omaa suuret luonnonvarat ja on maantieteellisessä yhteydessä kolmeen valtameriin. Luonnonvarojen lisäksi Venäjä on myös rikas ihmisten suhteen. 141 miljoonaan mahtuu 160 erilaista etnistä ryhmää, joka tekee itänaapurimme maailman yhdeksänneksi värikkään valtion maailmassa. Vaikka ihmisiä onkin paljon, läänin riittävyys vuoksi laskettu väestötiheys on

varsin pieni. Suurimmat ihmiskeskittymät ovat tietenkin kaupungit, joissa 73 prosenttia Venäjän kansalaisissa asustaa. Väestötiheys on suurimmillaan Länsi-Venäjällä sekä Lounas-Siperiassa. Suurin kaupunki on tietenkin Moskova. (Tiri, Aitio, Alho, Esilä, Filppula, Kaasalainen, Kairento, Kekki, Laakso, Lumijärvi, Matilainen, Nurmilaukaus, Rinne, Ruohonen, Smirnoff, Stenholm, Stepanova, Tiirikainen & Vimpeli 2009, 8). Worlds Population Statistics:in mukaan vuonna 2013 Moskovan asukasluku oli noin 11.9 miljoonaa, lukuun ottamatta vierailijoita, turisteja, sekä laittomia maahanmuuttajia (Worlds Population Statistics 2013). Mukaan lukien edellä mainitut luku olisi arvioltaan noin 17 miljoonaa (Mosmuller 2011).

Venäjän federaatio on liittovaltio, joka muodostuu 82 liittovaltiosubjektista. Liittovaltiosubjekteilla on useita hallinnollisia osa-alueita; 21 tasavaltaa, joiden ylin hallinto on presidentillä. Venäjä jakautuu seitsemään federatiiviseen hallintopiiriin, joissa johtavat presidentin nimittämät edustajat. Nämä henkilöt toimivat presidentin edustajina niille nimetyillä alueilla ja varmistavat että liittovaltiosubjektit ylläpitävät federaation asettamat lait. Toisin kuin liittovaltiosubjektit, hallintovaltiopiirit eivät ole hallinnoltaan kansallista tasoa alempana olevia vaan ne kuuluvat suoraan federaation hallinnon alueeseen. (Tiri ym. 2009, 9.)

3.7 Venäjän talous

Tässä osiossa pyrin ottamaan huomioon uusimmat talouslukemat silloin, kun ne on mahdollista saada. Aina ei tuoreinta informaatiota kuitenkaan ole saatavilla.

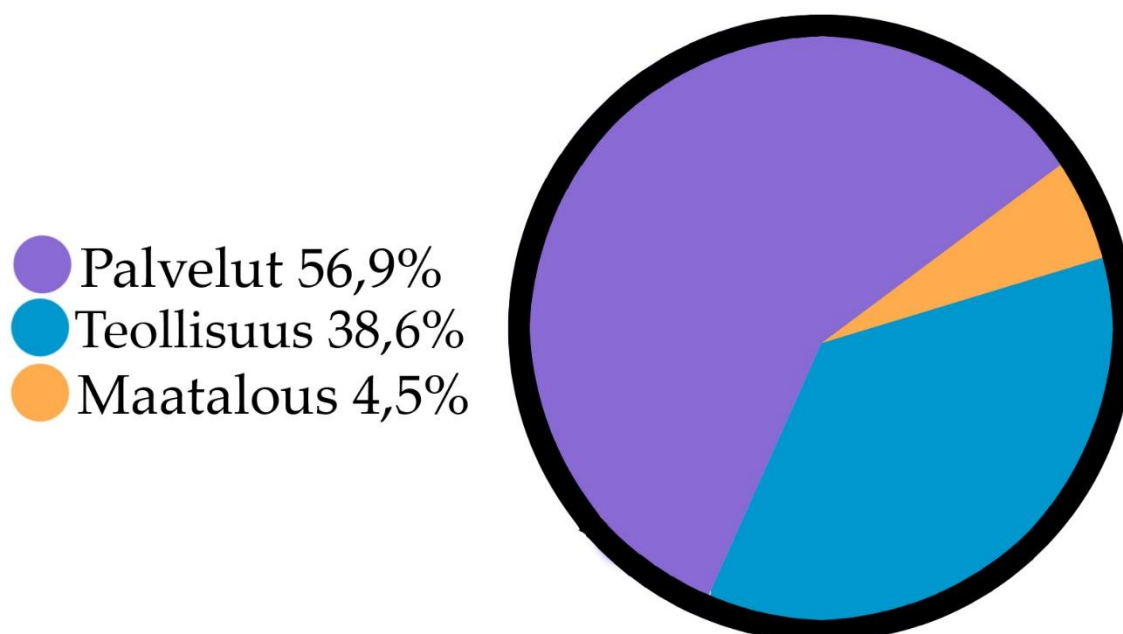
2000-luvun kasvava raakaöljyn hinta ja kysyntä, laajentuneet maailmanmarkkinat, suurentunut kulutustuotteiden kysyntä sekä vakaampi poliittinen tilanne ovat edesauttaneet Venäjän taloudellista kasvua. Huolimatta maailman lamasta, 2008 oli

Venäjän kymmenes peräkkäinen talouskasvun vuosi noin seitsemän prosentin kasvuvauhdilla. Venäjä on tällä hetkellä maailman seitsemänneksi suurin talousvalta. Vuodesta 2001 valtion budjetti on ollut ylijäämäinen korkeiden raaka-aine tuottojen vuoksi. Näillä varoilla on pyritty maksamaan pois valtionvelkaa sekä varmistamaan pankkien rahoitustilannetta. (Tiri ym. 2009, 12.)

Vaikka ruplan arvo onkin romahtanut kevään 2014 aikana, Venäjän inflaatio on pienentynyt vuodesta 2008 lähtien merkittävästi. Tällä hetkellä inflaatio on suunnilleen 6.20 %, kun taas vuoden 2008 kesäkuussa se oli 15.16 %. (Inflation 2014.)

Venäjä muodostaa suurimman osan viennistään raaka-aineista. Tällä hetkellä Venäjällä on suurimmat maakaasuesiintymät, toiseksi suurimmat maahiilivarannot, sekä maailman toiseksi suurimmat öljyvarannot. Nämä raaka-aineet muodostavat 80 % Venäjän viennistä. Suuren osan viennistä muodostaa myös elintarviketeollisuus, jonka kehitys on lähtenyt nousuun vasta viimeaikoina. Itänaapurimme bruttokansantuote vuonna 2012 oli noin kaksi triljoonaa dollaria, joka tarkoittaa noin 7-8 % vuosittaista kasvua vuodesta 1998 lähtien. (Trading economics 2014.) (Tiri ym. 2009, 13.)

Venäjän BKT, 2008



KUVIO 3. Venäjän BKT-lähteet vuonna 2008 (Tiri ym. 2009, 13)

Venäjän valtion kiinteät investoinnit 20-luvulla ovat saaneet noin 10–15 % keskimääräisen vuosittaisen kasvun. Varsinkin kuljetukseen ja investointeihin liittyvät investoinnit ovat menestyneet, mm. 2007 kaikista investoinneista 22 % tehtiin logistiikan alalla. Ulkomaalaiset investoinnit Venäjälle on lähinnä kaupallisia luottoja; esimerkiksi vuoden 2008 ulkomaisista investoinneista noin 73 % oli erilaisia, enimmäkseen yli 180 päivän luottoja. Vuonna 2013 Venäjälle tehtiin ennätyselliset 94 miljardia dollaria ulkomaisissa investoinneissa, 83 % prosenttia enemmän edellisvuoteen nähden, asettaen sen maailman kolmanneksi houkuttelevammaksi investointimaaksi (RT 2014). Suorien investointien, kuten pääomainvestointien osuus kokonaisinvestoinneista on pysynyt varsin samanlaisena vuosien varrella, noin 23–25 %. (Tiri ym. 2009, 14)

Tämänhetkinen Venäjän ja Ukrainan välinen kriisi kuitenkin heittää varjonsa sekä Venäjän, että muun maailman taloudelle. Koska Venäjä on niin isossa asemassa maailmanmarkkinoilla, kaikki maat kärsivät sen talousongelmista. Ei ole vielä täysin selvää, miten kriisitilanne tulee kehittymään, mutta ainakin tällä hetkellä Yhdysvaltojen ja EU:n asettamat sanktiot sekä Venäjän ruplan romahdus eivät lupaa hyvää. Suomelle on erittäin tärkeää säilyttää hyvät välit Venäjän kanssa monestakin eri syystä. Suomessa käy vuosittain yli viisi miljoonaa venäläistä turistia ja Venäjä on Suomen tärkein yhteistyökumppani.

Tuotteistamisen näkökulmasta venäläiset asiakkaat saattavat nyt olla hieman varovaisempia sijoitustensa kanssa kuin yleensä. Tämä on varsinkin totta jos kyseisellä asiakkaalla tai yrityksellä on vahvat sidokset Venäjään. Tämä on totta, jos kyseisellä asiakkaalla tai yrityksellä on vahvat sidokset Venäjään. Asiaa on siis lähestyttävä erittäin hellävaraisesti. Toisaalta asiakkaat saattavat juuri tässä tilanteessa hakeutua yritysneuvontaan. SVKK:n on siis nyt erittäin tärkeää auttaa venäläisiä asiakkaitaan, sekä ylläpitää kontaktit parhaansa mukaan.

4 PALVELUJEN MARKKINOINTI

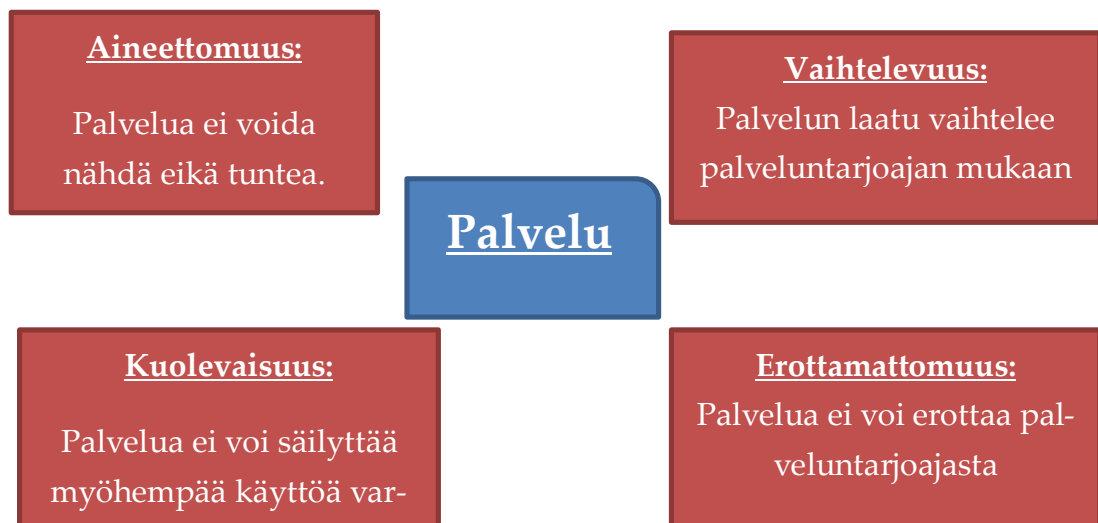
Palvelujen markkinaosuus on kasvanut meidän yhteiskunnassa dramaattisesti viime vuosien aikana. Maailman taloustilannetta tarkkaillen voi sanoa, että mitä kehittyneempi tietyn maan talous on, sitä suurempi osuus bruttokansantuotteesta on palvelujen osuutta. Tänä päivänä palvelut kattavat yli 80 % USA:n kotimaisista tuotteista (BKT) ja ovat 64 % henkilökohtaisesta kulutuksesta. Suomessa liikutaan vielä noin 70 % partaalla. Myös suurin osa työvoimasta painottuu nykyään palvelualalle. Vuonna 2011 1,7 miljoonaa 2,4 miljoonasta työssäkäyvistä suomalaisista työskentelivät palvelualalla. Voimme siis varmuudella sanoa, että palveluilla on nyt suurempi merkitys kuin koskaan aikaisemmin. (Tuulaniemi 2011, 21)

Palvelujen tarjonta vaihtelee merkittävästi. Hallitus tarjoaa oikeuspalveluja, terveyspalveluja, kansalaisturvan, koulutuksen, sekä paljon muita julkisiksi luokiteltuja palveluja. Yksityiset voittoa tavoittelemattomat yhdistykset saattavat tarjota muita virkistyspalveluita, kuten museoita ja teattereita. Suurin osa palvelutarjoajista kuitenkin koostuu yritysorganisaatioista jotka tarjoavat muita maksullisia palveluita, kuten pankit, jälleenmyyjät, lentokoneyhtiöt sekä viihdeteollisuudet. (Kotler & Armstrong 2012, 236.)

Tässä luvussa kerron muun muassa, mitä palvelu-käsitteellä tarkoitetaan ja miten sitä hyödynnetään. Tämän lisäksi syvennyn myös palvelumarkkinoinnin keskeisiin piirteisiin.

4.1 Palvelun luonne

Markkinointistrategiaa suunniteltaessa yrityksen pitää pitää mielessään neljää avainkohtaa: tuotteen aineettomuus, erottamattomuus, vaihtelevuus sekä kuolevaisuus (KUVIO 2). Tuotteen aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että palvelua ei varsinaisesti voida nähdä tai tuntea. Koska asiakas ei voi nähdä tai tuntea palvelun lopputulosta, he etsivät varmennusta palvelun laadusta. Tämän vuoksi palvelutarjoajan pitää luoda asiakkailleen arvomaailman palvelun laadusta muun muassa hinnoittelun, välineistön, laatutakuun sekä aikaisempien tyytyväisten asiakkaiden kautta. Tätä sanotaan todistusaineiston hallinnaksi, missä asiakkaalle tarjotaan todistus palvelun laadusta. (Kotler & Armstrong 2012, 236-237.)



KUVIO 4. Palvelun luonne (mukaillen Kotler & Armstrong 2012, 237)

Palvelun erottamattomuudella tarkoitetaan sitä, että palveluita ei voida erottaa tarjoajasta, oli tarjoaja sitten kone tai ihminen. Toisin kuin fyysiset tuotteet, palveluita ei voida säilyttää. Palvelu tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti, näin tehden palveluntarjoajasta tuotteen. Palvelutilanteessa palveluntarjoajan sekä asiakkaan välille syntyy vuorovaikutus mikä on myöskin osa palvelua. Kumpikin osapuoli vaikuttaa palvelunlaadun lopputulokseen. (Kotler & Armstrong 2012, 237.)

Palvelun vaihtelevuudella tarkoitetaan sitä, että palvelun laatu vaihtelee riippuen palveluntarjoajasta, sijainnista, aikamäärästä, sekä palvelun tarjoamismenetelmästä. Esimerkiksi sama ruoka-annos saman ravintolan ketjussa saattaa maistua erilaiselta palvelupisteestä palvelupisteeseen. Palvelun kuolevaisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että palvelua ei tosiaan voida säilyttää myöhempää käyttöä varten. Esimerkiksi monet hotellit veloittavat täyden summan huoneesta siitä huolimatta tuliko asiakas paikalle vai ei. (Kotler & Armstrong 2012, 238.)

Palvelu koetaan yrityksen brändin näkökulmasta myöskin eritavalla (Tuulaniemi 2011, 5). Palvelun aineettomuuden vuoksi asiakkaalle jää enemmän mieleen mielikuva yrityksestä, eikä välttämättä konkreettinen tuote jonka laatua pystyy arvioimaan milloin tahansa. Brändäyksen puolesta palvelujen kehittäminen voi tuoda omia haasteita. Siitä pitää tehdä tietyn näköisen ja tietyn tuntuisen. Toisaalta kun asiakkaille on valmiiksi luotu mielikuva yrityksestä ja sille on asetettu omat standardit, on ne melko helppo ylläpitää.

4.2 Markkinoinnista yleisesti

Yrityksen suunnitellessa markkinointistrategiaansa on sen hyvä muistaa muutama itsestään selviltä tuntuvia perussääntöjä. Ensinnäkin markkinointiresursseiksi sanotaan niitä resursseja ja toimintoja jotka vaikuttavat asiakkaiden mieltymyksiin ja käyttäytymismalleihin yritystä kohtaan. Toiseksi markkinointiresursseja pitää käyttää sellaisissa tilanteissa joissa ne voivat tulla koetuiksi ja pääsevät vaikuttamaan asiakkaisiin. Kolmas, ja ehkä tärkein sääntö, on se, että markkinointiresurssien kulutus on aina oltava asiakaslähtöistä. Yritys tai sen markkinoijat eivät päättä markkinointiresurssien jaosta, vaan yrityksen asiakkaat. (Grönroos 2009, 324.)

Markkinoinnin keskeisin ajatus on kytkeä asiakas sen nykyisiin sekä mahdollisiin asiakkaisiin. Tähän tavoitteeseen pyritään yleensä yritysmuodosta, budjetista, tai muusta suunnittelusta huolimatta. Loppupeleissä asiakas päättää itse miten markkinointi häneen vaikuttaa, ja mitkä siihen menevät resurssit ja toiminnot vaikuttavat heihin positiivisesti. Se, mikä asiakkaisiin vaikuttaa, luonnollisesti vaihtelee merkitsevästi alan, paikan, ja jopa ajan mukaan. Koska asiakaskunta ja sen mieltymykset muuttuvat jatkuvasti, yritys ei voi luottaa ennalta päätettyihin päätöksenteoalueisiin. Siten yrityksen markkinointiprosessille ei voi olla yhtä tiettyä markkinointistrategiaa. Yritys voi siten rakentaa niin sanotun markkinointiluurangon, jonka pohjalta se voi suunnitella tulevat markkinointiprojektinsa. (Grönroos 2009, 324.)

Markkinointikäsitteen keskipisteessä yleensä nähdään 50-luvulla Neil Borden esittämä markkinointimix-käsite.. Yritys päättää mitä osia markkinointimixista hän käyttää, sekä missä suhteessa niitä käytetään, ja luo siitä oman markkinointimallin saavuttaakseen optimaalisen tulosityhtälön. Markkinointimix koostuu neljästä markkinointimuuttujien perusluokasta, jotka taas jakautuvat kahdeksitoista alamuuttujaksi. (Grönroos 2009, 325.)

Perinteisinä muuttujina pidetään tuotetta, jakelua, hintaa, sekä markkinointiviestintää. Markkinointimix-menetelmää seuraava, vuonna 1985 uusittu, määritelmä kuuluu: "markkinointi prosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan ideoiden, tavaroiden ja palvelujen perusajatus, hinnoittelu, myynninedistäminen ja jakelu niin, että saadaan aikaan kauppvoja ja tyydytetään yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteita". (Grönroos 2009, 325.)

Markkinointimix kaikessa kattavuudessaan on kuitenkin havaittu joksenkin puutteelliseksi järjestelmäksi viime vuosien aikana. Taipumattoman luonteensa vuoksi

koetaan, että sitä käyttävät organisaatiot eivät välttämättä näe asiakkaitaan subjekteina, joiden kanssa pyritään optimaaliseen loppuratkaisuun, vaan enemmän kohteina, joille palvelu suodaan. Monesti markkinointihenkilöstö on hyvin vähän tekemisissä asiakaspiirin kanssa. Heillä taas, joilla on paljon vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa asiakassuhteen elinkaaren kulutus- tai käyttövaiheessa, ei usein ole markkinointiin sopivaa koulutusta tai kiinnostusta tehtävää kohtaan. (Grönroos 2009, 325-326.)

Näistä asioista voimme siis tehdä seuraavat johtopäätökset. Markkinoinnin tehtävä ei välttämättä ole täysin selvä organisaation muille jäsenille, ja koska siitä on tullut eristynyt toiminto, markkinointiajattelu ei välttämättä ole juurtunut koko organisaatioon. Markkinointimixi ajattelutapaa käyttävillä yrityksillä on taipumus keskittyä vain markkinointimixissa mainittuihin markkinointipäätöksiin, näin sulkien muut päätökset ulkopuolelle. Tässä tapauksessa ulkopuolelle jää sellaiset aspektit kuin asiakassuhteiden hoitaminen prosessin eri elinkaareissa. Ulkopuolelle jää myös usein asiakassuhteiden ylläpitäminen. Tällöin siis rikotaan markkinoinnin perussääntöjä. (Grönroos 2009, 327.)

Markkinointimix ei siis selvästikään kata kaikkia prosesseja ja resurssien hallintaa. Varsinkin kulutusprosessin aikana yrityksen ja asiakkaan välillä on runsaasti vuorovaikutusta jotka jäävät kokonaan perinteisen markkinointimix- toimintamallien ulkopuolelle. Näillä vuorovaikutuksilla, varsinkin palvelutilanteessa, on valtava vaikutus asiakkaan tulevaan ostokäyttäytymiseen, ja kuitenkin nämä prosessit ovat usein operatiivisen toiminnon vastuulla. Olettaen, että asiakas jakaa kokemuksiaan eteenpäin, näitä toimintoja on siis selvästi pidettävä markkinoinnillisina resursseina ja toimintoina. (Grönroos 2009, 327.)

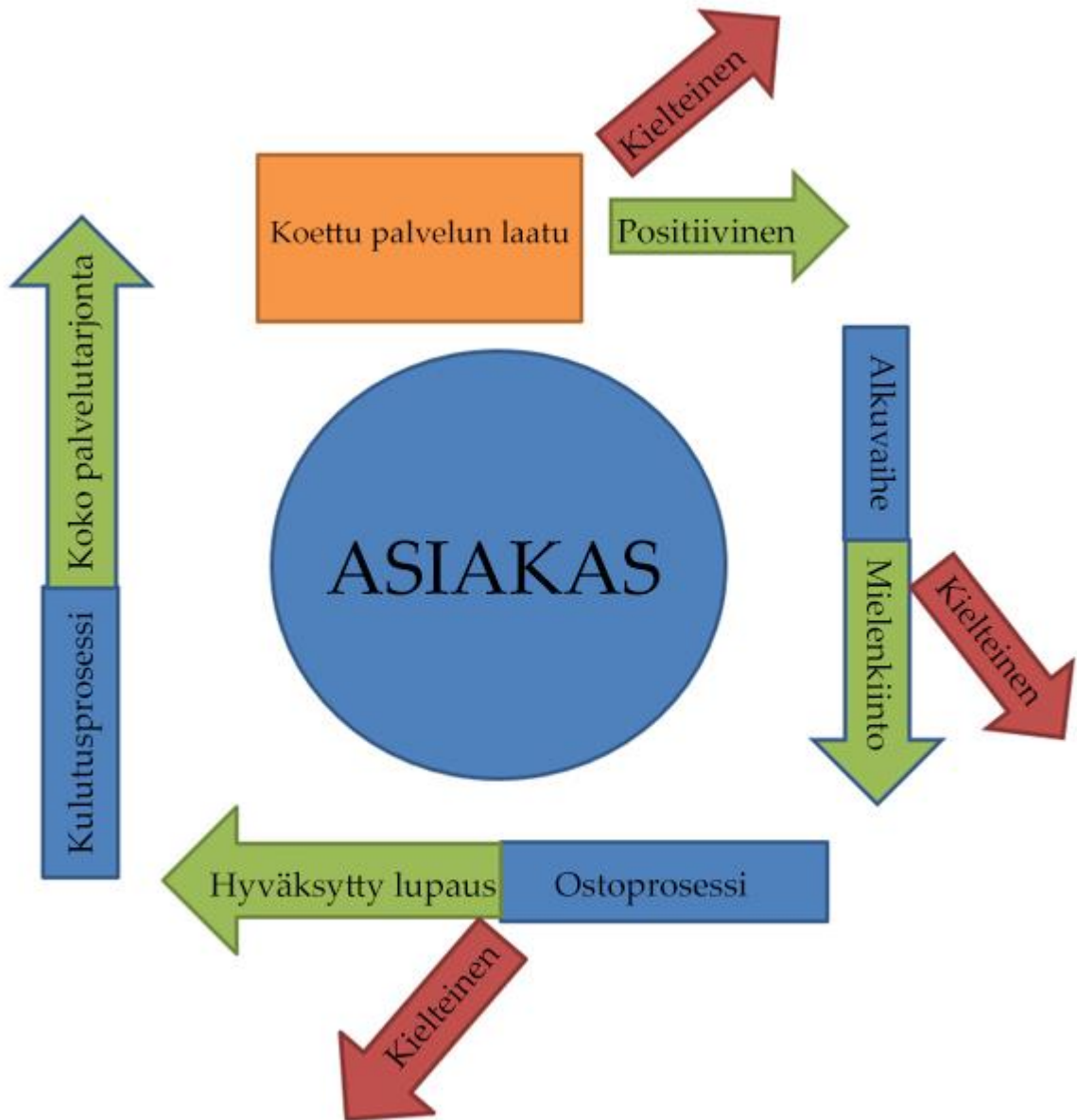
Yllämainittujen syiden vuoksi palveluyritysten kannattaakin lähestyä markkinointia toisesta näkökulmasta. Soveliaammassa lähestymistavassa markkinointi määritellään suhdepainotteisena. Toisin sanoen markkinointi nähdään suhteiden tarkasteluna, verkostoina ja vuorovaikutuksina. Tässä tapauksessa markkinointi tarkoittaa asiakkaiden sekä muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista sekä kehittämistä. Suhteet siis voidaan myös katkaista, mutta kuitenkin niin, että kaikkien osapuolien taloudelliset tavoitteet säilyvät. (Grönroos 2009, 328.)

Suhdepainotteisen markkinoinnin näkökulmasta suhteet korostuvat ydinilmiöiksi, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan väliset vuorovaikutukset nähdään tärkeimpinä prosesseina. Tässä määritelmässä myös tapahtumaympäristö muuttuu fyysisestä sijainnista hieman abstraktisempaan kumppanien verkostoon. Näkemys, jonka mukaan vaihdanta on markkinoinnin keskipiste, ei sisälly tähän määritelmään. Vaikka tässäkin tapauksessa vaihdantaa yhä tapahtuu, se on markkinointimalleja ja – prosesseja ajatellen liian vaikeasti hahmotettava aihe sekä käytännön markkinoijille että tutkijoille. Vaihdantaan keskittyminen tekee markkinoinnista kertamyyntipainotteista eikä keskity asiakassuhteisiin, mikä ei tietenkään ole haluttavaa varsinkaan palveluyritykselle. (Grönroos 2009, 328.)

4.3 Markkinointitoiminnot ja –prosessit

Kuten voimme asiakassuhteen elinkaarimallia (KUVIO 3) seuraamalla todeta, markkinointi ei ole palveluyrityksen ainoa funktio kulutuksen ja tuotannon välillä. Markkinointi on kuitenkin hyvin tärkeä prosessi, varsinkin kulutus- ja käyttöprosessin aikana. Yrityksen eri toimintojen, kuten markkinoinnin, tuotannon, henkilöstöhallinnon, ja logistiikan selkeä erottelu voi olla hyödyllistä yrityksen sisäisellä ta-

solla. Vuorovaikutustilanteessa kuitenkin nämä erottelut kannattaa sumentaa asiakkaalle mahdollisimman paljon. Tämä on soveliasta palveluyrityksille, sillä tuotteen tuotanto, toimitus, sekä kulutus tapahtuu samanaikaisesti. (Grönroos 2009, 334.)



KUVIO 5. Asiakassuhteen elinkaari (mukaillen Grönroos 2009, 320)

Asiakaspalvelutilanteet poikkeavat perinteisestä myyntityöstä kuitenkin hyvin radikaalisesti tavallisiin markkinointimenetelmiin verrattuna. Näihin perinteisiin menetelmiin kuuluvat mainonta, henkilökohtainen myyntityö sekä muu myynninedistäminen. Näistä tehtävistä yrityksessä yleensä vastaavat markkinoinnin sekä

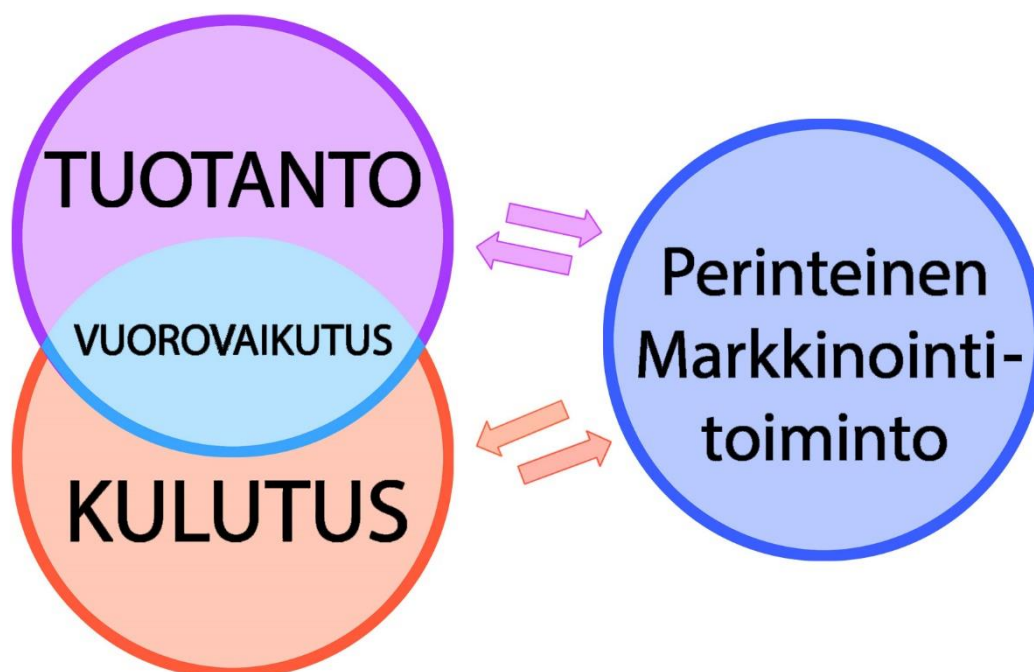
myyntityön asiantunteva henkilöstö. Asiakaspalvelutilanteissa tapahtuvan markkinoinnin kuitenkin yleensä hoitaa muu henkilöstö. Tämän lisäksi näiden tilanteiden suunnittelu sekä johtaminen on yleensä alalle kouluttamattomien ihmisten vastuulla. Vaikka nämä ihmiset olisivatkin tietoisia markkinointivastuustaan, he eivät välttämättä täysin sisäistä sitä ja saattavat väheksyä sen merkitystä. (Grönroos 2009, 334.)

Näitä henkilöitä, jotka eivät ole kokopäiväisissä markkinointitehtävissä, sanotaan yleisesti osa-aikaisiksi markkinoijiksi (Gummesson 2002). Tämä ei tietenkään tarkoita, etteivät he olisi ammattilaisia omalla alallaan, mutta näiden henkilöiden on pyrittävä oppimaan tehtävänsä siten, että asiakkaat kiinnostuisivat yrityksen muista palveluista. Tämä myös lujittaa asiakassuhteita. On siis keskeistä että yrityksen henkilöstö toimisi markkinointikeskeisesti, sekä esimiesten on opittava ajattelemaan markkinoinnin ja asiakkaisiin kohdistuvan vaikutuksen valossa. (Grönroos 2009, 335.)

Markkinointiprosessit siis jakautuvat hyvin selvästi kahteen eri osa-alueeseen: asiantuntijatehtäviin, joissa hoidetaan valtaosa markkinointimixin perinteisistä funktioista ja markkinatutkimuksesta, sekä ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutukseen liittyvään markkinointiin. Jälkimmäisistä huolehtivat osa-aikaiset markkinoijat. Osa-aikaisia markkinoijia tukevat tai joskus jopa korvaavat asiakaskeskeiset resurssit, kuten tekniikka ja muut järjestelmät. Näitä kahta markkinointiprosessin toimintoa sanotaan perinteiseksi (tai ulkoiseksi) markkinointiprosessiksi ja vuorovaikutteiseksi markkinointiprosessiksi. (Grönroos 2009, 335.)

Kuvio 6 havainnollistaa palveluorganisaation kahta markkinointifunktiota. Vuorovaikutustoiminto sekä perinteinen markkinointitoiminto edustavat markkinointitoimintoja. Perinteisiin markkinointifunktioihin kuuluvat markkinatutkimus, hen-

kilökohtainen myyntityö, mainonta, hinnoittelu, myynninedistäminen, suhdetoiminta sekä muut perinteisesti markkinointiin kuuluvaksi katsotut funktiot. Tätä kutsutaan usein ulkoiseksi markkinoinniksi, jonka takia se on havainnollistettu erillään muista. Kuluttajalle tarjottavia palveluja ajatellen perinteinen funktio on lähinnä massamarkkinointia. Yritysten välisissä suhteissa siihen kuuluvat myös myyntihenkilöiden hoitamat henkilökohtaiset yhteydet, jotka sitten ovat tässä toiminnossa useimmiten tärkeimpiä. (Grönroos 2009, 335.)



KUVIO 6. Markkinointiprosessit (mukaillen Grönroos 2009, 36)

Kuvion 6 mukainen kohta, jossa tuotanto ja kulutus kohtaavat, edustaa asiakkaan ja palvelutarjoajan välistä vuorovaikutusta. Koska vuorovaikutus muodostaa suuren osan nykyaikaisesta mainonnasta, sitä on sanottu 1970-luvusta lähtien vuorovaikutteiseksi markkinointiprosessiksi. Näissä instansseissa markkinointi tapahtuu markkinointimixin ulkopuolella tapahtuvissa hetkissä, eli myyjän ja potentiaalisen asiakkaan välisessä vuorovaikutustilanteessa. Perinteiset markkinointipanokset

saattavat joskus tukea vuorovaikutustilanteissa suoritettavaa vuorovaikutteista markkinointia. (Grönroos 2009, 336.)

Näissä tilanteissa muutama seikka vaikuttaa asiakkaan lopulliseen mielipiteeseen kyseistä organisaatiota kohtaan. Näitä faktoreita ovat tuotannontekijät, tuotantotilat, sekä niin inhimilliset kuin muutkin tuotantoresurssit, kuten työntekijöiden käytös sekä tapa millä tuotantotekijöitä käytetään. Nämä asiat ovat mielestäni SVKK:lla erittäin hyvin hallussa. Kyseinen organisaatio ymmärtää hyvin että palvelun tuotannon inhimilliset komponentit, tuotantoresurssit, sekä palvelun tuotanto- ja toimitusprosessien vaiheet kuuluvat markkinointiin eivätkä ole pelkästään operatiivinen tai henkilöstöhallinnollinen asia. Asiakkaat ei nähdä pelkkinä palvelun kuluttajina taikka käyttäjinä, vaan heitä kohdellaan kanssatuottajina. Tässä mielessä siis myös asiakkaat ovat vuorovaikutteisen markkinoinnin resursseja. (Grönroos 2009, 337.)

Vuorovaikutteisessa markkinointiprosessissa käytettävät resurssit ovat siis aivan erilaisia kuin perinteisessä ulkoisessa markkinoinnissa. Ulkoiset resurssit nähdään kokopäiväisinä markkinointiresursseina, kun vuorovaikutteisen markkinoinnin resurssit nähdään enemmän osa-aikaisina. Kun näihin resursseihin investoidaan ja niiden käyttöä suunnitellaan, asiaa olisi hyvä tarkastella myös asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Palveluprosessin resurssien tulisi toimia symbioosissa asiakkaiden kanssa harjoitettavassa vuorovaikutuksessa niin, että prosessiin liittyvä toiminnallinen laatu kehittyisi joka kerta ja asettaisi itselleen laatustandardeja. Aina pitää kuitenkin pitää mielessään sen, että asiakkaat eivät ole pelkästään loppupään käyttäjiä, vaan muodostavat tärkeän osan palveluprosessin sujuvuudesta. (Grönroos 2009, 337.)

4.4 Palvelumarkkinoinnin keskeiset piirteet

Verrattaessa teollisuusyrityksiin tai sellaisiin firmoihin, jotka tekevät kauppaa fyysisillä tuotteilla, palvelujen markkinointi tuo mukanaan huomattavasti enemmän haasteita. Palveluyrityksellä ei ole ennalta luodun fyysisen tuotteen laatulupauksen ylellisyyttä. Perinteisen tuotteen käsite on myös liian rajallinen yritysmarkkinoinnissa, sillä asiakassuhteeseen sisältyy usein fyysisen tuotteen lisäksi myös erilaisia palveluprosesseja. (Grönroos 2009, 90.)

Uusi asiakas saattaa usein kokea tietämättömyydestä ja kokemuksen puutteesta johtuvaa epävarmuutta uutta palveluyritystä- tai prosessia kohtaan. Sama pätee myös itse palvelua tarjoavaa yritystä kohtaan. Yritys ei monestikaan tiedä, mitä resursseja tai palveluprosesseja tulee käyttää ennen itse palvelutapahtumaa. Esimerkkinä tähän voisi ottaa auton huoltokäynnin. Koskaan ei tiedä, montako vikaa autossa ilmenee, eikä myöskään voi tietää niiden vakavuutta. Yrityksen on siis oltava valmis erilaisiin tilanteisiin sekä osattava käyttää resurssejaan taipuvasti tilanteesta riippuen. Kuvio 7 havainnollistaa perinteistä palvelujen markkinointikolmiota. (Grönroos 2009, 91.)

Palveluyritysten suurin ero tuotemarkkinointitilanteeseen on ennalta tuotetun tuotteen olemattomuus. Palvelun aineettoman luonteen vuoksi tuotetta on mahdotonta valmistaa etukäteen tai säilöä sitä. Asia mihin palveluyritys taas voi vaikuttaa, on tarkka valmistuminen palvelutilanteeseen. Tämä sisältää palvelukonseptin hiomisen, palveluprosessien valmistelua, sekä joidenkin palvelunosien valmistelemisen. Asiakkaan kokeman arvomaailman perustana ei ole ennalta tuotettu ominaisuuspaketti, vaan asiakaslähtöinen resurssienhallinta. Asiakas olettaa että häneen panostetaan ja että yritys tekee kaikkensa saavuttaakseen parhaan lopputuloksen tilanteesta riippumatta. (Grönroos 2009, 92.)



KUVIO 7. Palvelun markkinointikolmio (mukaillen Grönroos 1996, 10)

Olen jaotellut seitsemännessä kuviossa markkinointiresurssit viiteen ryhmään: asiakkaat, asiakkaan aika, osaaminen, tekniikka, sekä henkilöstö. Jokainen työntekijä saattaa toiminnallaan nostaa yrityksen näyllistä arvoa asiakkaan silmissä. Jos kyseinen työntekijä suorittaa tehtävänsä mallikkaasti tai sattuu muulla tavalla miellyttää asiakasta, koko yrityksen arvo nousee. Näitä työntekijöitä sanotaan yleisesti osa-aikaisiksi markkinoijiksi. Yleensä nämä henkilöt ovat asiakaspalvelutehtävissä. Näitä työntekijöitä on yleensä huomattavasti enemmän kuin varsinaisissa markkinointitehtävissä toimivia työntekijöitä, jonka vuoksi on elintärkeää että he ymmärtävät ja sisäistävät sisäisen markkinoinnin käsitteen. (Grönroos 2009, 92.)

Osa-aikaisten markkinoijien lisäksi asiakas kokee yrityksen arvon monella muulla eri tavalla. Näitä ovat muun muassa tekniset resurssit, sekä niihin kuuluva tietämys, sekä yrityksen taito hallita asiakkaan aikaa. Teknisiin resursseihin kuuluvat esimerkiksi palvelun yhteydessä kuuluvia fyysisiä tuotteita. Arvoa tuovina resursseina toimivat myös asiakkaat tai organisaatiotaan edustavat käyttäjät. Asiakkaan oma panos resurssien hallinnan päätöksessä saattaa myös olla ratkaiseva tekijä arvon luomisessa. (Grönroos 2009, 92.)

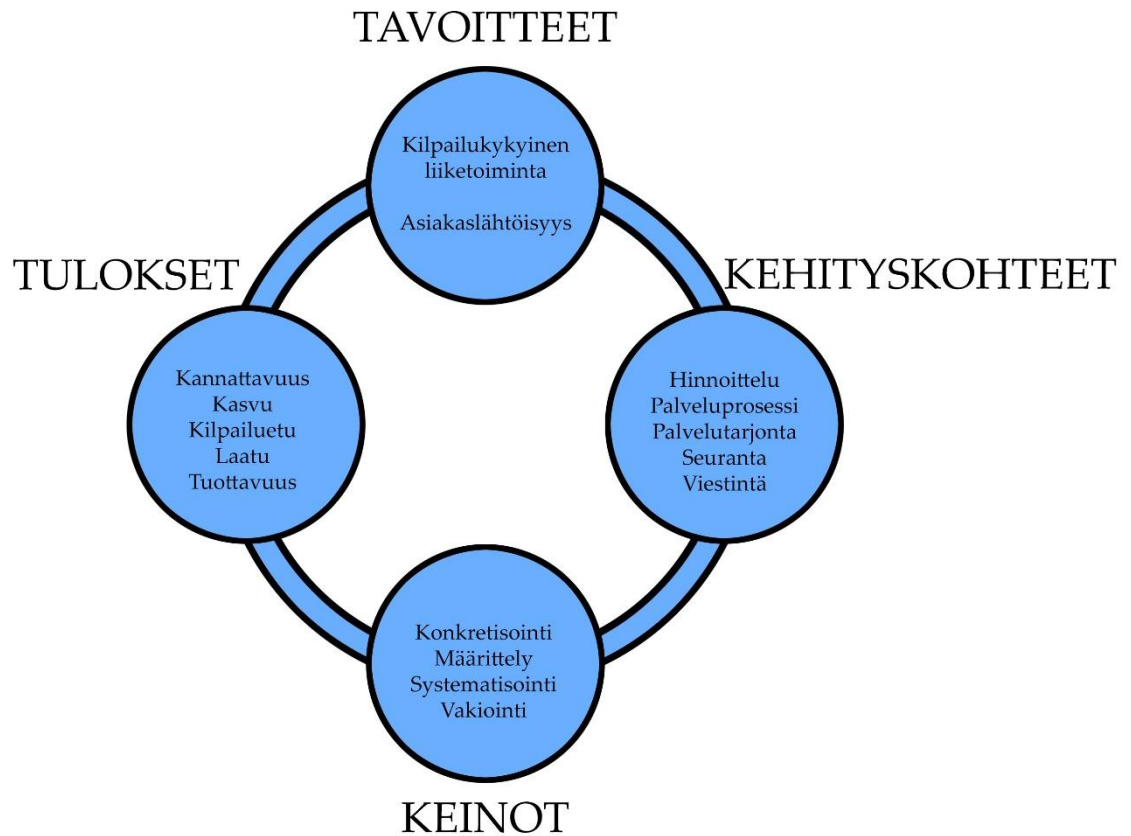
Asiakkaan toiveiden täyttämiseksi yrityksen on osattava hallinnoida ja ohjata resurssinsa joustavasti. Tämän lisäksi yritys tarvitsee koulututtanutta henkilöstöä, jotka pystyvät tuomaan osaamisensa näiden resurssien hallitsemiseen sekä sen kautta täyttämään asiakkaiden tarpeet. Tämän kaiken pohjana yrityksellä on oltava hyvä ohjausjärjestelmä. (Grönroos 2009, 92.)

Perinteinen tuotekehitys ei riitä takaamaan sopivien resurssien saamista, sillä palveluprosessissa tarvitaan suurta osaa yrityksen toiminnoista. Myyntitilanteessa tai ulkoisessa markkinoinnissa annetut lupaukset pitää aina muistaa täyttää. Lupaus-ten täyttämisen varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa resurssien kehittämistä, sisäistä markkinointia ja yrityksen osaamisalueiden ja resurssirakenteen jatkuvaa kehittämistä. (Grönroos 2009, 93.)

4.5 Palvelujen tuotteistaminen

Tuotteistamisella tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittämistä, kuvaamista, suunnittelua, tuottamista, sekä kehitystä. On tavanomaista, että asiantun-

tijapalveluissa tuotteistaminen vaikuttaa lähinnä palveluprosesseihin, eikä itse palvelun ennalta määrättyyn sisältöön. Tuotteistus on enemmän ajattelumalli, sekä yrityksen kehitysstrategian käytännön toteutusta. (Sipilä 1999, 12.)



KUVIO 8. Palveluliiketoiminnan kehittäminen tuotteistamisen avulla (mukailen Jaakkola, Orava, & Varjonen 2009, 6)

Tuotteistamisen tarkoitus on kehittää yrityksen palveluita siten, että ne vastaavat asiakkaiden tarpeita sekä toiveita (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30). Tällä tavalla palvelun tuottamisen ja siihen käytettävät resurssit saadaan mahdollisimman hallitta-

vampaan muotoon. Jos tuotteistamisen suunnittelu on onnistunut, sillä voi saavuttaa huomattavasti paremman asiakastyytyväisyysprosentin, sekä optimaalisen tuloksen palveluntarjoajan näkökulmasta. Tällöin myös asiakkaan saavuttama hyöty on mahdollisimman suuri (Lehtinen & Niinimäki 2005, 9.) Varsinaisen tuotteistuksen voi kuitenkin saavuttaa vasta silloin, kuin palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan joko kokonaisia, valmiita palvelupaketteja tai – prosesseja, tai silloin, kun palvelu tai prosessi pystytään räätälöimään helposti asiakkaan tarpeiden mukaisesti ennalta kehitetyistä palvelumoduuleista (Sipilä 1999, 12.)

Palvelujen tuotteistamisen tavoitteena on luoda kannattavaa, kilpailukykyistä, sekä innovatiivista liiketoimintaa. Tuotteistamisen tarpeen lähtökohta voi olla moni, mutta yleensä se lähtee asiakaslähtöisyydestä tai kustannustehokkuuden saavuttamisen tarpeesta (Kuvio 8). Tuotteistaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, ja sitä on varsin hankala määrittää. Helpoin lähestymistapa tähän on ajatella tuotteistamista prosessina, jolla pyritään määrittelemään yrityksen tarjoamia palveluita, tiedostamaan niiden varsinaiset funktiot ja tavoitteet, sekä pyrkiä parantamaan niitä joka mahdolliselta aspektilta. Tuotteistamista sanotaankin tämän vuoksi palvelun systematisoinniksi tai konseptoinniksi. Tuotteistamisen tarkoitus ei ole luoda uusia palveluja, mutta mahdollisesti uusia palvelun osia. (Jaakkola ym. 2009, 2.)

Pelkkä palveluyrityksen olemassa oleminen ei riitä takaamaan asiakkaita. Osa palveluntarjoajista elää siinä uskossa, että kunhan itse ajattelee olevansa paras, niin potentiaaliset asiakkaatkin ajattelevat niin. Oikeassa maailmassa asiahan ei ole näin helppo. Moni asiakas käyttää samoja yhteistyökumppaneita monen vuoden ajan eikä välttämättä etsi uusia ratkaisuja. Hän ei välttämättä tunne tarvetta käyttää muiden palveluja, koska palvelutarjonta on hyvin samanlainen. Näinollen uuden palveluntarjoajan menestys ei ole riippuvainen hänen osaamisestaan, vaan kyvystä viestiä tämä osaaminen muille. Tässä vaiheessa palvelun tuotteistaminen astuu kuvaan. (Apunen & Parantainen 2001, 12.)

Tuotteistamalla pyritään parantamaan palvelun vaikuttavuutta sekä asiakashyötyä. Palveluprosessin aineettoman luonteen vuoksi asiakkaalle voi siis esimerkiksi näyttää konkreettista todistetta aikaisempien vastaavien tilanteiden menestyksestä (Sipilä 1999, 13.) Konkreettisen todistusaineiston esittäminen asiakkaalle omasta osaamisesta sekä menestyksestä on ratkaiseva tekijä. Näin asiakas tuntee saavansa melkein käsin kosketeltavan hyödyn, vaikka mitään fyysistä vaihtokauppaa ei ilmennytkään. Tällä tavalla palveluyritys pystyy hyötymään tavaratuotantomallin eduista. (Sipilä 1999, 25.)

Tuotteistamisen prosessi jakautuu kahteen osa-alueeseen: sisäiseen- ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäisen tuotteistamisen avulla palvelut pyritään systematisoimaan sekä sen tulokset dokumentoimaan. Sillä pyritään myös kehittämään tuoteajattelua, joka yhtenäistää yrityksen toiminnan sekä parantaa palveluyrityksen brändiä. Ulkoinen tuotteistaminen on tuotteistamisen prosessin lopputulos minkä asiakkaat näkevät. (Sipilä 1999, 20.)

Tuotteistuksen prosessi pitää sisällään monta eri vaihetta. Tähän sisältyy palvelun laadun sekä oikean tarkoituksen määrittely, olemassa olevan palvelun kehittäminen, kyseisen palvelun kuvaaminen, sekä tietenkin palvelun tuotanto. Tällä pyritään siihen, että palvelu on optimaalinen sisällöltään annettujen resurssien mukaisesti, ja että asiakkaalla on selvä ja totuudenmukainen kuva saamastaan palvelusta (Sipilä 1999, 12.) Tällöin myös yritys näkee tuotteensa selkeämmin, mikä johtaa parempaan markkinointiin. Tuotteistamisprosessien tarvittava määrä vaihtelee projektin tai tarjottavan palvelun mukaisesti, mutta kaikki seuraavat samanlaisia ohjeita.

Ensimmäinen prosessin vaihe on valmistelutyö. Tämän tarkoitus on selvittää lähtötilanne ja mitä eri jatkotoimenpiteitä tarvitsee suorittaa. Seuraavaksi yritys ottaa

selvää, mihin pisteeseen se haluaa tuotteistamisella päästä. Tällöin ryhmitellään palvelun sisältö, määritellään palvelun tarkoituksen, sekä asetetaan haluttavat laatustandardit. Seuraavassa vaiheessa keskitytään palvelun markkinointiin sekä lisäarvon luomiseen. Tämä voidaan tehdä muun muassa laatimalla kirjallisia tuotekuvauksia tai hommaamalla muunlaista todistusaineistoa palvelun laadusta. On myös määriteltävä tuotteistamiseen menevien resurssien määrän, sekä järjestettävä jokinlainen tulosten seuranta järjestelmä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 49.)

5 PALVELUJEN TUOTTEISTAMINEN VENÄLÄISILLE YRITYKSILLE SUOMESSA

Hyvin tuotteistetulla palvelulla on selviä hyötyjä tuotteistamattomaan palveluun verrattuna. Tuotteistamalla palvelu tehdään helpommin ostettavaksi, helpommin toistettavaksi, siitä tulevat tuotot saadaan nostettua ja siihen menevät kulut laskettua. Tuotteistaminen tekee palvelusta huomattavasti lujemman, mutta samalla joustavan. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi pyrin antamaan Suomalais-Venäläiselle Kauppakamarille tarvittavat työkalut parempaan palveluiden tuotteistamiseen.

5.1 Alkutilanteen hahmottaminen

Kuten muutkin projektit, myös tuotteistaminen lähtee alkutilanteen määrittelystä. Liikkeelle lähdetään perustehtävien sekä tavoitteiden hahmottamisesta sekä täsmentämisestä. Tässä tapauksessa primääritehtävämme on SVKK:n palveluiden tuotteistaminen venäläisille yrityksille Suomessa.

Venäläisillä yrityksillä tarkoitetaan yrityksiä, joiden henkilökunta on joko kokonaan tai suurimmalta osin venäläisiä, yrityksiä joiden johto on venäläistä, tai toimipisteitä jotka ovat suoraan venäläisen ulkopuolisen johdon alaisina. Perustehtävä on palvelutarjonnan sekä markkinoinnin optimointi venäläisille yrityksille. Tavoite on asiakastyytyväisyyden, tuoton, tulosten, brändilojaalisuuden, sekä yrityksen imagon kasvattaminen.

5.2 Tarpeen määrittäminen

Seuraava vaihe on palveluntarpeen sekä asiakasodotusten selvittäminen ja määrittäminen. Tässä vaiheessa yrityksen on kysyttävä: millaisia palveluja venäläiset yritykset tarvitsevat? Tämä on huomattavasti tärkeämpi kysymys kuin, mitä palveluja venäläiset yritykset haluavat. Asiakas ei välttämättä tiedä tarkkaan, mitä hän haluaa, ennen kuin sellainen vaihtoehto asetetaan markkinoille. Tämän teorian edelläkävijä on Moskowitz (Pombriant 2010.) Moskowitz on amerikkalainen markkintutkija ja psykologi, joka erikoistuu ruoan optimointiin, tarkoittaen, että hän testauttaa ihmisryhmillä parhaan mahdollisen makuyhdistelmän. Tutkimuksissaan hän kuitenkin tuli mielenkiintoisiin tuloksiin. Kun ihmisiltä kysyttiin heidän kahvimielityksistään, suurin osa vastasi, että he pitävät rikkaasta, tummasta paahdosta. Makutestin aikana kuitenkin selvisi, että vain murto-osa valitsi tumman paahdon, kun valtaosa taas tykkäsi laimeasta, heikosta ja maitoisesta kahvista.

Toinen relevantti esimerkki Moskowitzin tutkimuksista osoitti, että ihmiset eivät osaa haluta sitä, minkä olemassaolosta he eivät tiedä. Tutkiessaan tomaattikastikkeiden makutestien tuloksia hän huomasi, että ihmiset jakautuivat selvästi kolmeen eri ryhmään: niihin, jotka pitivät tavallisesta kastikkeesta, niihin jotka pitivät tulisemmasta ratkaisusta ja niihin, jotka suosivat paksua kastiketta. Ainoa ongelma oli, että kukaan ei siihen aikaan myynyt paksua tomaattikastiketta. Tämä johtui siitä, että kuin kohderyhmiltä kysyttiin että minkä makuista kastiketta he haluaisivat, heille ei yksinkertaisesti tullut mieleen osoittaa kastikkeen koostumusta. (Pombriant 2010.)

Näin ollen yrityksen on mietittävä sellaisia ratkaisuja, joita ei markkinoilla vielä välttämättä ole, ja pyrittävä kehittämään lisäpalveluja, jotka laajentaisivat jo olemassa olevia palveluita. Tietenkin asiakkaiden tarpeet ja halut on otettava vakavasti

huomioon, mutta on silti pyrittävä innovaatioon. Tällä tavalla yritys pystyy asettamaan itsensä erilleen muista vastaavista palveluista tarjoavista yrityksistä ja herättämään huomiota potentiaalisen asiakaskannan kesken.

Venäläisten asiakkaiden hieman eksentrisen ja ehkä jopa emotionaalisen luonteen vuoksi myös palvelun lisäarvoa on pyrittävä kehittämään. Venäläiset pitävät suuressa arvossa sitä, että yritys pystyy ensinnäkin tarjoamaan enemmän kuin muut yritykset, ehkä jopa pienemmällä korvauksella. Nähdyn sekä koetun laadun on oltava huipputasoa. Jos venäläinen asiakas ei tunne saavansa rahoilleen vastinetta, hän katkaisee välit huomattavasti helpommin kuin esimerkiksi suomalainen asiakas. Näin ollen on toivottua, että vahvojen ydinpalvelujen lisäksi niiden ympärillä olisi runsaasti lisä-arvoa tuovia lisäpalveluita. Nämä voivat olla niin yksinkertaisia kuin esimerkiksi kahvitarjoilu tai palvelunkuvauksen sisältävä lehtiökansio. Ne voivat myös olla jotain paljon suurempaa, kuten asiakasuskollisuutta palkitsevat alennukset tai lisäpalvelut, joita muut yritykset eivät tarjoa. On sanomattakin selvää, että palvelu pitää pystyä myös tarjoamaan asiakkaan äidinkielellä.

5.3 Olemassa olevan tarjonnan kartoittaminen

Kolmannessa tuotteistamisen vaiheessa yrityksen on kartoitettava olemassa oleva kilpailu. On tiedettävä mitä vastaan kilpailee, jotta pystyisi olemaan kilpailijaan parempi. Yrityksen on kysyttävä itseltään: "Mikä erottaa minut kilpailusta ja miksi asiakas hakisi mieluummin minun palveluita?" Tähän pitää ottaa ulkopuolinen asenne ja tutkia itseään kriittisestä näkökulmasta, tutkimalla enemmän puutteita kuin onnistumisia. Näin palvelussa olevat puutteet ja epäkohdat voidaan huomata sekä paikata antamatta niille enempää aikaa tehdä suurempaa potentiaalista vahin-

koa. Kehityksen kannalta on turhaa taputtaa itseään selkään hyvästä menestyksestä. Vaikka palvelu olisi yrityksen mielestä kuinka onnistunut, asiakas muistaa silti kaikki negatiiviset asiat paljon selkeämmin kuin positiiviset.

On tutkittava, millaisia palveluita kilpailijat tarjoavat, joita SVKK ei jo tarjoa, sekä analysoitava, olisiko sellainen palvelu tarpeellinen ja kysytty. Jos huomataan, että puuttuvalle palvelulle olisi käyttöä, siitä voi kehittää oman, toivon mukaan paremman version. On kuitenkin tärkeää pitää oma palveluntarjonta selkeästi segmentoituna eikä lähteä liian moneen suuntaan.

Jotta palvelut myisivät, asiakkaiden on ensinnäkin tiedettävä tarkkaan, mitä he ovat ostamassa. Toisin kuin tuotemerkkinoilla SVKK ei voi esittää näytekappaletta palveluistaan, mutta voi taas kuvata palveluprosessin sekä antaa asiakaslupauksen. Yrityksen nettisivuilla tällä hetkellä näkyvät palveluryhmien ja itse palvelujen kuvaukset ovat varsin kirjavia ja sopivan mittaisia. Palveluryhmien kuvauksissa löytyvät asiakkaiden palautteet ovat iso plussa, mutta toivoisin, että tämän kaltainen palautejärjestelmä olisi myös palvelujen kuvauksissa.

Ehdotan miettimään reaaliaikaista palautejärjestelmää jokaisessa palvelun kuvauksessa, jotta käyttäjät näkisivät oikean palautteen muilta yrityksiltä. Tämä antaisi enemmän läpinäkyvyyttä SVKK:n toimintaan antamalla realistisemmän kuvan palvelun laadusta, sekä herättäisi luottamusta asiakkaiden kesken. Ihmiset luottavat enemmän toisten käyttäjien kokemuksiin. Tämä myös kannustaisi SVKK:ta parantamaan palveluitaan sekä niiden toteutusta välttääkseen huonoja arvosteluita. Lisäksi koska venäläiset ovat erittäin visuaalisia ihmisiä, suosittelen myös lisäämään enemmän kuvia esimerkiksi aikaisemmista palvelutilanteista.

5.4 Toimintakäytännön määrittäminen

Tuotteistamisen prosessin vaativin ja aikaa vievin vaihe on toimintakäytäntöjen mallintaminen. Parhaan tuloksen saavuttamiseksi palvelu lähdetään purkamaan takaperin, eli aloitetaan palvelun toivotusta lopputuloksesta. Mihin tavoitteeseen palvelulla pyritään pääsemään? Asetetaan realistinen, selkeä tavoite. Tämä mielessä pitäen katsotaan tulokseen pääsemisen tarvittavat vaiheet, näin muodostaen ydinpalvelun. Vasta sen jälkeen yritys voi miettiä, mitä muuta se voisi tarjota asiakkaalle saman palvelun yhteydessä, ja edesauttaisiko se palvelun tavoitteeseen pääsemistä. Jos ei, se pitää karsia ja korvata jollain muulla, asiaankuuluvalla lisäpalvelulla. Tällä tavalla voidaan vähentää palvelun toteutukseen kuluja resursseja sekä selkeyttää palvelukokonaisuutta.

Jos palvelu segmentoidaan venäläisten asiakkaiden tarpeiden ympärillä, palveluiden painopiste rakennettaisiin tietenkin heidän intressien ympärillä. Palvelujen sisältö rakennetaan kohderyhmän tarpeiden mukaisesti. Kohderyhmänä ollessaan venäläiset yritykset Suomessa, he eivät välttämättä enää tarvitse etabloitumisapua. Mutta esimerkiksi koulutukset, yritysneuvonta ja markkinatutkimukset ovat varmasti suuressa kysynnässä. Myös lisäpalveluiden laatu vaihtelee kohderyhmän mukaan.

Lisäpalveluja voi ajatella eräänlaisina rakennuspalikoina. Ennen palvelutilannetta keskustellaan asiakkaan kanssa hänen odotuksistaan ja toiveistaan, ja sen mukaan pakettiin lisätään lisäpalveluita. Esimerkiksi yritysneuvonnassa yksi asiakas saattaa tarvita apua kontaktien löytämisessä kun toinen taas ei. Ydinpalvelu pysyy samana, mutta lisäpalveluita muokkaamalla kokonaisuus saadaan paljon joustavammaksi. Tekemällä näin sekä asiakas että palveluntarjoaja säästää aikaa ja rahaa ja palvelutilanne tapahtuu paljon juoksevammin. Tätä prosessia avustamaan voisi kehittää

esimerkiksi eräänlaisen nettikaupan tyyllisen järjestelmän johon asiakas kokoaa halutessaan itse ydinpalvelun ympärille haluamaansa lisäpalveluita, olivat ne sitten maksullisia tai eivät. Tämä ei tietenkään soveltuisi jokaiseen tilanteeseen, mutta helpottaisi yksittäisten asiakkaiden kanssa asioimista.

5.5 Tiedottaminen

Kaiken myynnin perusta on markkinointi. Jos asiakas ei yksinkertaisesti tiedä palvelun olemassaolosta niin sitä voi olla vaikeaa myydä. Sen vuoksi markkinointiin kannattaakin sijoittaa erityistä huomiota. Ottaen huomioon, että kohderyhmä on venäläiset asiakkaat, mainokset on ensinnäkin oltava heidän äidinkielellään saatavissa. Nykyään on olemassa monta eri markkinointikanavaa, ja niitä kaikkia kannattaakin hyödyntää.

Koska elämme informatiivisessa aikakaudessa, ensimmäiseksi lähdetään liikkeelle sähköisestä markkinoinnista. SVKK:n jäsenet saavat jäsentiedotteita sekä mainoksia lähestyvistä tapahtumista sähköpostitse. Tämä on hyvä menetelmä, mutta siinä on omat huonot puolensa. Viestien määrä ei saa olla liian suuri, muttei myös liian vähäinen. Jos viestejä lähetetään liikaa, asiakkaat saattaa nähdä ne roskapostina, jolloin viestejä ei edes avata eikä viesti saavu silloin perille. Jos viestejä on liian vähän, kaikki tiedotteet ei mene perille. Ehdotan siis aikataulun luomista viestien lähettämiseksi: esimerkiksi jäsentiedotteet tiistaisin ja mainokset tapahtumista torstaisin. Silloin asiakkaat osaavat odottaa niitä.

Toinen helppo markkinointikanava jäsenten kesken on sosiaalinen media. Tämä on paljon vähemmän tunkeileva markkinoinnin muoto, jossa viestit voi piilottaa päivituksen sekaan. Sosiaalisessa mediassa voi myös jakaa kuvia menneistä tapahtumista, mikä on aina hyväksi.

Yllämainituista huolimatta ei kuitenkaan saa unohtaa perinteisiä markkinointimenetelmiä. Lehti-, bussipysäkki- ja tolppamainokset ovat tähänkin päivään asti olleet tehokkaita mainosmenetelmiä. Perinteistä markkinointia voi myös suorittaa ei-perinteisillä tavoilla. Mainostempaukset ovat kasvattaneet suosiota viimeisien vuosien aikana ja herättäneet paljon puhetta. Tämä voi olla niin yksinkertainen tempaus kuin ilmaisten lettujen jakaminen Kaivopihassa tai lentokoneen perässä vedettävä mainosjuliste. Mahdollisuudet ovat monet.

Yllämainittujen menetelmien lisäksi SVKK mainostaa tulevia tapahtumia omalla nettisivullaan. Tämä on tarpeellista, muttei välttämättä anna tarpeeksi näkyvyyttä ollakseen ainoa tiedotusmenetelmä.

5.6 Seuranta

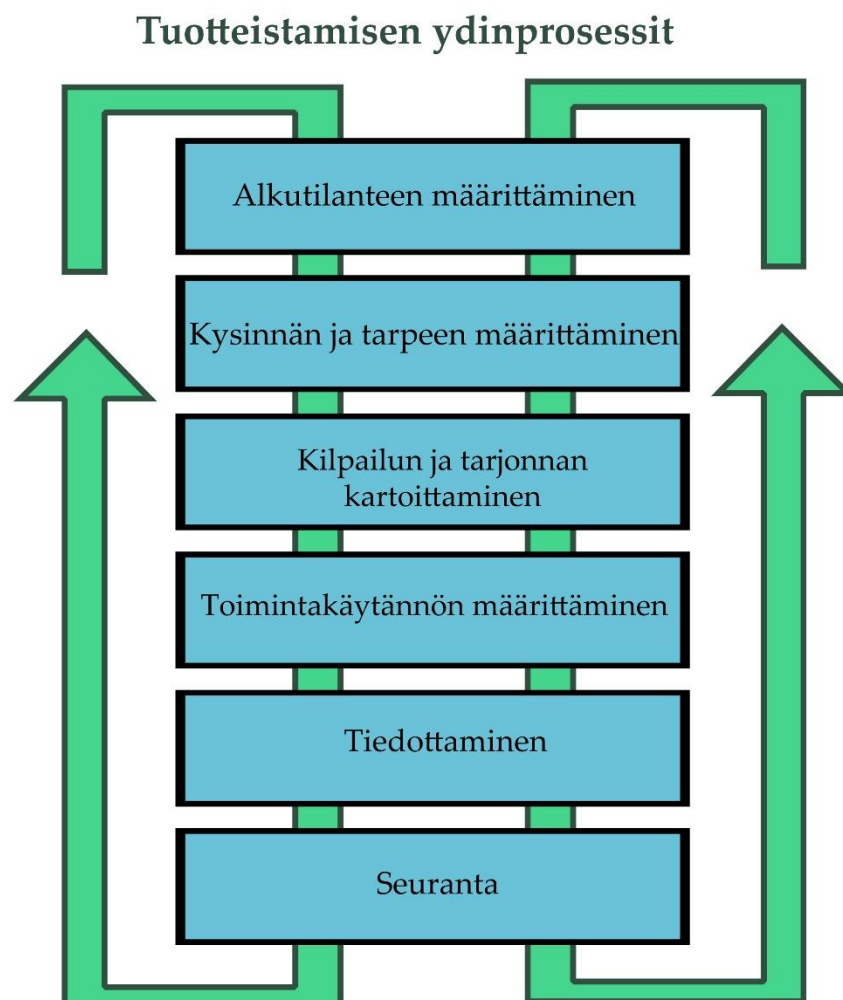
Jotta palvelun onnistumista voitaisiin mitata, sille pitää kehittää jonkinlainen seurantajärjestelmä. Menestystä voidaan mitata monella eri tekijällä. Näitä ovat muun muassa yhteydenottojen määrän laskeminen, yrityksen nettisivulla käyvien seuranta, sekä puhtaan rahavirran kasvaminen. Jos huomataan, että kiinnostus on kasvanut nettisivuilla, mutta asiakkaiden lukumäärä ei ole noussut toivotulla tavalla, voi miettiä, mikä karkottaa asiakkaat. Kyseessä saattaa olla palvelun hinta. Tässä tapauksessa palvelun hintaa ei välttämättä kannata alentaa, vaan tuomaan asiakkaille selväksi, että palvelu on jokaisen sentin arvoinen.

Seuranta on viimeinen, mutta myös kriittisin askel palvelun tuotteistamisessa. Yrityksen kuuluu kuunnella asiakkaiden palautetta. Heillä pitää olla tunne että heistä

välitetään ja niitä kuunnellaan. Tämä on myös tärkeää tuotannon kannalta. Jos seurantavaiheen tulos ei ole tyydyttävä, yritys pystyy yleensä päättelemään sen informaation avulla epäkohdan palvelun tuotannossa.

5.7 Esimerkkitapaus palvelujen tuotteistamisesta

Tässä osiossa otan yhden olemassa olevan palvelun esimerkiksi ja käyn tuotteistamisen prosessiin kuuluvat vaiheet läpi sen avulla. Käytän apunani kuvio 9:ää, jossa on tiivistetty tuottamiseen tarvittavat ydinprosessit.



KUVIO 9. Palvelun tuotteistamisen ydinprosessit (mukaihen Terveyden ja Hyvinvoinnin Laitos)

Malliesimerkiksi otan SVKK:n tarjoaman markkinatutkimuspalvelun. Palvelun tarkoitus on tuoda asiakkaille tietoa olemassa olevista markkinoista sekä markkinarajoista. Tätä palvelua hyödyntäen voi myös ottaa selvää kilpailijoista, potentiaalisista liikekumppaneista sekä löytää uusia potentiaalisia liikekumppaneita. Palvelun päämäärä on siis auttaa yrityksiä kasvamaan.

Ottaen huomioon, että kohdeyleisö on Suomeen jo etabloituneet venäläiset yritykset, voimme olettaa, että jotkut palvelun yhteydessä tarjottavat lisäpalvelut ovat suuremmassa suosiossa kuin toiset. Jos yritys on jo perustettu ja on ollut toiminnassa ainakin jo vähän aikaa, voimme myös olettaa, että he tuntevat oman markkina-alueen jo suhteellisen hyvin. Sellaiset lisäpalvelut kuin kilpailun ja syvemmän markkina-alueen määrittely voivat olla paljon hyödyllisempiä. Asiakaskunnan segmentointi on myös hyvä palvelu, joka auttaa yritysasiakasta keskittämään resursseja huomattavasti paremmin. Puhtaan markkinatutkimuksen näkökulmasta tässä ydinpalvelussa on kattava lisäpalvelutarjonta, enkä näe tarpeelliseksi lisätä muuta. Tietenkin kehitysvaraa löytyy aina, mutta tässä tapauksessa uskoisin että muutoksia kannattaa tehdä lisäpalveluiden sisältöön ja laatuun, ei niiden määrään.

Suomessa löytyy hyvin paljon markkinatutkimuspalveluja tarjoavia yrityksiä. SVKK:n kilpailuvaltti onkin, että tämä palvelu pystytään tarjoamaan yritysasiakkaan äidinkielellä. Tämä helpottaa asiointia varsinkin sellaisille yrityksille, joille suomen kieli tuottaa vaikeuksia, eli luultavasti suhteellisen tuoreille yrityksille. Asiakkaiden houkuttelemiseksi tälle palvelulle voisi antaa vaikka ensikertalaisen alennuksen. Saman palvelun suomenkielisillä sivuilla palvelutarjontaan kuuluu myös venäläisen yrityksen taustaselvitys. Ehdotan, että sama palvelu tarjottaisiin myös venäläisille asiakkaille suomalaisista yrityksistä.

Tämän palvelun sisältö vaihtelee henkilöittäin, ja sen vuoksi toteutus on tehtävä mahdollisimman helpoksi. Koska lisäpalveluiden määrä on laaja, asiakas voi keskustella SVKK:n työntekijän kanssa etukäteen haluamastaan palvelupaketista. Oli se sitten puhelimitse tai sähköpostitse, asiakkaan kanssa sovitaan tapaamisen ajankohta, jos sellaista tarvitaan, ja keskustellaan hänen toiveistaan. Samassa sovitaan palvelupaketin hinnoittelu. Asiakkaalle myös annetaan arvioitu aikataulu projektin valmistumiseen. On myös mietittävä mitä turhia välivaiheita prosessista voi leikata säästääkseen aikaa ja resursseja, kuitenkin uhraamatta laatua tai pääsisältöä.

Asiakasyhteydenoton jälkeen SVKK:n työntekijä laatii itselleen tarkan aikataulun, jonka mukaan hän työskentelee. Suunnittelemalla askeleet etukäteen hukkaan menevän ajan määrää voidaan vähentää ja työskentely tehostaa. Projektin valmistuessa asiakkaan kanssa keskustellaan lopputuloksista ja vastataan kaikkiin kysymyksiin. Jos on tarpeellista, sovitaan uudelleentapaamisesta tai uudesta projektista.

Tällä hetkellä yrityksen sivulla näkyvä tuotekuvaus on ehkä liian suppea. Lisäpalveluita voisi avata enemmän ja selittää, mitä ne varsinaisesti pitävät sisällään. Olisi hyvä myös laittaa näkyviin palautteita aikaisimmilta asiakkailta. Ehkä olisi myös hyvä laittaa jonkinlainen hinta-arvio näkyviin. Mitä markkinointiin tulee, SVKK:n yritysasiakkaat saavat asiakastiedotteita ja muita mainoksia näihin palveluihin liittyen. Tapahtumissa mainostetaan Start, Grow, Go Local ja Learn & Know palvelukokonaisuuksia, joihin muun muassa markkinatutkimuspalvelu kuuluu. Kauppakamari myös lähettää mainoskirjeitä ei-jäsenyrityksille. Mainospostia suosittelen lähettämään kummallakin kielellä. Asiakkaille myös soitetaan tulevista tapahtumista. Tiedottamisen osiokin on siis kunnossa.

Mitä seurantaan tulee, suosittelen aikaisemmin mainitsemaani palautejärjestelmää. Näin nähdään reaaliajassa asiakkaiden tyytyväisyystaso, ja samalla kasvatetaan yrityksen uskottavuutta. Palvelutapahtuman jälkeen asiakkaalle tulisi myös lähettää palautelomake, jonka hän halutessaan voisi täyttää.

Start-palveluosio muun muassa tarjoaa yrityksille apua yrityksen perustamisessa Venäjällä, sekä esimerkiksi viennin aloittamisessa. Nämä palvelut ovat suunnattuja yrityksille, jotka tarvitsevat apua liikkeelle lähtemisessä. Grow-palvelut auttavat yrityksiä laajentamaan sekä kasvattamaan toimintaansa. Näihin palveluihin sisältyvät muiden lisäksi vienninedistämismatkat, sekä asiantuntijakonsultointi. Go local -palvelut syventyvät auttamaan yrityksiä etabloitumisessa, sekä auttavat yrityksiä juridisissa asioissa. Learn & know -palvelut. Learn & know palvelut auttavat yrityksiä syventämään tietouttaan Venäjän kaupallisista asioista, sekä antavat konkreettista apua pulmatilanteissa.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tekijällä oli suuria vaikeuksia päästä liikkeelle tässä työssä. Jostain syystä projekti näytti isolta ja pelottavalta, enkä ollut koskenut siihen pitkään aikaan. Alkuun päästyäni kuitenkin projekti eteni varsin sutjakkaasti. Vaikka projekti ei edennytäkään aikataulun mukaisesti, uskon, että lopullisesta kokonaisuudesta tuli koherentti. Olin hyvin lähdekriittinen työssäni, joten työn teoriaosuus rakentuu vahvan tietotaidon ympärille. Kirjoittaessani teoriaosuutta opin itse hyvin paljon, ja toivon, että myös toimeksiantajani pystyisi hyötymään tästä. Työn viimeisen osan kirjoittaminen oli huomattavasti helpompaa kirjoittaa kun oli itse saanut ensin hyvän tietopohjan.

Työni aiheena oli tutkia, että miten SVKK tuotteistaa palveluitaan venäläisille yrityksille Suomessa. Työni pääongelma muodosti kysymyksen ”Miten palvelu tuotteistetaan venäläisille yrityksille Suomessa?” Alaongelmat olivat: ”Miten palvelu markkinoidaan venäläiselle asiakkaalle?”, ja ”Miten palveluille voidaan luoda venäläisille lisäarvoa?”. Työssäni vastasin kaikkiin tutkimusongelmiin. Tämän sanottuani kuitenkin olisin mielelläni valinnut toisen aiheen jos olisin tiennyt silloin sen minkä tiedän nyt. Suomalais-Venäläinen Kauppakamari on ollut toiminnassa mukana jo vuosikymmeniä, ja heidän palvelukokonaisuudet ovat hiottu jo melkein täydellisiksi. Vuosien aikana prosessit ovat parantuneet ja palvelukokonaisuudet täydentyneet. Organisaation suhteellisen pienen henkilöstömäärän vuoksi kuitenkin palvelujen tuotteistamisen parantaminen ei aina välttämättä ole ensisijalla.

Kehitystehtävän näkökulmasta opinnäytetyöni ei välttämättä tarjoa toimeksiantajalle merkittäviä paljastuksia. Työni oli myös segmentoitu erittäin suppeasti. Yritystoiminnan näkökulmasta saattaa olla epäeettistä tarjota enempää toiselle yritykselle

samalla hinnalla pelkästään kansalaisuuden vuoksi. Keskustellessani muiden työntekijöiden kanssa hekin myönsivät, että tämän asiakasryhmän määrittely saattaa olla hieman vaikea. Jos ei muuta, työni ainakin virkistää muistia.

Vaikka kuinka hyvin yritys toimisikin nykyään, aina on varaa kasvaa ja parantua. Kehitys voi tapahtua tukipalvelujen lisäämisellä tai parantamisella, tai jopa kokonaisten palvelukokonaisuuksien luomisella. SVKK:n on tutkittava asiakassegmenttinsä ja arvioitava tulevaisuuden tarpeet.

LÄHTEET

Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2. Helsinki: Talentum.

Barsukova, E., Tiri, M., Vinnik, A., Kaader, A., Stepanova, E., Larjavaara, I., Kairo, I., Naumova, J., Obolgogiani, V., Safina, L., Bartnikene, M., Hartikainen, M., Filpula, O., Usoltsev, S. & Koponen, T. 2013. VOT TAK! – Tapakulttuuria Venäjällä. Tartto: ECOPRINT.

Grönroos, C. 1996. Relationship Marketing Logic. Asia-Australia Marketing Journal. Toinen painos.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Painos 3. Juva: WS Bookwell Oy

Gummesson, E. 2002. Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management. Toinen painos. A Butterworth-Heinemann Title.

Inflation.eu Worldwide inflation data. Inflation Russia 2014. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/russia/historic-inflation/cpi-inflation-russia-2014.aspx>. Luettu 10.4.2014

Inflation.eu Worldwide inflation data. Inflation Russia 2008. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/russia/historic-inflation/cpi-inflation-russia-2008.aspx>. Luettu 10.4.2014

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamista kilpailuetuna. PDF-dokumentti. Helsinki: Tekes. Saatavissa: http://www.tekes.fi/Julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf. Luettu 18.4.2014.

Kotler, P., Armstrong, G. 2012. Principles of marketing. New Jersey: Prentice Hall

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut. Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Mosmuller, H. 2011. Moscow population: capital may hold 17 million people. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.telegraph.co.uk/sponsored/rbth/society/8555676/Moscow-17-million-people.html>. Luettu 3.4.2014

Pombriant, D. 2010. CRMBuyer. The Essential Guide For CRM System Purchasers. Howard Moskowitz's Horizontal Segmentation Secret Sauce. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.crmbuyer.com/story/70817.html> . Luettu: 18.4.2014

RT Question More. Russia in world's top 3 foreign investment for first time – UN. Www- dokumentti. Saatavissa: <http://rt.com/business/russia-top-3-fdi-356/> . Luettu 12.4.2014

Seppänen, E. 2002. Avaran sielun anarkia. Voiko venäläisyyttä ymmärtää? Helsinki: Tammi.

Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Suomalais-Venäläinen kauppakamari 2012. Vuosikertomus 2012. http://www.svkk.fi/files/12343/Vuosikertomus_2012_pieni.pdf

Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. 2014 SVKK:n jäsenyys. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.svkk.fi/jasenyys> . Luettu 15.4.2014

Suomalais-Venäläinen Kauppakamari. SVKK:n organisaatio. Www-dokumentti. Saatavissa: http://www.svkk.fi/mika_on_svkk/organisaatio . Luettu 15.4.2014

Tiri, M., Vinnik, A., Kaader, A., Barsukova, E., Stepanova, E., Larjavaara, I., Kairo, I., Naumova, J., Obolgogiani, V., Safina, L., Bartnikene, M., Hartikainen, M., Filppula, O., Usoltsev, S., Koponen, T. 2013. VOT TAK! – Tapakulttuuria Venäjällä. Tartto: ECOPRINT.

Tiri, M., Aitio, U., Alho, A., Esilä, V., Filppula, O., Kaasalainen, J., Kairento, M., Kekki, P., Laakso, E., Lumijärvi, E., Matilainen, T., Nurmilaukaus, T., Rinne, U.,

Ruohonen, V., Smirnoff, K., Stenholm, J., Stepanova, E., Tiirikainen, T., Vimpeli, S. 2009. Venäjän liiketoiminnan perusopas. Helsinki: J-Paino Hiirikoski.

Trading Economics. Russia GDP. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.tradingeconomics.com/russia/gdp>. Luettu 10.4.2014

Terveysten ja Hyvinvoinnin Laitos. Tuotteistaminen. Www-dokumentti Saatavissa http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/kehittaminen/toiminta/tuotteistus/paketointi . Luettu 18.4.2014

Tuulaniemi, J., 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino

World Population Statistics. Moscow population 2013. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.worldpopulationstatistics.com/moscow-population-2013/>. Luettu 3.4.2014