

Petteri Mikkonen

Myynti- ja markkinointisuunnitelma ulkomaiden kohdemarkkinoille

Opinnäytetyö

Kevät 2015

SeAMK Liiketoiminta

PK-yrittäjyyden koulutusohjelma

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalous ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi

Suuntautumisvaihtoehto: Pk-yrittäjyys

Tekijä: Petteri Mikkonen

Työn nimi: Myynti- ja markkinointisuunnitelma ulkomaiden kohdemarkkinoille

Ohjaaja: Sanna Joensuu

Vuosi: 2015

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 0

Yritykset pyrkivät kansainvälistymään yhä aiemmin. Kova kilpailu ja Suomen pienet markkinat ovat suurin syy yritysten aikaiseen globalisoitumiseen. Kansainvälistyminen tuo uusia haasteita ja mahdollisuuksia. Yritysten pyrkiessä potentiaaliseen kasvuun on toimintaa laajennettava ulkomaille.

Tässä kehittämistyössä suunnitellaan case-yrityksen kansainvälistymistä valituille kohdemarkkinoille. Opinnäytetyö sisältää aiheita yrityksen kansainvälistymiseen, kohdemarkkina-alueille menemiseen, mitä markkinat sisältävät sekä millä tavoin yritys organisoii myynnin ja markkinoinnin saavuttaakseen haluamansa kilpailuaseman markkinoilla. Työssä käydään läpi erilaisia tapoja ja toimia tavoitteeseen pääsemiseksi.

Tämän opinnäytetyö sai alkunsa case-yrityksen omistajan toimesta. Haluttiin tehdä toimiva myynti- ja markkinointisuunnitelma ulkomaan kohdemarkkinoille, koska yrityksellä on tarkoitus kansainvälistyä 2015 vuoden aikana. Yritys on valinnut kohdemarkkina-alueiksi Venäjän ja Australian, joiden koetaan olevan vauraita ja suuren markkinapotentiaalin omaavia maita. Yritys uskoo, että innovatiiviset tuotteet herättävät kiinnostusta Suomen ulkopuolella.

Aikaisempaa tietoa ei yrityksellä kyseisiltä markkina-alueilta ole. Siitä syystä yrityksen on tehtävä syvempää markkinatutkimusta ja analyysyjä ennen markkinoille siirtymistä. Opinnäytetyö kattaa osat yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden näkymistä, markkinointisuunnitelman kansainvälisessä ympäristössä, liiketoimintaympäristön sekä kuinka työ toteutetaan. Viimeisissä osioissa tehdään markkinointisuunnitelmat Australiaan ja Venäjään.

Avainsanat: kansainvälistyminen, markkinointisuunnitelma, myyntisuunnitelma, ulkomaan markkinat

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business and Culture

Degree programme: Bachelor of Business Administration

Specialisation: SME entrepreneurship

Author/s: Petteri Mikkonen

Title of thesis: Sales & marketing plan to foreign target markets

Supervisor(s): Sanna Joensuu

Year: 2015

Number of pages: 62

Number of appendices: 0

Companies tend to globalize faster than before. Though competition and small markets are considered to be the biggest factors. Globalization brings challenges and opportunities. In order to grow, the company has to expand its operations to abroad.

This is a development project which is allocated to the foreign target markets selected by the case company. This thesis deals with company's internationalization, entering foreign markets, what the markets contain as well as how the company can organize sales & marketing and reach the desired competitive position. This project also deals with means, methods and implementation of the work.

The idea of making this thesis became from the owner of the case company. The purpose of this thesis was to create a working sales & marketing plan to the foreign markets, because the company intends to become international in 2015. The company has chosen Russia and Australia as their target markets because they are prosperous and potential marketing areas. The company believes that innovative products attracts people from outside Finland.

There is no prior information about the foreign markets. Therefore, the company must do a market study and analysis before entering the markets. The thesis covers parts of the company's overview (presentation and current state) and prospects, a marketing plan in an international environment, the business environment and the implementation of the work, product families and a marketing plan for Australia and Russia.

Keywords: internationalization, sales plan, marketing plan, foreign markets, business tool

SISÄLTÖ

| | |
|---|----|
| Opinnäytetyön tiivistelmä..... | 1 |
| Thesis abstract..... | 2 |
| SISÄLTÖ..... | 3 |
| 1 JOHDANTO..... | 5 |
| 1.1 Työn tausta ja tavoitteet..... | 6 |
| 1.2 Toimeksiantajan esittely..... | 7 |
| 2 MARKKINOINTISUUNNITELMA KANSAINVÄLISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ..... | 9 |
| 2.1 Markkinoinnin suunnittelu..... | 10 |
| 2.2 Kansainvälistyminen..... | 10 |
| 2.3 Kasvustrategia..... | 13 |
| 2.4 Strategiat..... | 16 |
| 2.5 Strateginen markkinointi..... | 23 |
| 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TYÖN TOTEUTTAMINEN..... | 26 |
| 3.1 Markkinoinnin nykytila ja tulevaisuus..... | 26 |
| 3.2 Markkinoinnin suunnittelemisessa käytetyt menetelmät..... | 28 |
| 3.3 Kohdemarkkinat..... | 28 |
| 3.3.1 Australia..... | 29 |
| 3.3.2 Venäjä..... | 30 |
| 3.4 PESTE-analyysi Australiaan..... | 31 |
| 3.5 PESTE-analyysi Venäjälle..... | 33 |
| 4 TUOTEPERHEET..... | 35 |
| 4.1 Modulaariset tuotteet – Hirsi & Pianomoduulit..... | 35 |
| 4.2 Akustiikkapaneeli..... | 36 |
| 4.3 Puulaatta..... | 37 |
| 4.4 Saunamaailma..... | 37 |
| 5 MARKKINOINTISUUNNITELMA AUSTRALIAAN..... | 38 |
| 5.1 Lähtökohta-analyysit..... | 38 |
| 5.1.1 Markkina-analyysi..... | 40 |
| 5.1.2 Kilpailija-analyysi..... | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.3 Asiakas-analyysi | 41 |
| 5.2 Strategiat | 42 |
| 5.3 Segmentointi ja asemointi | 44 |
| 5.4 Tuotteet..... | 44 |
| 5.5 Hinta..... | 45 |
| 5.6 Jakelu | 46 |
| 5.7 Viestintä | 46 |
| 5.8 Henkilöstö | 47 |
| 5.9 SWOT-analyysi..... | 48 |
| 6 MARKKINOINTISUUNNITELMA VENÄJÄÄN | 50 |
| 6.1 Lähtökohta-analyysit | 50 |
| 6.1.1 Markkina-analyysi | 50 |
| 6.1.2 Kilpailija-analyysi | 51 |
| 6.1.3 Asiakas-analyysi | 51 |
| 6.2 Strategiat | 52 |
| 6.3 Segmentointi ja asemointi..... | 54 |
| 6.4 Tuote..... | 54 |
| 6.5 Hinta..... | 55 |
| 6.6 Jakelu | 55 |
| 6.7 Viestintä | 56 |
| 6.8 Henkilöstö | 56 |
| 6.9 SWOT-analyysi..... | 57 |
| 7 JOHTOPÄÄTÖKSET | 59 |
| LÄHTEET | 60 |

1 JOHDANTO

Yrityksen liiketoiminnan todellinen kasvattaminen edellyttää yleensä kansainvälistymistä. Kova kilpailu ja pienet kotimaan markkinat ajavat yrityksiä kansainvälistymään entistä aiemmin. Viennillä yritys voi saavuttaa tarvitsemansa potentiaalisen kasvun. Sen kautta yritys laajentuu, verkostoituu, saa lisää asiakkaita ja resursseja sekä liiketoiminnallista kasvua.

Suomi on tunnettu metsistään ja puuala on kautta aikojen ollut suurena tekijänä raaka-aineiden, erilaisten tuotteiden ja rakennusten valmistamisessa. Skandinaviassa kasvava puu on laadultaan hyvää, kestävyydeltään erinomaista ja se soveltuu moneen käyttötarkoitukseen.

Kettunen (2013) teki selvitystä puutuotealan pk-yrityksien kasvun ja kansainvälistymisen esteistä toimintaympäristössämme sekä yrityksen näkemyksiä mahdollisista ratkaisumalleista kyselytutkimuksella. Selvityksen perusteella voitiin huomata, että puutuotealan pienempien pk-yritysten kasvun ja kansainvälistymisen esteet olivat pitkälti kiinni yrityksen sisäisistä esteistä kun suuremmilla yrityksillä toiminnan kehitykselle ja kasvulle asettivat rajat ulkoinen toimintaympäristö.

Sahateollisuuden keskeisiksi teemoiksi nousivat raaka-aineiden hinta, kuljetuskustannuksien nousu, kansallinen energiapolitiikan herkkyyks (mm. polttoaineverotus, puupohjaisten polttoaineiden tukipolitiikka) sekä ulkopuolisen rahoituksen saanti. (Kettunen 2013.)

Puuteollisuudessa tämän hetkisen selviytymisen ja tulevaisuuden kasvun nähdään tulevan yritysten kansainvälistymisestä ja viennin kehittämisestä. Siten selvityksen yhdeksi tärkeimmistä teemoista osoittautui puuteollisuusyritysten viennin aktivoiminen. Puuteollisuudessa merkittävänä kasvun esteenä nähdään myynti- ja markkinointiosaamattomuus, jonka koetaan hidastavan yritysten kansainvälistymistä sekä kasvua. Haasteita kansainvälistymiselle aiheuttavat pienet tuotantovolyymit sekä osittain jakelun ja kuljetuksen järjestäminen. Yritysten tulisi kartoittaa erityyppisiä vientiyhteistyömuotoja aktiivisemmin kansainvälistymisen edistämiseksi. (Kettunen 2013.)

Puutuotealalla kasvuyrityksiksi ovat selvinneet ne toimijat, jotka kehittävät jatkuvasti omaa toimintaa ja toimintatapojaan, uskaltavat ottaa riskejä sekä uudistavat omia ajattelumallejaan. Tulevaisuudessa kasvu vaatii yrityksiltä entistä tiiviimpää yhteistyötä omien sidosryhmien kanssa sekä laajempaa kansainvälistymistä. (Kettunen 2013.)

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Tähän opinnäytetyöhön on johtanut Contiopanelis Oy:n hallituksen puheenjohtajan ja yrityksen omistajan antama toimeksianto ulkomaan kohdemaiden myynti- ja markkinasuunnitelmasta. Työssä käsitellään yrityksen valitsemissa kansainvälisissä kohdemaita ja niiden markkinoita sekä selvitetään konkreettisesti, kuinka yritys lähtee hakemaan jalansijaa valituista maista. Yritys on segmentoinut kohdemaiksi Australian sekä Venäjän. Maiden koetaan olevan vauraita, potentiaalisia markkina-alueita, joissa arvostetaan uusia innovaatioita sekä korkealaatuisia tuotteita.

Tämä työ on kehittämishanke, jonka avulla yritys tavoittelee taloudellista kasvua kansainvälistymisen sekä ulkomaan markkinoiden avulla. Työ käsittelee markkinointisuunnitelmaa kansainvälisessä ympäristössä, jossa käydään läpi nykytilaa, tulevaisuutta, erilaisia menetelmiä kuten (analyysit, segmentoinnit, asemoinnit) myynti- ja markkinointisuunnitelman tekemiseksi ja selvitetään kohdemaiden tilannetta ja markkinoita. Työn on tarkoitus edesauttaa yrityksen verkostoitumista, myynnin ja markkinoinnin kohdentamista ja sen organisointia.

Teoreettinen viitekehys käsittelee kansainvälisen myynnin- ja markkinoinnin kirjallisuutta erilaisista lähtökohdista. Kirjallisuuden avulla on tarkoitus selvittää kansainvälistymisen haasteita, markkinoiden tilannetta, toimenpiteitä sekä strategioita toiminnan onnistumiseksi. Tiedonhankinnassa hyödynnetään internetiä, kirjoja sekä yrityksestä saatua tietoa ja markkinointimateriaaleja. Tiedonhankinnan apuna toimivat yritystoimintaa edistävät organisaatiot, kuten kauppakamarit ja Finpro. Tavoitteena on hyödyntää tietoa soveltaen sitä yrityksen käytäntöön. Alussa käydään läpi kansainvälistä markkinointia, mitä se yleisesti on. Tutkitaan erilaisia menetelmiä ja tapoja toimia kullakin kohdemarkkinoilla. Koska aikaisempaa kokemusta ei kansainvälisistä markkinoista ole, on selvitetävä miten toimitaan aina kau-

pantekoon asti. Seuraava luku käsittelee toimintaympäristöä ja työn toteuttamista. Siinä käydään läpi yrityksen nykytilaa, tulevaisuutta, toimintaa sekä markkinointisuunnitelman tekemiseen käytettyjä menetelmiä. Luvussa neljä käydään läpi yrityksen tuotteita, tuoteperheitä ja innovaatioita, joilla yritys tähtää ulkomaan markkinoille. Viimeisissä luvuissa viisi ja kuusi tehdään markkinointisuunnitelmat valittuihin kohtemaihin (Australia ja Venäjä). Seitsemäs luku kattaa johtopäätökset.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda toimiva työkalu yrityksen myynnin ja markkinoinnin tueksi ulkomaan markkinoille, jota voidaan hyödyntää kaupankäyntiin valituissa kohtemaissa sekä myöhemmin muissa potentiaalisissa markkina-alueissa. Yritys haluaa panostaa vientiin, sillä Suomen markkinat koetaan pieninä ja yrityksen tuotteille uskotaan suurta kysyntää niiden laadun, hyödyn ja erilaisuuden vuoksi. Opinnäytetyön tekijä on tehnyt aiemmin useita projekteja kyseiselle yritykselle ja tavoitteena on sitouttaa opiskelija yritykseen tulevaisuudessa.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Contiopanel Oy on 2011 vuoden alussa perustettu Pohjois-Karjalassa sijaitseva yritys. Yritys toimi aiemmin nimellä Kontiolahden Höyläämö Ky, kunnes omistajan vaihdon jälkeen nimi vaihdettiin. Yrityksen liiketoimintamallia on uudistettu viimeisen kahden vuoden sisällä. Yrityksen missio ja visio on tuottaa laadukkaita innovatiivisia puutuotteita sisustamiseen olla markkinajohtaja puun erikoistuotteiden valmistamisessa koti- ja ulkomaanmarkkinoilla. Contiopanel tarjoaa laadukasta puutavaraa paneeleista listoihin sekä erilaisia sisustustuotteita. Puulajeina toimivat siperianlehtikuusi, haapa, mänty, kuusi ja tervaleppä. Lisäksi yritys tarjoaa asiantuntemustaan sisä- sekä ulkosisustamiseen uudennlaisin menetelmin. Contiopanel keskittyy pääasiassa erikoistuotteisiin – uusiin innovaatioihin. Yritys avasi toimipisteen Joensuuhun vuonna 2014. Yrityksen asiakkaita ovat rakennusliikkeet, tukku-kaupat sekä kuluttajat. Yritys on kasvanut hyvää vauhtia ja tähtää nyt ulkomaille uusilla innovaatioilla. (Liimatta 2013, Contiopanel Oy:n markkinatutkimus.)

Yritys on vakaa sekä kilpailukykyinen, joka tarjoaa uusia innovaatioita, joita yritys on lanseeraamassa markkinoille. Tuotteille uskotaan olevan kysyntää ulkomailla, jonka takia myynti- ja markkinasuunnitelma nähdään tarpeellisena. Työn avulla edesautetaan yritystä viemään läpi ulkomaiden myynti- ja markkinointiprosessi sekä selvittämään tarpeelliset tiedot toiminnan toteutumiseksi. Opinnäytetyöllä sekä toisen opiskelijan tekemällä vientisuunnitelmalla luodaan kanava yrityksen ja ulkomaan markkinoiden välille. Vientisuunnitelma kattaa hallinnolliset asiat, byrokratian, hinnat, tullit ja rahdit ym. Vastaavasti myynti- ja markkinointisuunnitelma vastaa asiakkaista, markkinoista, kilpailusta ja strategioista. Myynti- ja markkinointisuunnitelman kohdemaiksi valittiin Venäjä ja Australia niiden vakavaraisuuden ja markkinapotentiaalilta kannalta. Toiminta ulkomaille halutaan saada käyntiin mahdollisimman pian, jotta yritys saa toiminnalleen kasvua, uusia referenssejä ulkomailta ja täten pystyy laajentamaan toimintaansa.

Yritys on aloittanut yhteistyötoiminnan muutaman potentiaalisen kumppanin kanssa. Kumppanit omistavat osan yrityksestä. Heillä on aiempaa kokemusta kansainvälisiltä markkinoilta. Kumppaneiden toimesta toimintaan saadaan uudenlaisia näkemyksiä, lisättyä tunnettuutta, verkostoitumisapua ja nopeutta yrityksen kansainvälistymiseen. Yritys uskoo, että yhteistyön avulla voidaan saavuttaa entistä suurempaa markkina-osuutta sekä laajentaa toiminnallista kenttää kohdemarkkinoilla.

2 MARKKINOINTISUUNNITELMA KANSAINVÄLISESSÄ YMPÄRISTÖSSÄ

Suomi on yhä enemmän riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Globalisoituminen tuo monenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita. Suurista muutoksista johtuen suomalaiset yritykset ovat entistä haavoittuvaisempia. Globalisoitunut liiketoimintaympäristö edellyttää yrityksiä kansainvälistymään ja kehittämään kansainvälistä kilpailukykyään entistä aiemmin. Tarvitaan kansainvälisen kaupan osaajia. Suomen menetyksen lähtökohdiksi on otettu osaaminen, innovaatiot, yrityksen nopea kansainvälistyminen sekä teknologian tehokas osaaminen. Pk-yritykset ovat merkittävässä osassa Suomen talouden kehityksessä ja työllistämässä. Siksi näitä asioita tulee vaalia yhteisen hyvän kannalta. Tämä vaatii paljon ponnisteluja varsinkin Pk-yrityksiltä, joilla päätöksen teko on yleensä ylimmän johdon varassa. Verkostoitumisen myötä pienimmät Pk-yrityksetkin ovat osana kansainvälistymistä. Siksi kansainvälistymistä tarkastellaan usein Pk-yritysten näkökulmasta kuten Contiopanelis Oy:kin. (Vahvaselkä 2009, 15–16.)

Pk-yritykseksi katsotaan EU:n mukaan yritys, jonka koko on alle 250 henkilöä, taaseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja sen vuotuinen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa. Menestymisen avaimiksi luetellaan proaktiivisuus, strateginen- ja markkinaorientaatio sekä aktiivisuus. Strategisilla valinnoilla ja ketteryydellä yritys voi vaikuttaa omaan toimintaansa ja menestykseensä. (Vahvaselkä 2009, 16.)

Yritysten kansainvälistyminen ja talouden globalisoituminen tuovat työntekijöille haasteita, jotka edellyttävät kansainvälistymisorientaatiota. Sen rakennusaineina ovat kansainvälinen kokemus, koulutus, sosiaalisten suhteiden rakennustaito sekä kielitaito. Kansainvälisen liiketoiminnan tehtävät ovat monipuolisia ja niiden keskeisiä osaamisalueita ovat kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen ja suunnittelu, viennin ja kansainvälisen liiketoiminnan käytäntöjen hallinta, markkina-alueiden tuntemus, vuorovaikutus- ja neuvottelutaidot, markkinointi, ostot ja hankinta, innovatiivisuus sekä johtaminen. (Vahvaselkä 2009, 16.)

2.1 Markkinoinnin suunnittelu

On olemassa kahdentyyppistä markkinoinnin suunnittelua, pitkänajan strateginen suunnittelu ja lyhemmän ajan operatiivinen suunnittelu. Strategisessa suunnittelussa keskitytään visioiden luomiseen ja niiden saavuttamiseen. Yleensä yrityksen johto vastaa suunnittelusta ja sen tehtävänä on ohjata yrityksen toimia oikeaan suuntaan. Siinä yritys ja toimintaympäristö ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Raatikainen 2005, 58–59.)

Operatiivinen suunnittelu on lyhemmän ajan suunnittelua ja se on suunniteltu vuodeksi tai kaudeksi eteenpäin. Yrityksen markkinoinnista vastaavat henkilöt ohjaavat toimintaa ja keskittävät toimintansa suunnitellulla tavalla. Operatiivinen suunnittelu vastaa enemmän yrityksen sisäisiä toimia. (Raatikainen 2005, 59.)

Markkinointisuunnitelman tekeminen on sidoksissa aikatauluihin ja suunnittelut aloitetaan ajoissa ennen suunnitelman toteutumisaikaa. Markkinointisuunnitelma koostuu useista erilaisista vaiheista ja se voidaan jakaa seuraavasti lähtökohta-analyysit, strategian luominen, segmentoinnit ja asemoinnit, tuote, hinta, jakelu, viestintä ja henkilöstö. Siihen kuuluvat myös tavoitteiden asettaminen, markkinoinnin toimintaohjelma, aikataulu ja budjetti, markkinoinnin toteutus ja seuranta. Yrityksen liikeidean tulisi ohjata toimintaa. (Raatikainen 2005, 60.)

2.2 Kansainvälistyminen

Kansainvälistymistä määritellään usealla eri tavalla ja eri näkökulmista. Sitä voidaan tarkastella mikro- ja makrotasolla. Mikrotasolla yrityksen tai sen toiminnon näkökulmasta tai yrityksen työntekijöiden kansainvälistymisvalmiuksien kehityksenä ja makrotasolla eli maailman talouden, kansantalouden tai toimialan näkökulmasta. Kansainvälistyminen on kokonaisvaltainen prosessi. Siinä mukana olo kansainvälisissä operaatioissa ja liiketoiminnan osuus kasvavat. Se on myös osa yrityksen kasvustrategiaa. Kansainvälistyminen on prosessi, jossa yrityksen päätöksiä ja toimintaa yhdistetään toimintaympäristöön. Luostarinen & Hellman (1993) kuvaavat kokonaisvaltaisen kansainvälistymisen käsitteen kattavan Suomeen sisäänpäin suuntautuvan kansainvälistymisen, johon liittyvät raaka-aineiden, tava-

roiden ja osien tuonnin sekä Suomeen tulevat investoinnit ja Suomeen ulospäin suuntautuvan kansainvälistymisen yleisesti, viennin, ulkomaalaisen valmistuksen, strategiset allianssit sekä yhteistoiminnalliset operaatiomuodot. Kansainvälistyminen on hitaasti kehittyvä käsite, joka vaatii useita toimenpiteitä ylläpitämiseksi. (Vahvaselkä 2009, 17.)

Kansainvälistymistä voidaan pitää strategisina päätöksinä, joilla sopeutetaan yrityksen toiminta ympäristöönsä taaten sille asiakashyötyä ja kilpailuetua, jonka avulla turvataan menestys pitemmällä aikavälillä. Yritysten kansainvälistymisessä strategiaa kuvataan olevan osa toimia tavoitteiden saavuttamiseksi, toiminnan suunnan valintaa, resurssien allokointia sekä pitkän tähtäyksen tavoitteiden määrittelyä. Erilaisilla strategisilla ratkaisuilla toteutetaan erilaisia suuntaratkaisuja. Yrityksen vision tulee kulkea käsi kädessä yrityksen strategian ja sen suunnittelun kanssa, joka on myös edellytys kansainväliselle kasvulle. (Vahvaselkä 2009, 17–19.)

Yrityksen kansainvälistyminen on kokonaisuudessaan aseman rakentamista ja sen kehittämistä ulkomaisessa ympäristössä. Aseman rakentamisen apuvälineinä toimivat uusien suhteiden solmiminen kohdemaan verkostossa, kehittämällä verkostoa sekä toimimalla ja yhdistämällä eri verkostoissa. Yritysten kansainvälistymisprosesseja voidaan kuvata monilla erilaisilla malleilla ja teorioilla. Ne voidaan jakaa eri ryhmiin. Tähän kuuluvat taloustieteeseen pohjautuvat suorien sijoitusten kansainvälistymisteoriat, vaihemallit eli käyttäytymistieteisiin perustuvat kansainvälistymisen prosessi, resurssi- ja verkostonäkökulmiin pohjautuvat mallit sekä kasvumallit. (Vahvaselkä 2009, 21–27.)

Taloustieteisissä teorioissa toiminta perustuu suoriin investointeihin. Mallit, joissa on kysymys maiden erikoistumisesta ja työnjaosta. Nämä teoriat soveltuvat operaatiomuotopäätöksiin, kohdemarkkinoiden valintaan sekä sisäistämiseen ja ulkoistamiseen. (Vahvaselkä 2009, 21–22.)

Vaihemallit ovat syntyneet yhdistämällä yrityksen käyttäytymisteoriaa, kasvuteoriaa, strategista ajattelua, käyttäytymisteoriaan pohjautuva vaihemalli ja systeemi-teoria. Vaihemallit voidaan jakaa kapeisiin vientimalleihin ja laajempiin hitaasti kehittyvään kansainvälistymismalleihin. (Vahvaselkä 2009, 23–25.)

Verkostomallissa yrityksen tietämys, liiketoimintaosaaminen ja sisäiset voimavarat kasvavat verkoston avulla. Sen tarjoamien resurssien avulla yrityksen on mahdollista hyödyntää liiketoimintaansa, jolloin yritys voi paremmin saavuttaa paikkansa kansainvälisillä markkinoilla. Lisäksi yritys saa tukea ja markkinointitietoa taloudellisen hyödyn lisäksi. Verkostot voidaan jakaa kansainvälistymisen kannalta hyödyn ja tarpeen mukaan. Näitä ovat vaihdantaverkostot, kommunikaatioverkostot sekä sosiaaliset verkostot. Verkostonäkökulmassa kansainvälistymiseen vaikuttavat nykyinen vaihdantaverkko, yrityksen johdon ja työntekijöiden kiinnostus ja sitoutuminen, käytettävissä olevat resurssit sekä kansainvälistymistapa. (Vahvaselkä 2009, 26–28.)

Resursseihin pohjautuvassa mallissa näkökulmassa resurssit ohjaavat strategista päätöksentekoa enemmän kuin toimintaympäristö. Resurssi- ja verkostonäkökulmat ovat hyvin samanlaisia. Resurssimallin mukaan jokaisella yrityksellä on sellaisia resursseja, jotka toimivat pohjana yrityksen tuotoille ja strategialle. Resurssi- ja verkostoteorioiden pohjalta on olemassa erilaisia strategioita joiden avulla yritykset voivat kehittyä. Yksi näistä on yrityksen sisäisen osaamisen kehittäminen, jolloin kansainvälisessä toiminnassa pyritään pitämään narut omissa käsissä. Toisena on ulkopuolisten resurssien käyttö omaan sisäiseen toimintaan ja sen kehittämiseen. Resursseja voidaan kontrolloida ilman riippuvuuksia, yritys kehittää osaamistaan hyödyntämällä ulkoisia lähteitä, jossa suhteiden rakentaminen sidosryhmiin vahvistuu. Kolmas strategioista kansainvälisen yhteistyön kehittämiseksi on yhteistyön painottaminen niin, että yritys on osa verkostoa, jolloin arvoketjussa jokainen hyötyy toisistaan. Neljäs menetelmä on yrityksen ulkopuolisten resurssien kehitys, jossa yritykset ymmärtävät olevansa riippuvaisia toisistaan ja täten auttavat ja kontrolloivat toinen toisiaan. Tämä edesauttaa helpottaa toimintaa ulkomaisten yritysten kanssa. Yrityksen tulee tarkoin miettiä omaa strategiaansa. Strategiat ovat tärkeitä menestykselle kansainvälistymiselle. (Ahokangas 1998, 146–153.)

Prosessinäkökulmasta kansainvälistymisen oletetaan kehittyvän vaihe vaiheelta eri tavoin. Yleensä kansainvälistyminen alkaa viennillä lähialueille Eurooppaan. Näitä maita ovat Baltian maat, Venäjä ja Skandinavia. Vastaavasti kansainvälistymisen viimeisiä vaiheita ovat yleensä tuotannollinen suora investointi ja toiminta

psykkisesti kaukana olevilla markkina-alueilla. Alkuvaiheessa yritys aloittaa viennin lähialueille. Tällöin resurssit ja vientipanokset ovat vielä pieniä, jolloin viennin osuus on vielä alhainen. Kehitysvaiheessa pelataan suuremmilla panoksilla ja silloin saavutetaan menestystä. Kansainvälistymisaste on nousussa. Toiminnassa voidaan huomata muutosta, kun tuotelähtöinen toiminta muuttuu markkinalähtöiseksi. Operaatiomuotoina ovat vienti, ulkomaiden myyntiyksiköt sekä sopimusoperaatiot. Kasvuvaiheessa saavutetaan kansainvälisen liiketoiminnan kasvua ja yrityksen tekemää mahdollista voittoa. Tällöin yrityksellä on toimintaa jo useammassa maassa. Kypsyys- ja vakiintumisvaiheessa toiminta on kannattavaa, yritys vakiinnutetaan useaan maahan ja vallataan mahdollisesti uusia markkina-alueita. Yhteistyön ja yritysostojen avulla yritys pyrkii kasvattamaan resurssejaan ja löytämään keinoja kasvun lisäämiseksi. (Vahvaselkä 2009, 25.)

2.3 Kasvustrategia

Kasvun aikaansaaminen on niin yrityksen kuin yhteiskunnan kannalta tärkeää. Kasvu edellyttää yrittäjältä kasvuhaluja ja -kykyä ja siihen sopivan toimintaympäristön. Suomessa pieneen kasvuyritysten määrään syinä ovat yrittäjyyden hankaloittaminen sekä negatiiviset seuraukset, joita ovat mm. työmäärien lisääminen, riskien kasvu, vaikeampi hallittavuus ym. jotka vaikuttavat paljolti siihen. Kasvustrategioilla tarkoitetaan yleisesti yrityksen orgaanista, sisäistä kasvua, jossa yritys lisää myyntiään sen tuotteiden avulla. Tällöin yrityksen sisäiset resurssit tehostuvat ja kasvavat. Ulkoista kasvua on taas vastaavasti toiminnan laajentaminen uusille markkina-alueille, jolloin yritys ostaa, perustaa yrityksen tai fuusioituu toisen yrityksen kanssa. Myös verkostoitumalla, muiden resursseja hyödyntämällä yritys voi saavuttaa ulkoista kasvua. Verkostoinnin avulla yritys vähentää omistamisen ja investoimisen tuomia ongelmia ja edesauttaa markkinatilanteisiin reagoimista. (Vahvaselkä 2009, 30–31.)

Kasvu pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tapahtuu yrittäjän toimesta, sillä yrittäjä päättää loppupeleissä siitä, kasvaako yritys. Yksi tärkeimpiä tekijöitä on yrityksen hallinnoijan sitoutuminen kasvun saavuttamiseen (Heinonen, Nummela & Pukki-

nen 2004). Pienissä yrityksissä, joissa kasvu ei ole tavoitteena ovat usein omistajuuden ja johtajuuden yhdistymisen takia. Yrityksen päämääriä päättäessä merkittävässä osassa ovat omistajan päätökset hallinnan säilyttämisestä sekä elämäntilanteesta. (Dobbs & Hamilton 2007, 305).

Yrityksen kasvuun kansainvälistymisellä on olemassa kolme erilaista polkua. Vaihtoehdot eroavat toisistaan niiden nopeuden, kansainvälistymisajan, verkostojen, vaiheiden ja yhteistyön osalta. Kansainvälistymistä ja kasvua voidaan nopeuttaa kumppanuuksien ja yritys yhteistyön avulla. (Vahvaselkä 2009, 31.)

Orgaanisen kasvun polussa tapahtuu, kun yritys tekee liikevaihtoa ilman erityisiä toimia. Orgaanisen kasvun polku on perinteinen, vaiheittainen kansainvälinen toiminta, joka alkaa lähimarkkinoilta. Riskittömästi, alhaisilla sijoituksilla, tuotelähtöisesti, oman tekemisen ja oppimisen kautta tapahtuu kasvua ja kansainvälistytään. Laajentaminen pyritään hoitamaan kassavirralla. Riskien oton ja markkinatiedon vähäisyys, kansainvälisen liiketoiminta- ja markkinointiosaamisen puuttuminen, kielitaito ja hintakilpailukyky ovat usein esteitä nopealle kasvulle. Strategiana on erikoistua valituille kapeille (niche) markkinoille. Orgaaninen kasvu on kuitenkin hidasta, usein markkinamahdollisuuksien ja skaalaetujen käyttämättä jättämistä sekä tuottotasona alhaista. (Vahvaselkä 2009, 31–32.)

Yhteistyöhön perustuvassa kasvun polussa yritys vauhdittaa toimintaansa yritys yhteistyöllä. Yhteistyötä edistää ajattelutapa, jossa yritykset ovat arvoketjussa ja lisäarvoa yritykset saavat tehden yhteistyötä tavarantoimittajien, liiketoimintakumppaneiden sekä asiakkaiden kanssa. Yrityksillä, jotka kuuluvat tähän on yleensä valmis kassavirta sekä kehitys- ja tutkimusrahoittajia. Syinä yritys yhteistyöhön ovat kansainvälistymisen nopeuttaminen ja markkina-alueen laajentaminen, kulujen säästäminen, investointien pienentäminen sekä kyvykkyyksien ja resurssien vahventaminen. Kuitenkin yhteistyötä harjoittava yritys ei ole kykenevä laajentamaan toimintaansa yksin, jolloin yritys ei ole valmis laajentamaan toimintaansa uusille markkina-alueille tai heiltä puuttuu jokin resurssi. (Äijö ym. 2005, 23.) Varamäki ja Tornikoski (2007, 175) ovat tutkineet nykypäivän pk-yritysten strategioita. Suurin osa pk-yrityksistä rakentaa kasvunsa alusta alkaen verkostoitumiselle ilman sisäistä kasvua. Tällaista kansainvälistymistä kutsutaan ”born networking” – kansainvälistymispoluksi.

Born global yritykset ovat pääasiassa pk-yrityksiä, jotka aloittavat kansainvälisen toiminnan jopa ennen tai samaan aikaan kotimaan toiminnan kanssa. Näiden yritysten visio ja missio on alusta lähtien suunnattu kansainväliselle markkinoille, jolloin myös tuotteet, järjestelmät, rakenteet ja rahoitus on suunnattu kohti globaaleita markkinoita. Syntyjään globaalit yritykset kasvavat hyvin nopeasti. Yleisesti born global yritysten kansainvälistyminen käynnistyy 2-3 vuoden jälkeen perustamisesta ja noin 25 % liikevaihdosta tulee kansainvälistymisen kautta. Nämä yritykset ovat pieniä, yleensä 1-3 omistajan ja muutaman työntekijän yrityksiä, jossa on osaamista ja tietoa. Perustajat ovat yleensä korkeasti koulutettuja ja heillä on aiempaa kokemusta kansainvälistymisestä ja liikkeenjohdosta sekä korkea motivaatio ja kunnianhimo. Koko organisaation toiminta on osaavaa ja ulospäin suuntautuvaa. Tuotteet käsittävät kapeiden markkinoiden uniikkeja erikoistuotteita, joissa korkeat T&K-kustannukset ja lyhyt elinkaari. Tuotteen kaupallistaminen edellyttää oikeanlaisia toimia. Jakelukanavan ja resurssien hallintaan on mahdollista hyödyntää ulkopuolista rahoitusta tai tehdä yhteistyötä muiden yritysten kanssa. Born global-yrityksille valmiit kansainväliset verkostot, toimivat jakelukanavat ja globaali brändi ovat elintärkeitä, sillä globaalit markkinat vaativat nopeaa reagointikykyä, tekniikan ja mittakaavaetujen hyödyntämistä. Nopeasti kansainvälistyvät yritykset voivat käyttää useita kansainvälistymistapoja samanaikaisesti, jolloin puhutaan hybridiratkaisusta. Läsnäolo on tärkeää kaikilla alueilla, joissa yritys aikoo toimia, jotta yritys voi etabloitua tärkeille markkina-alueille. Kasvu- ja kansainvälistymisstrategialla on suuri vaikutus yrityksen menestykseen ja siksi se tulee liittää kokonaisstrategian suunnitteluun. Yrityksen tulee suhteuttaa oma tieto/taitonsa ja resurssit, jotta mahdollisuudet voidaan hyödyntää ja haasteet voittaa. (Vahvaselkä 2009, 33–35.)

Yrityksen valitessa kansainvälistymispolkunsa se jakaantuu eri kehitysvaiheisiin. Aluksi valmistellaan yritys kansainvälisiä edellytyksiä varten ja mahdolliset kehitykset viimeistellään ennen kuin vientitoiminta aloitetaan. Tämän jälkeen yritys käynnistää viennin lähialueille. Tässä vaiheessa resurssit ja panostus vientiin sekä kansainvälistymisaste ovat vähäisiä. Kehitysvaiheessa operaatiomuotoina ovat viennit, sopimusoperaatiot, ulkomailla olevat myyntiyksiköt. Kansainvälistymisaste on nousussa ja panostuksilla ja investoinneilla yritys saa myynnille ja toiminnalleen kasvua. Kasvuvaiheessa yrityksen liiketoiminta kasvaa ja se on tuottavaa. Yrityk-

sellä on toimintaa useassa maassa. Kypsyys- ja vakiintumisvaiheessa yritys on levittäytynyt enemmän tai vähemmän kaikille halutuille markkina-alueille. Yritykset pyrkivät edesauttamaan asemiaan yritysostoin ja yhteistoiminnan avulla. Yritys pyrkii hyödyntämään uudet mahdollisuudet ja kasvattamaan resurssejaan. Kansainvälistyminen näkyy myös yrityksen sisällä. Kypsyyttä seuraa vakiintumisvaihe, jossa pyritään säilyttämään aiemmin hankittu markkina-asema. (Äijö ym. 2005. xvi.)

2.4 Strategiat

Yrityksen kansainvälistymistä kuvataan strategisen suunnittelun sekä päätöksenteon näkökulmasta eri hierarkiatasoilla. Yritysstrategiassa määritellään, missä liiketoiminnassa halutaan toimia. Yritystä koskevat päätökset sisältävät kansainvälistymisen entrystrategian sekä tuote- ja markkinastrategiat. Liiketoimintastrategiassa yritys selvittää keinon menestyäkseen valitulla alalla. Liiketoimintastrategiat voidaan jakaa liiketoiminnan kehittämisen strategioiksi ja kilpailustrategioiksi. Funktionaalisella eli toimintojen tasolla strategiat tehdään aina resurssien pohjalta liiketoimintastrategian toteuttamiseksi. Päätösten tavoitteena on varmistaa kilpailuedun säilyminen, kansainvälinen menestyminen sekä sopeuttaa yritystä toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. (Vahvaselkä 2009, 58.)

Yhtymästrategia kuvataan sarjana päätöksiä, jotka määrittävät yrityksen vision pohjalta tulevaisuuden linjaukset. (Ansoff 1965) mukaan yritysjohto määrittää strategisella tuote- ja markkinakombinaatio päätöksellään mihin halutaan panostaa ja missä yritys haluaa olla mukana. Tuotestrategiapäätös sisältää ratkaisut koko tuotetarjoamasta ja kuinka yrityksen kansainvälinen tarjoama rakentuu. Päätös ottaa kantaa tuotelinjojen lukumäärään ja kapasiteettiin, tuotteen fyysiseen luonteeseen, yksittäisiin tuotteisiin, tuoteperheen kehittämiseen ja rakentamiseen, palvelun tarjontaan sekä tuotteiden positiointiin. Taas markkinastrategiapäätöksiin liittyvät asiakkaiden tunnistus, asiakassegmentit sekä markkinatuntemus. Markkinastrategiapäätökset liittyvät myös kohdemaiden ja markkina-alueiden valintaan sekä positiointiin ja tuotteiden markkina-asemiin. (Vahvaselkä 2009, 58–59.)

Ansoff (1965) on luonut portfoliomallin, joka tunnetaan toisella nimellä tuotemarkkina-matriisimallina, on yksi yrityksen kasvustrategiamalleista. Siinä mallin mukaan kasvua voi saada tehostamalla nykyistä myyntiä ja liiketoimintaa tai uudistamalla tuotetta sen hetkessä asiakaskunnassa, kehittämällä markkinoita segmentin yli, kehittämällä tuotekenttää yli nykytuotteiden tai kehittämällä toimintaa nykyisen liikeidean ulkopuolelle. Kansainvälistymistilanteessa aluksi kasvua haetaan uusilta alueilta. Yrityksen tehdessä strategista päätöstä, se voi valita keskittymisstrategian, joka koostuu muutamista markkinoista ja niihin panostetaan vaiko markkinoiden hajauttamisstrategiaa, jossa yrityksen voimavarat jaetaan. Keskittymisstrategiassa yritys pyrkii hyödyntämään resursseja ja tietotaitoa erikoistumalla kapeaan segmenttiin. Tässä mallissa kansainvälistyminen on hidasta. Erilaistamisstrategiassa yritys kasvaa kaikilla kohdemarkkina-alueille muutaman tuotteen tarjonnalla, tällä kuitenkin saavutetaan nopeaa kasvua. Yritystasolla tehdään päätöksiä kolmesta asiasta. Yritys päättää toiminnan laajuudesta, alihankinnasta tai sopimusvalmistuksesta sekä kansainvälistymisestä. Tuote- ja markkinastrategian yksi ulottuvuuksista on vastakohtaiset yritysstrategiat, erikoistuminen ja diversifikaatio. Näillä mitataan toiminnan laajuutta. Diversifikaatiolla mitataan tuotteiden lukumäärää asteittain. Asteet laskevat sen mukaan mitä enemmän tuotteet ovat toisiinsa kytköksissä. Se on myös mahdollista määritellä markkinoiden ja tuotteen yhdistelmänä. Yritys voi toimia laajalla alueella, mutta erikoistua palvelemaan vain valittuja asiakassegmenttejä. Toinen tuote- ja markkinastrategian ulottuvuuksista ovat vertikaalinen integraatio ja alihankinta. Siinä kansainvälistyminen voi tapahtua eteen tai taaksepäin. Integraatioaste kertoo yrityksen arvoketjun laajuuden. Yritystä pidetään vertikaalisesti integroituneena, jos se hallitsee useamman tuotantoprosessin portaan. Vertikaalinen integroituminen on arvonluontiketjun hallintaa. Sen avulla yrityksellä on paremmat mahdollisuudet tuotantoon ja asioiden hallintaan. Alihankintaa vastaavasti on se, että yritys valmistaa tuotteita joita heidän asiakkaansa myyvät. (Vahvaselkä 2009, 60–61.)

Kolmas tuote- ja markkinastrategian ulottuvuuksista on kansainvälistyminen. Sen käynnistymisvaiheeseen kuuluvat kolme vaihetta. Syyt kansainvälistymiselle luovat pohjan, jolloin selvitetään motiivit ja yritys- ja markkinakohtaiset esteet ja edellytykset sekä sitä edistävät seikat ennen kuin kansainvälistymispäätös tehdään. Aluksi valitaan kohdemarkkinat, jossa yritys aikoo toteuttaa liiketoimintaa. Lisäksi

yrittäjien on valittava operaatiomuoto, jolla selvitetään miten yritys aikoo kansainvälistyä. Nämä tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa. Kansainvälistyminen on osa kehitys- ja kasvustrategiaa ja siihen vaikuttavat tekijät ovat yleensä syynä vientitoiminnan käynnistymiseen. Kotimarkkinoiden pienuus aiheuttaa yrityksille kansainvälistymispaineita, jota voidaan myös käyttää painetekijänä. Vastaavasti kohdemarkkinoiden suuruus, avoimuus, etabloitumista edistävät tukitoimet ja muut positiiviset tekijät toimivat imutekijöinä. Tärkeimpänä kansainvälisen toiminnan käynnistäjänä nähdään kuitenkin oikein motivoitunut ja orientoitunut johto. Ulkoisia kansainvälisen toiminnan käynnistäjiä ovat kohdemarkkinoiden kysyntä, kilpailijat sekä jakeluportaan kasvutavoitteet. Myös tukiorganisaatioiden palvelut ja julkisen vallan vienninedistämistoimenpiteet voivat olla ratkaisevia tekijöitä kansainvälistymiselle. (Vahvaselkä 2009, 61–63.)

Kun päätös toiminnan käynnistämisestä on syntynyt, kartoitetaan sisäiset ja ulkoiset edellytykset yritys- ja markkinakohtaisella analyysillä. Aluksi selvitetään liikeidea ja sen soveltuvuus, missä osa-alueissa yritys on hyvä sekä miten se erottuu joukosta. Yrityksen johtamiseen liittyy edellytyksiä. Sillä on oltava kansainvälinen ja strateginen ajattelutapa, asiakaslähtöistä, riskinotto- ja osaamista. Verkostoja ja yhteistyötä on myös osattava hyödyntää. On välttämätöntä tuntea asiakkaansa ja markkinat. Asiakassegmentit tulee olla määriteltynä ja tuotannon, (valmistuskustannukset, konekanta, valmistusmäärät, alihankkijasuhdet ja osto-toiminnat) tulee olla kilpailukykyistä. Tuotteiden tulee olla vientikelpoisia, korkealaatuisia sekä niitä on oltava riittävästi. Tuotekehitykseen on oltava riittävä määrä resursseja ja tuote täytyy olla testattu käytännössä ja sillä täytyy olla aktiivisia käyttäjiä, jotka voivat suositella tuotetta. Kannustus yhteistyöhön ja innovatiivisuuteen, laatu- ja kustannustietoisuuteen ja joustavuuteen ovat tärkeitä yrityskulttuurin osia. Henkilöstön tulisi osata vastata haasteisiin koulutustasollaan, kansainvälisellä osaamisella sekä motivoituneella asenteella. Myös talouden tulee olla kaikin puolin kunnossa. Riittävä taloudellinen asema on erittäin tärkeää, (vakavaraisuus, tulos, myyntikate, liikevaihto, rahoitus, pääoma, investoinnit, maksuvalmius ym.) sillä viennistä koituvat menot ovat pitkän ajan tuloja suuremmat ennen kuin yritys saavuttaa läpilyöntiaikansa. Läpilyöntiaika on yleensä kolmisen vuotta ja takaisinmaksuajan pituus 6-7 vuotta, jonka aikana kiinteät menot ja investointimenot saadaan katetuiksi tuotteiden myyntituloilla. Tästä syystä yrityksen tulee selvittää kan-

nattavuusedellytykset ennen vientiä eli tuotteen alin hinta, joka on saatava tuotteesta kattaakseen investoinnit. Jos tuotteesta ei saada tätä hintaa, vientiä on turha toteuttaa. Investointien aiheuttamat kustannukset tulee kattaa vienninkokonaiskatetuotolla, jolloin hyvä strategia on aloittaa muutamalla tuotteella vain muutamassa kohdemaassa ja kun yritys on kartoittanut kokemusta, osaamista ja resursseja voi toimintaa laajentaa. Markkina-analyysillä kartoitetaan yrityksen edellytykset vientiin. (Vahvaselkä 2009, 63–64.)

Kun markkinakohtaisia edellytyksiä arvioidaan, on tärkeää selvittää tuotteen kilpailukyky valituilla kohdemarkkinoilla. Yleensä omaa tuotetta verrataan kohdemarkkinoiden tuotteisiin ja niitä tarkastellaan laadun, ulkonäön, hinnan / katetuoton, pakkauksen, testauksen / laatusertifikaatit sekä tuotteen kilpailuetujen puolesta. On myös huomioitava viranomaisten vaatimukset sekä lainsäädäntö. On tärkeää myös kartoittaa markkinat. Selvitettäviä asioita ovat tuotteen markkinat ja kysyntä, kilpailutilanne, potentiaaliset asiakkaat, jakelu, varastointi ja kuljetus, institutionaaliset tekijät sekä tuotteen markkinointi ja sitä mahdollisesti rajoittavat tekijät. Tämän jälkeen yritys tarvitsee tietoa kohdemaan investointiluonteisista erilliskustannuksista eli kannattavuusedellytyksen täsmentämisestä, joita ovat tehtaan ja vientimaan välillä olevat kustannukset, markkina-analyysit, vientikoulutus, menekinedistäminen, käänöskustannukset sekä tuotteeseen ja pakkaukseen tehtävät muutokset. Kansainvälistyminen ei ole helppoa ja se tarjoaa paljon esteitä ja haasteita. Vastatakseen kilpailuun yrityksen on oltava jollakin osa-alueella muita parempi ja hyödynnettävä sitä. (Vahvaselkä 2009, 63–65.)

Yrityksen tulee valita operaatiomuoto ja toimintamalli kilpailuedun hyödyntämiseksi. Vahvaselän (2009, 71) mukaan operaatiostrategia tarkoittaa toimintamuotoa, jota yritys hyödyntää laajetessaan kansainvälisille markkinoille ja toimintavaihtoehtoa, jolla tuotteet saatetaan kohdemarkkinoille. Yrityksen päättäessä sopivammasta operaatiomuodosta markkina-alueelle yrityksen on määriteltävä resurssien siddonnaisuuden määrä maahan, läsnäolon intensiivisyyden, kontrollimahdollisuudet sekä tavoitellun kokonaistuotannon.

Operaatiomuodon valintaprosessi alkaa selvittämällä pitkän aikavälin strategiset ja kansainvälistymiselle asetetut tavoitteet. Lisäksi selvitetään kohde-alueen kilpailuedun saavuttamismahdollisuudet. Sen jälkeen kartoitetaan miten kilpailuetu voi-

daan saavuttaa. Operaatiomuotoja voidaan verrata peruskriteereiden avulla toisiinsa kuten kustannukset, riskit, helppous, markkinoillepääsyn nopeus ym. Kriteereiden avulla voidaan koota edut ja haitat, jonka avulla valinta voidaan tehdä. Yrityksen sitoutuminen vaikuttaa sen näkyvyyteen, toiminnan määrään sekä läsnäoloon kohde-alueella. Asiakkaat arvottavat yrityksen näiden asioiden perusteella. Resursseja vaativat operaatiomuodot luovat asiakkaille kuvan markkina-alueelle sitoutuneesta yrityksestä, joka myös takaa etabloitumisen, saatavuuden ja myynnin jälkeiset palvelut. Yrityksen kansainvälistymisessä toimintavaihtoehdot jaetaan vientiin, sopimusperusteisiin yhteistyömuotoihin sekä suoriin ulkomaisiin investointeihin. (Vahvaselkä 2009, 71–73.)

Vahvaselkä (2009, 73) osoittaa, että vienti on kansainvälistymisen alkuvaiheessa yleisin tapa harjoittaa liiketoimintaa ulkomailla. Tuote valmistetaan Suomessa ja viedään suoraan tai välikäsiä käyttäen ulkomaille. Puhutaan epäsuorasta, suorasta ja välittömästä viennistä.

Epäsuorassa viennissä yritys käyttää vientiin toimivaa välikästä, kuten vientiyhtiötä, agenttia tai vientirengasta, joka hoitaa vientitoimet. Tässä valmistajan rooli on vähäinen sillä se ainoastaan valmistaa tuotteet ja toimittaa ne vientiä hallitsevalle. Epäsuoraa vientiä kannatta hyödyntää jos omat edellytykset eivät riitä viennin kattamiseksi ja jos yritys hyötyy välittäjän kokemuksesta. Riskit ovat pienet, mutta vienti on kallista. (Vahvaselkä 2009, 73–74.)

Suorassa viennissä taas yritys hoitaa viennin aina kohdemaahan asti, jossa työskentelevä välikäsi (maahantuoja, tuontiagentti, jälleenmyyjä ym.) hoitaa tuotteet. On tärkeää tuntea markkinat ja yhteistyökumppanit, sillä vienti edellyttää suorassa viennissä enemmän riskien ja tuntemuksen osalta. Kuitenkin jakelukanava ei ole yhtä pitkä ja kustannukset ovat pienemmät. Yritys on lähempänä loppuasiakkaitaan. (Vahvaselkä 2009, 74.)

Vahvaselkä (2009, 74) toteaa, että välittömässä viennissä yritys myy suoraan kohde-alueella oleville asiakkailleen ilman välikäsiä. Tuntemus markkinoista ja asiakkaista karttuu ja toiminta on enemmän asiakaslähtöistä ja joustavaa. Välitön vienti kuitenkin edellyttää resursseja, sillä vientikustannukset ovat korkeita ja yri-

tyksellä täytyy olla tuntemusta paikallisista oloista. Yhteistyö kotimaan yritysten kanssa on suotavaa, varsinkin messu ja kuljetus asioissa.

Lisäksi internetin kautta tapahtuva myynti on välitöntä myyntiä. Se mahdollistaa kansainvälistymisen ilman suuria investointeja. Vaikka jakelukanava olisi kunnossa, voi markkinointi ja oheispalvelut vaatia fyysistä läsnäoloa. Yrityksen on tunnettava eri maiden säätely- ja tullitoiminnan periaatteet, jotta tavara voidaan toimittaa perille. Verkon avulla voidaan luoda palveluja ja toimintamalleja, joita ei ennen ollut. (Vahvaselkä 2009, 74.)

Strateginen liittoutuma tunnetaan myös nimillä (kumppanuudet, allianssit), jota käytetään kansainvälistymisessä kun yritykset tekevät yhteistyötä. Strateginen liittouma käsittää strategisen tavoitteen mukaisia, pitkäaikaisia yhteistyövaihtoehtoja ulkomaalaisten yritysten kanssa. Ne voivat olla kilpailijoita keskenään, mutta heillä on yhteiset tavoitteet. Yhteistyö voi olla sidoksissa mihin vain. Vientirengas on vastaavasti useamman yrityksen sopimus- tai vientioperaatio, jossa pidetään yhtä sen edistämiseksi. (Vahvaselkä 2009, 75.)

Ulkomaisissa investoinneilla voidaan perustaa tytäryritys tai haarakonttori, ostaa tytäryritys tai perustaa yhteisyritys. Ulkomaan myyntikonttorin perustaminen tarkoittaa läsnäoloa fyysisesti ja juridisesti, vaikka tuotantoa ei olisikaan. Yleensä suoran tai epäsuoran viennin seuraava vaihe on myyntikonttorin perustaminen kasvun aikaansaamiseksi. Ulkomaisista investoinneista syntyy erilaisia toimintavaihtoehtoja. Niitä ovat kokonaan omistettu, yritysostolla hankittu yritys tai yhteisyritys ulkomaisen yrityksen kanssa. Pk-yrityksille on suotavaa perustaa yhteisyritys. Kansainvälistymisen vaativin vaihe on yleensä oman tuotantoyksikön perustaminen. Alussa perustetaan ulkomainen kokoonpanoyksikkö ja sillä tehdään säästöt eri kustannuksista. Yleensä tuotantoyksikön perustamisen syynä on suuri kysyntä, kustannustehokkuus sekä asiakkaiden läheisyys. (Vahvaselkä 2009, 80–81.)

Liiketoimintastrategiassa määritellään, miten yritys aikoo toimia ja kilpailla valitsemillaan markkina- tai tuotekombinaatioilla ja miten yritys varmistaa tuotteiden menestymisen valituilla kohdemarkkinoilla. Kilpailustrategia on sopivan kilpailuaseman ja pysyvien kilpailuetujen kehittämistä. Taas strateginen kilpailukyky on me-

nestymistä markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Toimintaympäristö vaikuttaa päätöksen tekoon hyvin paljon. Kilpailustrategialla yritys varmistaa kannattavan ja pysyvän aseman kilpailussa. (Vahvaselkä 2009, 81–82.)

Porterin (1985, 11–26) kilpailuvoimatekijämallin mukaan toimialan ja yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa viisi kilpailuvoimatekijää, joita ovat; toimialan yritysten keskinäinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, uusien korvaavien tuotteiden uhka, tavarantoimittajien neuvotteluasema sekä ostajien neuvotteluasema. Niiden kokonaisvahvuus määrää, millaisen tuoton yritys voi mahdollisesti saavuttaa. Kuitenkin toimialan kannattavuus ja kilpailutekijän paino riippuvat pysyvästä kilpailuedusta ja asemasta toimialalla. Kilpailuetu perustuu asiakkaille tuotettavaan arvoon, jossa ylivertainen arvo saavutetaan, että tarjottavat edut ovat samat ja hinta alhaisempi kuin kilpailijoilla, tai tarjotaan ainutlaatuisia etuja, jossa korkeampi hinta. Kilpailuetuina toimivat kustannusjohtajuus ja differointi, jotka pohjautuvat toimialan rakenteeseen ja ovat tulosta siitä, että yritys toimii kilpailijoitaan paremmin viiden eri kilpailutekijän kanssa. Nämä kilpailuedut yhdistettynä toimintakenttään saadaan kolme eri perusstrategiaa, jotka ovat differointi, kustannusjohtajuus ja keskittyminen. Eri kilpailuedun tyypeistä käytetään nimitystä geneeriset kilpailustrategiat. Kustannusjohtajuus merkitsee aina kilpailijoita alhaisempaa kustannustasoa, joka perustuu tuotannon, markkinoinnin ja jakelun suunnitteluun. Differointi on tuotteen erilaistamista, jotta yritys erottuu joukosta. Tuoteominaisuudet suunnitellaan aina asiakkaan mukaan. Kilpailuetuina ovat teknologia, muotoilu ja korkea laatu, jolloin tuote voidaan hinnoitella vapaammin. Fokusointi eli keskittyminen tarkoittaa yrityksen toimenpiteiden kohdentamista pieneen segmenttiin, jolloin yritys pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin kuin kilpailijat. Kilpailuetu on strategian ydinasia ja saavuttaakseen sen yrityksen on valittava millä alueella ja minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee. (Porter 1985.)

Myös Porterin (1990, 72–75) kansainvälisen kilpailuetujen lähteitä esittävä timanttimallin mukaan kilpailukykyyn vaikuttavat mm. tuotantotekijät ja kysyntäolot, kytkenät tuki- ja lähialoihin sekä toimialan yritysstrategiat ja kilpailutilanne. Yritykset menestyvät toimialoilla, missä timantin tekijät käyvät parhaiten yhteen. Tuotantotekijäolot perustuvat runsaisiin ja edullisesti saataviin luonnonvaroihin ja muihin resursseihin. Kysyntätekijäolot perustuvat vastaavasti kotimaisesta ja kansainväli-

sestä kysynnästä, asiakassegmenteistä ja niiden kehittyneisyydestä. Toiminnan kontekstin muodostavat yrityksen strategia, rakenne ja kilpailuolot. Vahvat kilpailijat pitävät kansainvälisen kilpailukyvyyn yllä, jolloin yritysten on toimittava tehokkaasti ja innovatiivisesti. Kotimaan kilpailu vastaavasti kannustaa kansainvälistymään varsinkin skaalaedun ollessa yrityksellä. Kilpailukykyyn vaikuttaa myös lähijä tukialat, jossa ne toimittavat raaka-aineita tai tuotantohyödykkeitä toimialalle tai toimiala myy vastaavasti heille. Heidän muodostavat kytkennät ovat ydin koko toiminnalle. Yhteydet takaavat klusteriin kuuluvien kilpailukyvyyn ylläpitämistä, tiedon ja osaamisen kehittämistä. (Porter 1990, 72–127.)

2.5 Strateginen markkinointi

Strateginen markkinointi sisältää kaikki liiketoiminnan strategisen tason ratkaisut, joihin pohjautuen yritys rakentaa perustan kilpailussa menestymiseen. Strategisen markkinoinnin osa-alueisiin kuuluvat; segmentointi, kohderyhmien valinta, kilpailuedut, fokusointi sekä strateginen asemointi. Markkinoinnilla tulisi olla strateginen rooli, joka ohjaa koko toimintaa. Markkinoinnin painopiste on siirtynyt perinteisestä neljän P:n markkinointimixistä ja kilpailukeinonäkökulmasta suhdenäkökulman painottamiseen, arvon tuottamiseen asiakkaille ja arvontuotannon kautta mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen. (Vahvaselkä 2009, 88.)

Nykyään asiakassuhdejohtaminen on usein markkinoinnin johtamisen päätehtävä. Strategisen markkinoinnin keskeisiä tehtäviä ovat toimittajasuhteiden johtaminen, asiakassuhteiden johtaminen, tuotekehityksen johtaminen ja verkostosuhteiden johtaminen. (Tikkanen ym. 2007, 41–54.)

Vahvaselkä (2009, 90) kuvaa strategisen suunnittelun olevan tärkeä osa strategista markkinointia. Se voidaan nähdä prosessina, jossa yritys suunnittelee pitkän aikavälin strategiat ja tavoitteet koko liiketoimintayksikköä tai yritystä varten hyödyntäen voimavarojaan ja toimintaympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Markkinointisuunnitelma voidaan jakaa kahteen eri suunnitelmaan, strategiseen ja taktiseen. Strategisessa markkinoinnissa yrityksen on tarkoitus säilyttää tai vahvistaa asemaansa, jossa ennakoitaan ja kohdataan markkinoiden ja toimintaympäristön muutoksia. Operatiivinen eli taktinen markkinointisuunnitelma on suunniteltu ly-

hemmälle aikavälille esimerkiksi vuodeksi, joka kattaa tarkat markkinointitoimenpiteet. Strateginen suunnittelu pohjautuu strategisille linjauksille. Näitä ovat missio, arvot, visio, tahtotila sekä pitkän aikavälin markkinointitavoitteet, strategiat ja painopistealueet. Kuinka yritys saavuttaa kilpailuedun? Kuinka sitä ylläpidetään ja vahvistetaan? SWOT-analyysillä voidaan selvittää yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien suhdetta ympäristön tarjoamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Strategisen markkinoinnin keskeinen tehtävä on kilpailuedun luominen ja menestyminen. Operatiivinen markkinointistrategia on kilpailuedun tuova toimintaohjelma, jolla toteutetaan markkinoinnin visioita. (Vahvaselkä 2009, 90–92.)

Kilpailuetu on organisaation tarjoama ylivoimaisuus, jota kohdeasiakas arvostaa. Se on realisoitavissa markkinoille ja toteutettavissa liiketaloudellisesti. Kilpailuetu on suhteellista paremmuutta. (Rope 2003, 25.)

Differointi on keino erottua edukseen kilpailijoistaan. Se on strategisen markkinoinnin osa-alue, jossa tuote-, toiminta- ja asiakassuhdejalostuksen avulla tuotteesta tehdään mielenkiintoisempi ja kannattavampi. (Rope 2003, 149–154.)

Segmentoinnissa kokonaismarkkinat jaetaan potentiaalisten asiakkaiden muodostamiin kohderyhmiin, asiakassegmentteihin, joille kohdistetaan asiakkuudenhoito, viestintätoimenpiteet ja oma tarjoama. Lyhyesti se on haluttujen kohderyhmien valintaa. Segmentointikriteereitä valitessa yrityksen tulee ottaa huomioon, että miten se saavuttaa kilpailuedun ja tavoitteet, kuinka asiakkaat tunnistetaan ja saavutetaan sekä miten yritys toteuttaa markkinointitoimenpiteensä. Asiakkaat tulee segmentoida yrityksen strategian linjauksien mukaan. Segmentointikriteerit voidaan lajitella sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia ovat perinteinen segmentointi, jossa kriteereinä b2b-markkinoinnissa toimiala, sijainti, toimitusvarmuus ym. Kun sisäisessä segmentoinnissa asiakassuhde ja niiden arvo ovat avaintekijöitä yritykselle. Segmentointi on asiakaslähtöisessä strategisessa markkinoinnissa menestystekijä. On tärkeää löytää segmentti, joka sopii yrityksen päätöksiin ja vahvuuksiin. (Vahvaselkä 2009, 93–94.)

Asemointi on yrityksen oman aseman ja kuvan määrittämistä suhteessa kilpailijoihin. Se määrittää yrityksen markkina-aseman suhteessa kilpailijoihin sekä perustason, jolle yritys luo oman kilpailustrategiansa. Sellaista arvoa, jota asiakas ei

muualta saa sekä millaiselta se näyttää kohderyhmän mielestä kuvastaa yrityksen asemoinnin päätöstä. Strateginen aseointi koostuu kilpailustrategiasta, ansaintamallista, asiakas/tuote/kanava-valinnoista ja asiakaslupauksesta. Kunkin asiakassegmentin nyky- ja tahtotila tulee määritellä. Tahtotilan saavuttamiseksi strategia suunnitellaan segmenttien ja tuoteyhdistelmien kannattavuuden osalta. Valinnoissa tulee ajatella asiakasta, jotta palvelu voidaan yhdistää heidän prosesseihin. Ansaintamallissa selvitetään mistä ja miten kate muodostuu hinnoitteluperiaatteen ja veloituserusteiden avulla. Kilpailustrategiassa määritetään yrityksen keino luoda kilpailuetua sekä suhde kilpailijoihin. (Porterin ja Treacyn & Wieseman teoriat)

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ JA TYÖN TOTEUTTAMINEN

Tässä osiossa käydään läpi Contiopanelis Oy:n markkinoinnin nykytilaa, tulevaisuuden näkymiä, resursseja ja menetelmiä siitä kuinka työ tullaan toteuttamaan. Oikeanlaisilla menetelmillä saadaan arvokasta tietoa suunnitelman tekemiseksi. Tällä hetkellä yrityksellä on käytössään myymälä Joensuussa sekä tuotantotilat Kontiolahdella. Yritys on kasvuvaiheessa, jonka vuoksi yritys aikoo laajentaa toimintaansa pääkaupunkiseudun alueelle ostovoiman, suurimpien yritysten ja ulkomaan viennin toimiessa etelässä. Lisäksi yrityksen on tarkoitus kansainvälistyä vuoden 2015 aikana.

3.1 Markkinoinnin nykytila ja tulevaisuus

Ennen omistajan vaihtoa toiminta oli aiemmin hyvin tasaista. Visio ei ollut kasvuun keskittyvää vaan pyrittiin säilyttämään asiakaskunta, joka koostui pääasiassa rakennusliikkeistä ja kuluttajista. Omistajan vaihdoksen myötä yritykselle vaihtui nimi Contiopanelis Oy, joka on toiminut 2013 vuodesta alkaen. Uusi omistaja huomasi yrityksen potentiaalin ja on kahdessa vuodessa muuttanut yrityksen toimintamallin täysin. Aiemmin yritys panosti vain erilaisten paneeleiden ja listojen tuottamiseen, mutta tällä hetkellä yritys tuottaa laadukkaita sisä- ja ulkosisustamisen tuotteita sekä uusia innovaatioita. Yritys tähtää taloudelliseen kasvuun. Pohjois-Karjalan alueella voimavarat painotetaan tuotekehittelyyn ja tuotantoon.

Contiopanelis Oy avasi myymälän Joensuuhun vuonna 2014, jolla saatiin toimintaa kasvatettua, lisättyä haluttua näkyvyyttä ja tehtiin markkinatutkimusta Pohjois-Karjalan alueella. Myymälä sisältää sisustus tavaraa sisä- ja ulkoverhoiluun, erikoistuotteita ja innovaatioita. Myymälällä haluttiin saavuttaa parempaa asiakaskontaktia, jota voitiin hyödyntää markkinointitutkimuksessa. Tutkimuksella selvitettiin mm. mitkä asiat kiinnostavat asiakkaita ja mitkä ovat myyviä tuotteita. Tällä hetkellä myymälä on kuitenkin jäämässä taka-alalle. Tuotesegmentointi ja -kehittely on myymälän avulla tehty. Myynnin ja markkinoinnin hoitavat pääasiassa yhteistyökumppanit, joka on yksi syistä, että toiminta tulee siirtymään pk-seudulle.

Contiopanelis Oy:llä on suunnitteilla avata neuvottelu/esittelytila, jossa voidaan käydä neuvotteluja asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Tilat tulevat pitämään sisällään myös esittelyosion, näyttävät modulaariset malliseinät hirsisekä pianomoduuleista, akustinen tila, kostean tilan puulaatoitus sekä erilaisia mallisaunoja. Yrityksen uusille innovaatioille pyritään tuomaan näkyvyyttä.

Yritys on tiheään tahtiin uudistanut nettisivujaan, joita käytännössä tullaan muuttamaan vielä useaan otteeseen. Nettisivuista on tarkoituksena luoda kaiken kattavat, sillä se on yrityksen tärkein markkinoinnin kanava. Sivut aiotaan kääntää ainakin englanniksi ja mahdollisesti venäjäksi. Sivuille tullaan lisäämään kuvia valmiista kohteista, uutuus tuotteista ja yhteistyökumppaneilta pyydetään referenssilupa, jotta yritys voi hyödyntää niitä referensseinä. Yrityksellä on aikeissa käyttää hakusanamainontaa googlen avulla sekä sosiaalista mediaa liittämällä itsensä Facebookiin, Twitteriin ja LinkedIniin.

Verkkokauppaa on mietitty, mutta tällä hetkellä yritys ei koe sitä tarpeelliseksi. Vastataksaan yritysten ja yksityisasiakkaiden tarpeita yrityksen nettisivuilla asiakas pystyy ottamaan yhteyttä puhelimitse/sähköpostitse, jonka avulla tilausten tekeminen on tehty mahdolliseksi.

Yrityksellä on käytössään tuotantotilat Kontiolahdella, josta tällä hetkellä tuotetaan noin 250:ntä erilaista paneeli/listamallia. Tämän lisäksi yritys tuottaa erikoistuotteita/ uusia innovaatioita. Tiloissa toimii tuotekehittely osasto, johon yritys keskittää toimintansa tällä hetkellä. Materiaalit ostetaan sahatavarana, jossa tuotteet käsitellään alusta loppuun.

Yritys hyödyntää esitteitä markkinointimateriaalina. Esitteet tarjoavat tietoa ja kuvia tuotteista ja kokonaisuuksista. ”Yrityksen tarkoituksena ei ole myydä yhtä lautaa vaan kokonaisuuksia.” Eli tuote liitetään kokonaisuuteen ja samalla helpotetaan asiakkaan päätöstä. Jatkossa esitteet tullaan spesifioimaan yksityiskohtaisesti. Lisäksi yritys käyttää lehtimarkkinointia, joka kattaa Pohjois-Karjalan alueen.

Contiopanelis Oy:lle yritysbrändäys on osa yrityksen identiteettiä. Yritys pyrkii toiminnallaan ja tuotteillaan osoittavan heidän olevan laadukas ja luotettava visuaalisuuden tarjoaja. Tuotteet ja palvelut halutaan yksilöllistää nostaten niille suurem-

man markkina-arvon. Brändäyksen avulla yritys erottuu kilpailijoista, jolloin korkeamman tason tuotteet saadaan markkinoitua oikealla tavalla.

3.2 Markkinoinnin suunnittelemisessa käytetyt menetelmät

Yritys tulee hyödyntämään tutkimuksia, erilaisia strategisia malleja ja analyyskejä markkinoinnin suunnittelun tueksi. Markkinakartoitus toteutetaan kirjoituspöytätyönä. Strategisen suunnittelun pohjana toimii kansainvälinen kilpailuetu ja sen hyödyntäminen. (Vahvaselkä 2009, 65–66.)

Kohdemarkkinoiden valintaprosessin vaiheisiin kuuluvat alustava kartoitus, markkinapotentiaalin arviointi, myyntipotentiaalin arviointi sekä haluttujen segmenttien tunnistaminen. Alustavassa kartoituksessa kohdistetaan muutamiin potentiaalisiin alueisiin/maihin. Siinä selvitetään väestömäärä, ostovoima, BKT, markkinoiden koko ja niiden pääsyn helppous sekä kilpailun tila ja tuotteiden hyväksyttävyyden. Kohdemaita voidaan verrata PEST/-EL-analyysillä. Kohdemaita valitessa on myös syytä ottaa poliittiset, juridiset sekä taloudelliset toimintaympäristön seikat. Alustavan kartoituksen jälkeen on syytä selvittää yrityksen myynti- ja markkinapotentiaali, jonka jälkeen kohdemarkkina-alue valitaan sen perusteella. Kuitenkin kohdemarkkina-alueen valinta perustuu yrityksen omiin kriteereihin ja tavoitteisiin. (Vahvaselkä 2009, 66–70.)

3.3 Kohdemarkkinat

Kohdemarkkinoiksi on valittu Australia ja Venäjä. Osiossa käydään läpi Australian ja Venäjän taloutta ja sen tilaa, kilpailutilannetta ja markkinoita. Molempien maiden myynti- ja markkinapotentiaalia on analysoitu yhdessä Finpron edustajan kanssa ja maiden edustajien ja yhteyshenkilöiden välillä. Lisäksi maita kartoitetaan PESTE-analyysillä.

3.3.1 Australia

Australia on valtava maa. Ei väestöllisesti vaan alueellisesti. Väestön määrä vuonna 2015 on noin 23 miljoonaa, jossa BKT on jopa 65,520 (US\$). Australian myynti ja markkinapotentiaali on valtava. Paras maa tehdä bisnestä, sijoituksessa maa on sijoittunut kymmenenneksi koko maailmassa. Australia panostaa kasvuun kaikin puolin. Taloudelliselta tilalta sen voidaan sanoa olevan erittäin vakavarainen ja maksukykyinen. (World Bank Group 2015.)

Maantieteellisesti Australia ja Uusi-Seelanti ovat lähellä Aasiaa ja ovat kulttuureiltaan hyvin länsimaalaisia ja samanlaisia kuten Suomi ja Eurooppa. Moni suomalainen yritys toimii jo Aasia markkinoilla, josta Australiaan ei ole pitkästi. Kiina ja Japani ovat kiinnostuneita Australian markkinoista ja siksi investoineet Australiaan merkittävästi. Suomalaisilla yrityksillä on hyvät edellytykset toimia Australian sekä Uuden-Seelannin liike-elämässä. Maiden yhteenlaskettu väestö on 27 miljoonaa ja markkinat ovat hyvin ostovoimaiset. Maantieteellisesti kausiluontoisia etuja voi löytyä tietyillä aloilla, sillä meillä kesän ollessa parhaimmillaan, he viettävät talvea. (Harju 2013.)

Australian talous on kasvanut vuosi vuodelta viimeisen 22 vuoden aikana sekä Uuden-Seelannin talous ovat nousussa. Suomalaisen yritysten liikevaihto Australiassa ylittävät vientikustannukset helposti. Suomen ja Australian välinen kauppa oli arvoltaan noin 800 miljoonaa euroa vuonna 2012. Kiinnostavia mahdollisuuksia perinteisen metsäteollisuuden lisäksi tarjoavat elektroniset laitteet, teknologiateollisuus sekä ympäristöteknologia. Myös maatalouden saralla suomalaiselle osamiselle olisi tarvetta. Huipputeknologia tarjoaa mahdollisuuksia Uudessa-Seelannissa. Uusi-Seelanti nähdään edelläkävijänä maatalousteollisuudessa. (Harju 2013.)

(Harju 2013) painottaa, että jo pitempään Australian markkinoilla toimineet suomalaiset yritykset suosittelevat alueelle menemistä kumppanuuksien ja yritysostojen kautta, jolloin markkinoille on helpompi päästä. Fyysinen läsnäolo markkinoilla on suotavaa. Markkinat ovat hyvin monipuoliset Australian ja Uuden-Seelannin alueilla. Kilpailu on kovaa ja asiakkaat varsin vaativia, sillä he ovat tottuneet käyttämään uusinta teknologiaa. Maissa tehdään jatkuvaa korkealaatuista tutkimustyötä sekä

innovointia. Lisäksi tuotantoketjut kestävät tarkastelua kestävän kehityksen puolesta sekä tekninen ympäristö ja verotusjärjestelmä ovat suotuisat skandinaaviselle liiketoiminnalle.

Suomen ja Australian välisen innovaatioyhteistyön edelleen kehittämiseksi ja ympäristöpalveluiden ja -teknologian kaupalle toiminta näyttää vihreätä valoa. Suomalais tuotteille ja -palveluille Australia vaikuttaa hyvin houkuttelevalta markkina-alueelta. (Harju 2013.)

Australian markkinoita on tutkittu internetin, Finpron sekä paikallisen Kauppakamarin avulla. Lisäksi toiminnan apuna ovat toimineet konsultointi- ja markkina-apua tarjoavat toimijat. Heidän avulla selvitettiin kohdemaan kilpailutilannetta, markkinoita ja tarvittavia toimenpiteitä kansainvälisen toiminnan aloittamiseksi. Teoria osuudella sain selvitettyä markkinasuunnitelman rungon sekä mitä asioita on tiedettävä ennen suunnitelman loppuun saattamista. Kansainvälistymiseen liittyvät tekijät, erilaisiin strategioihin liittyvät tekijät, toteutukseen liittyvät tekijät sekä yrityksen toimenpiteet kansainvälisen vientitoiminnan aloittamiseksi.

3.3.2 Venäjä

Venäjä on pinta-alaltaan ja väestöltään valtava. Venäjällä asuu noin 143 miljoonaa ihmistä. Venäjän BKT on 23,564 (US\$). Pääosa väestöstä keskittyy Moskovan ja Pietarin alueille. Venäjän rikkaus/köyhyys aste on valtava. Venäjällä on enemmän miljonäärejä kuin Suomessa asukkaita, mutta vastaavasti valtaosa väestöstä on köyhiä. (Trading Economics 2015.)

Pietarissa on melkein Suomen väestön verran asukkaita. Pietarissa suomalaisten tuotteiden tunnettuus ja arvostus on korkealla ja niiden hyödyntäminen on hyvin yleistä. Pietarin markkinoiden koko sekä läheisyys avaa mahdollisuuksia pk-yrityksille. Pitkäaikainen aktiivinen markkinoilla olo ja luotto suomalaisiin tuotteisiin ja brändien vahva asema lukeutuvat merkittäväksi markkinoinnin tekijöiksi. Moskovassa taas suomalaiset brändit eivät ole samalla tavalla tunnettuja ja arvostettuja. Potentiaalia uusille innovatiivisille tuotteille kuitenkin löytyy. Venäläiset markkinat ovat hyvin erilaiset kuin esim. muualla Euroopassa. Ajankohtainen markkina-

tutkimus on tärkeä muuttuvan markkinatilanteen vuoksi ja lisäksi se auttaa ymmärtämään paremmin venäläistä kuluttajaa nykytalouden tilanteessa. (Taloustutkimus 2010.)

Vaikka Venäjää pidetään haasteellisena markkina-alueena, se ei välttämättä estä tai vaikeuta Suomalaisten yritysten kaupankäyntiä. Paikallisilla suhteilla, suosittelijalla on suuri merkitys yritysten väliseen kaupankäyntiin. Kaupankäynnin edistämiseksi ja nopeuttamiseksi on toimia jonkin henkilön / toimijan kanssa, jolle markkinat ovat jo ennestään tutut. Erilaisten muutosten myötä Venäjän vienti voi olla osittain hankalaa, mutta ensimmäisten asiakassuhteiden jälkeen toiminta yleensä helpottuu. Pietarista on hyvä aloittaa sen läheisyyden ja kiinnostavuuden vuoksi. Pietarissa luoduista suhteista voidaan vastaavasti hyödyntää Moskovan markkinoille.

3.4 PESTE-analyysi Australiaan

PESTE-analyysissä käsitellään Australian markkinoihin vaikuttavia tekijöitä. PESTE-analyysi on yrityksen toimintaympäristön ja siinä tapahtuvien muutosten analysointiin ja ennakointiin tarkoitettu menetelmä. Kuviossa 1. kuvataan Australian markkinoihin vaikuttavia tekijöitä.

Poliittisia tekijöitä ovat pääpiirteittäin Australian lainsäädäntö sekä poliittiset muutokset. Maa elää hyvin kehittyvässä ja vaihtuvassa ympäristössä. Uudet säädökset sekä muutokset voivat vaikeuttaa viennin ja yritystoiminnan harjoittamista, mutta toisaalta se voi tuoda mahdollisuuksia.

Ekonomisiksi ja ekologisiksi tekijöiksi lukeutuvat Australian jatkuva talouskasvu, kansainvälisen kaupankäynnin edistäminen, suhdanteet sekä markkinoiden muutokset sekä ympäristö. Maaperäiset voimavarat kuten kaasu, mineraalit ja öljy ovat erittäin suuressa roolissa Australian talouden kannalta. Saarimaan on harjoitettava vientiä/tuontia enemmän kuin maiden, jotka ovat liitoksissa toisiinsa.

Koulutus, mainonta, asenteet, brändi/imago sekä paikallinen elämäntyyli ovat sosiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat osaltansa markkinoiden suuntautumiseen. On ymmärrettävää, että vieraassa maassa asiat hoidetaan eri tavalla.

Erilaiset innovaatiot, tuotekehitys ja teknologian nopeat muutokset vievät eteenpäin kehittyvää maata. Ajan tasalla pysyminen ja teknologian hyödyntäminen tuotteissa on kilpailuetu markkinoita mietittäessä.

| Poliittiset tekijät | Ekonomiset/Ekologiset tekijät |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Nykyinen lainsäädäntö • Säädökset • Hallituksen politiikka • Valvontavirastot • Poliittiset muutokset • Paikallinen vero, korot, vaihto- ja inflaatio kurssit • Sodat, konfliktit | <ul style="list-style-type: none"> • Talouskasvu ja suuntaukset • Kansainväliset taloudelliset tekijät • Rahoitus, apurahat ja muut aloitteet • Suhdanteet • Markkinoiden kasvu ja lasku • Alan suuntaukset • Ympäristötekijät • Paikallinen ja sisäinen kaupankäynnin ympäristö |
| Sosiaaliset tekijät | Tekniset tekijät |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kuluttaja trendit • Elämäntyyli trendit • Koulutus • Kulttuurierot • Mainonta (Some) • Brändi/imago • Yhteistyökumppanit • Eettiset kysymykset • Asenteet | <ul style="list-style-type: none"> • Innovaatiot ja tuotekehitys • Teknologiset kannustimet • Läpivienti aika • Markkinoille pääsyn esteet • Automaatiot • Digitaalinen talous • Teknologian nopea muutos • Tietoliikenne • Valmistus |

Kuvio 1. PESTE-analyysi Australian markkinoihin vaikuttavista tekijöistä

3.5 PESTE-analyysi Venäjälle

Osiossa käydään läpi Venäjän markkoihin vaikuttavia tekijöitä. Kuviossa 2 esitetään PESTE-analyysi kohdennettuna Venäjään. Liiketoimintaympäristön seuraminen on tärkeää erityisesti kehittyvillä markkinoilla, joilla esimerkiksi poliittisessa tai taloudellisessa ympäristössä tai laidansäädännössä tapahtuvat muutokset saattavat yllättävästi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Siksi on tärkeää seurata ja ennakoida omaa toimialaa. (Vaarnas ym. 2005. 47.)

Venäjän poliittinen tilanne on epävaka. Päättäjävalta on yhden henkilön käsissä. Yhteiskunnan muutokset, konfliktit naapurivaltioiden kanssa ja lainsäädännöt tekevät kaupankäynnistä vaikeampaa. Venäjän ja Suomen välinen tilanne kaupankäynnin suhteen on vielä hyvä, mutta se voi hankaloitua.

Ekonomisiksi ja ekologisiksi tekijöiksi lukeutuvat velat, investoinnit, talouden kasvu ja lasku sekä yritys ympäristön muutokset. Venäjällä on velkaa, mutta pääpiireittäin se on vakavarainen. Talous kasvaa hitaasti, mutta yritystoimintaan panostetaan entistä enemmän. Korruptio ja rikollisuus ovat kuitenkin vakavasti otettavia tekijöitä. Rikollisuutta on vaikea kontrolloida, koska poliisilla ei ole tarpeeksi valtaa.

Väestön ja ikärakenteen muutos on yksi suurimpia sosiaalisia tekijöitä Venäjällä. Iäkkäitä ihmisiä ja nuoria on paljon, mutta keskiluokkaa on huomattavasti vähemmän. Uskonto on myös hyvin tärkeä tekijä Venäjän markkinoita mietittäessä. Suurin osa Venäjän väestöstä on ortodoksisia. Henkilösuhteet ovat suuressa roolissa ja rakentuvat kaiken toiminnan ympärille. Kaupankäynti hoidetaan suosittelijan tai henkilön kanssa, jotka tuntevat toisensa.

Teknisiä tekijöitä ovat koulutuksen suuntaus, tekniset määräykset, tutkimus- ja innovaatiotoiminnan lasku sekä infrastruktuurin vanheneminen. Tekniset määräykset rajoittavat kehitystä. Siitä johtuen tutkimustoiminta on laskenut hieman aiemmasta. Talouden muutokset ovat osa syinä tähän.

| Poliittiset tekijät | Ekonomiset/Ekologiset tekijät |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Riskien mittaaminen • Konfliktit naapurivaltioiden kanssa • Yksivaltainen • Suurvalta • Lainsäädännöt • Liberaalisuus • Yhteiskunnallinen murros • Henkilösuhteet | <ul style="list-style-type: none"> • Tärkeimpiä kauppakumppaneita • Talouden kasvu ja lasku • Investoinnit • Velat • Yritysympäristön kehitys • Korruptio / rahastus • Rikollisuus |
| Sosiaaliset tekijät | Tekniset tekijät |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kriisit • Väestön muutos • Ikärakenteen muutos • Uskonnot • Henkilösuhteet | <ul style="list-style-type: none"> • Talouden muutos • Tutkimus- ja innovaatiotoiminnan lasku • Modernisointi • Teknologiset kannustimet • Koulutuksen suuntaus • Infrastruktuurin vanheneminen • Tekniset määräykset |

Kuvio 2. PESTE-analyysi Venäjän markkinoilla vaikuttavista tekijöistä

4 TUOTEPERHEET

Contiopanelilla on käytössään laaja valikoima erilaisia paneeli- ja listamalleja. Lisäksi yritys tuottaa erikoistuotteita sekä uusia innovaatioita. Kaikki Contiopanelin tuotteet ovat valmistettu korkealaatuisista oksattomista puulajeista alusta alkaen, jotka pintakäsitellään ja viimeistellään maalilla ja kuullotteella. Contiopanel on ekologinen ratkaisu, joka on visuaalisuudeltaan ja esteettisyydeltään upea kokonaisuus. Ihminen viihtyy puun lähellä. Tässä osiossa käydään läpi Contiopanelin erikoistuotteita.

4.1 Modulaariset tuotteet – Hirsi & Pianomoduulit

Tuoteperheet, joista hirsimoduuli toimii suurempana. Hirsimoduulit henkivät skandinaavista perinne henkeä. Hirsimoduulissa käytettävänä materiaalina toimii suomalainen kuusi. Hirsimoduulin idea on hyödyntää sitä suuriin seinäpintoihin ja tehosteseiniin. Parhaiten ne sopivat suuriin tiloihin, kuten julkiset rakennukset, uimahallit, laitokset ja pankit. Modulaariset tuotteet toimivat yksilöllisenä sisustusratkaisuna käyttäen apuna muotoa ja väriä. Tuote mahdollistaa muotojen ja värien käytön uudella tavalla. Hirsimoduuli on näyttävä ratkaisu niin sisä- kuin ulkosisustamiseen. (Contiopanel Oy, Markkinointimateriaali 2015.)

Pianomoduulit ovat fyysisesti pienempiä, ohuempia ja tarkoitettu arkisempiin ratkaisuihin. Perinteiset sisustuskohteet, kuten makuuhuoneet, saunat, kodinhoituhuoneet ym. Materiaaleina toimivat oksaton mänty, tervaleppä, haapa ja jatkossa myös koivua ja joitakin eksoottisia puulajeja. Tuotteiden oksattomuus tekee pintakäsittelystä erittäin korkealuokkaisen. (Contiopanel Oy, Markkinointimateriaali 2015.)

Ratkaisun voi suunnitella kahdella eri pituudella. Tuotteissa on modulaariset pituudet ja leveydet. Modulaarisiin tuotteisiin on myös erilaisia pintaratkaisuja, kuten koristepinnat, erilaiset pintakäsittelyt sekä erilaiset värit. Tuotteita voi myös esineellistää. Siihen voidaan yhdistää hyllyjä, lokerikkoja, pääpiirteittäin erilaista käyt-

tötarkoitusta olevaa. Tuotekokonaisuus, joka on hyvin monipuolinen. Modulaarisuus antaa rajattomasti mahdollisuuksia yhdistellä kuvioita ja värejä. (Contiopanel Oy, Markkinointimateriaali 2015.)

Tuotteet on suunniteltu loistavasti logistiikan osalta. Modulaariset paneelit ovat suunniteltu niin, että ne menevät vaikka auton takakonttiin. Rahdeissa tuote on eurolavalla kuljetettavaa tavaraa, eikä myöskään kauppiaiden tarvitse nähdä vaijaa varastoinnin suhteen. Tuotteet saadaan suoraan asiakkaan ulottuviin, välivarastointi ja tuotteiden siirtäminen on helppoa ja tuote säilyy laadukkaana aina loppukäyttäjälle asti. Säästöt varastoinnissa ovat huomattavat. Modulaariset tuotteet ovat helppoja asentaa. Et tarvitse ammattilaista asentamaan tuotteita vaan käsistään kätevä voi tehdä sen itse. Tuotteet kiinnitetään viimeistely naulaimella tai liimalla. Tuotteissa käytetään kiinnitysmenetelmää, joka tekee asentamisesta helpompaa ja kiinnityksestä entistä lujempaa. Modulaariset tuotteet voidaan ottaa irti särkeä ja vaihtaa osittain tai kokonaan. Modulaariset tuotteet tarjoavat muunneltavuutta. Tämä tekee tuotteista entistä mielenkiintoisempaa, käytetään termiä palapeli. Ulkoverhouksissa tämä mullistaa talon ulkonäön. Voidaan asentaa vaihatta, ottaa irti sekä vaihtaa. Rakennuksesta tulee ”kelluva”, kestävämpi kuin perinteinen naulalla menetelmä. (Contiopanel Oy, Markkinointimateriaali 2015.)

4.2 Akustiikkapaneeli

Akustiikkapaneeli toimii sisustuspaneelina sekä huoneen/tilan vaimentajana. Se on ekologinen ja visuaalisesti kaunis ratkaisu. Se sopii erityisesti julkisiin kohteisiin, tiloihin, jotka tarvitsevat vaimennusta. Akustiikka paneeli on tehty oksattomasta haavasta, pehmeästä puulajista. Pinnan muoto diffusoi ja seinä absorboi ääntä takaisin. Akustinen seinä, paikka, jossa tarvitaan ääntä vaimentava seinä. Palamaton paneeli täyttää rakennusehdot. Puu on myös loistava heijastamaan ääntä ja palautunut ääni tulee luonnollisena takaisin. Puhutaan puun soimisesta. Oksaton haapa sopii myös erittäin hyvin maalaukseen, sillä lopputuloksena on samettinen väri, joka näyttää hyvältä. Akustiikkapaneelissa on myös modulaariset mitat sekä kuvioinnit.

4.3 Puulaatta

Puulaatta uusi innovaatio, jota käytetään kodinkäyttöympäristöön. Se hylkii vettä. Puulaatan ideana on kosteuden kestävä levy, jossa on aito puupinta. Se on käsitelty niin, ettei kosteus pääse siihen käsiksi. Laatta on suunniteltu erittäin kestäväksi, josta johtuen laattoja ei tarvitse saumata. Visuaalisuuteen ei haluta yhdistää saumaamista. Laatoissa voidaan hyödyntää erikokoisia viiluja, värejä ja puulajeja. Erilaiset variaatiot ovat mahdollisia. Tuote on täysin uusi innovaatio.

Ihminen viihtyy puun lähellä. Se laskee stressi tasoja, on luonnonläheinen, energinen ja yksilöllinen. Visuaalisuus on tässä tuotteessa omaa luokkaansa ja se voidaan asentaa useaan eri kohteeseen.

4.4 Saunamaailma

Uudenlainen lähestymistapa saunaan. Saunat ovat suunniteltu uudelleen. Ammatillaisen suunnittelema kokonaisuus, jossa profiileissa hyödynnetään myös modulaarisuutta. Sauna on Suomalaiselle ihmiselle erittäin tärkeä, joka on toiminut puhdistautumispaikkana ajoista lähtien ulkoisesti sekä sisäisesti. Saunaan halutaan panostaa sekä siihen ollaan valmiita laittamaan rahaa. Tarjotaan ihmiselle Suomalaista sielukkuutta, joka rakentuu puusta. Puunjalostus on moderni lähestymistapa saunoihin. Jopa saunatkin voidaan luokitella kerrostalosaunaan, perinteiseen saunaan sekä luksussaunaan. Tarjolla on puu- ja sähkökiuas ympäristöille. Saunan valaistus on tarkoin suunniteltu ja harkittu.

Saunakokonaisuudet rakentuvat Joensuulaisen Hehku-kiuas valmistajan ympärille. Hehku on täysin suomalaisvalmisteinen kiuas, jossa on hyödynnetty viimeistä teknologiaa parhaan löylynautinnon takaamiseksi. Hehku tuottaa kiukaat Contiopanelsin saunakokonaisuuksiin taaten joka kertaisen nautinnollisen saunareisun.

5 MARKKINOINTISUUNNITELMA AUSTRALIAAN

Tässä osuudessa käsitellään markkinointisuunnitelmaa Australiaan. Yrityksen johdanto on erittäin motivoitunut yrityksen kansainvälistymisestä. Yritys on tehnyt päätöksen, että se aikoo kansainvälistyä vuonna 2015. Contiopanelis Oy:n puutuotteet ovat innovatiivisia, ekologisia ja laadukkaita. Yrityksen uskotaan herättävän huomiota, olevan kiinnostava ja kilpailukykyinen, jolla olisi jalan sijaan Australian markkinoilla. Markkinointisuunnitelman on tarkoitus olla apuna yrityksen kansainvälistymiselle kohdemarkkina-alueelle. Yrityksen täytyy tietää miten ja mihin osaaminen ja toimet kohdistetaan.

5.1 Lähtökohta-analyysit

Lähtökohtaisesti yritys on valmis kansainvälistymään. Oikeiden henkilöiden löytäminen, kokemuksen puute sekä verkostoituminen nähdään tällä hetkellä suurimpina haasteina. Yrityksellä ei ole aiempaa kokemusta kansainvälistymisestä, jolloin aikaa menee toiminnan tutustumiseen sekä uusien haasteiden kohtaamiseen. Australia on myös maantieteellisesti ottaen hyvin kaukana. Australiaan vientikustannukset ja kulut toiminnan käynnistämiseksi vaativat resursseja. Kansainvälistymisen aloittaminen Eurooppaan nähdään kannattavampana, jonka takia Venäjä on valittu yhdeksi kohdemaiksi.

Contiopanelis Oy on differoinut tuotteensa tehden niistä uniikin kokonaisuuden. Contiopanelis tarjoaa kestävimmistä oksattomista puulajeista valmistettuja korkealaatuisia sisustustuotteita, jotka ovat käsitelty täysin sään kestäviksi olosuhteita nähdessä. Contiopanelisin tuotteissa yhdistyvät uusi innovointi sekä laadukkuus. Contiopanelisilla on useampi ydintuote, jonka ympärille muut kokonaisuudet rakentuvat. Ydintuotteet vastaavat samaa kuin mielikuvatuotteet. Contiopanelis panostaa laatuun, palveluun sekä asiakassuhteiden hoitoon. Yritys on erittäin hyvässä asemassa toiminnan käynnistämisen suhteen. Australian markkinoilla ei ole vastaavaa kilpailijaa, joka pystyisi tarjoamaan samantasoisia ja -laatuisia tuotteita. Kohderyhmän sisäistäessä tuotteen todellisen potentiaalin ja niiden käyttömahdollisuudet saadaan tuote uskottavasti realisoitua. Liiketaloudellinen toteutettavuus

voidaan peilata realisoinnista, josta johtuen yritys voi hinnoitella tuotteensa va-
paammin. Täten yritys erottuu muista alan kilpailijoista, jolla yritys muodostaa
oman arvostrategiansa.

Contiopanelis on segmentoinut tuotteet strategiansa avulla markkinakohtaisesti.
Kilpailuetu yrityksellä on jo tuotteissa. Lisäksi muutamalla yrityksen jäsenellä on
tarkoitus pysyä kohdemaassa ainakin seuraavan vuoden. Vuoden aikana on käy-
tävä messuja ja muita tilaisuuksia, tutustuttava saman alan toimijoihin, luotava
kestäviä asiakassuhteita ja saada toiminta käyntiin niin, että toiminta jatkuu osittain
jälleen myyjien ja jo olemassa olevien asiakkaiden kautta. Australian markkinoilla
asiakasryhmiksi on valikoitu rakennusliikkeet, sisustusliikkeet sekä suunnittelijat ja
arkkitehdit. Hotellit tulevat olemaan operatiivisen suunnitelman jälkeen ajankohtai-
sempia. Kuluttajat toimivat taustalla ja halutessaan voivat ostaa Contiopanelisin
tuotteita. Ostopotentiali, myyntivolyymi ja asiakaskannattavuus arvioidaan vasta
markkinoille mentäessä. Australia on nuori, vauras maa, jossa tuotteet herättävät
mielenkiintoa. Contiopanelisin on tarkoitus saada asiakkaisiin useita eri alan
toimijoita. Contiopanelisin onnistuessa luomaan asiakassuhteita voidaan ne jäl-
keenpäin analysoida ostokäyttäytymisen mukaan toimintamalleiksi. Fokusoinnin
avulla yrityksellä on tarkoituksena löytää ja valita oikeat asiakkaat, oppia tunte-
maan heidät ja vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin.

Contiopanelis Oy on vakavarainen toimija, jolla on riittävästi resursseja kansainvä-
lisen toiminnan aloittamiseksi ja ylläpitämiseksi. Yrityskuvan taustalla ovat arvot
innovatiivisuus, ekologisuus sekä luotettavuus. Australiassa toimivat maan kilpaili-
jat nähdään kovimpina kilpailijoina. Kuitenkin puun käyttö on hyvin vähäistä ja eri-
laista verrattuna siihen, mitä se voisi olla. Australia ei itse pysty tuottamaan sellai-
sia puulajeja, jotka olisivat yhtä soveltuvia sisustamiseen, josta johtuen puisien
sisustustuotteiden valmistajia ei ole monia. Puutavaraa hyödynnetään sisustusliik-
keissä, rakennusliikkeissä ja sellaisissa kohteissa, joita arkkitehdit ja suunnittelijat
suunnittelevat. Kilpailijoistaan Contiopanelis haluaa erottua luotettavana, astetta
laadukkaampana toimijana. Tuotteilla halutaan viestiä, että sisustamiseen luonnon
läheinen puu on erinomainen elementti. Puut ovat eliniältään pitkä kestoisia ja oi-
kealla käsittelyllä puu säilyy siinä missä, betoni/tiili ratkaisuja on hyödynnetty. Rat-
kaisut ovat uniikkeja uusia innovaatioita, jotka mullistavat sisustamisen. Se on

myös osana yrityksen asiakaslupausta. Tulevia asiakkuuksia tullaan analysoimaan ja tarkastelemaan oikeiden asiakassegmenttien löytämiseksi. Hinnoittelu- ja veloitussasiat selviävät kun vienti-, rahti-, tulli ym. asiat ovat tarkemmin katsottuna.

Contiopanelis toimii brändinä ja sen halutaan olevan osana asiakkuuksien arvon mittaajina. Innovatiivisille ratkaisuille koetaan olevan kysyntää Suomen ulkopuolella. Sitä pyritään myös hyödyntämään kilpailuetuna ja sen odotetaan vahvistuvan pitemmällä aikavälillä.

5.1.1 Markkina-analyysi

Australia markkinat ovat hyvin laajat. Pääasiassa puutuotteita käytetään rakentamiseen, joka käytännössä on normaalia sahatavara lautaa. Puisia sisustustuotteita on jonkin verran. Kuitenkin uudelle innovatiiviselle, laadukkaalle ja ekologiselle tuotteille on markkinoilla aina kysyntää. Tuotteiden käyttömahdollisuudet ovat niin laajat, että markkina-alueelta voidaan tavoitella tavallista suurempaa osaa kuin vain niche markkinoita.

Australian talous on hyvällä pohjalla ja sen odotetaan kehittyvän yhä suuremmaksi. Vuosikasvu on ollut 3-4 prosenttia viimeiset 20 vuotta. Se on kirinyt länsimaisten maiden kärkeen muiden tehdessä tappiota. Australian kauppataase on paras yli sataan vuoteen. Talouselämä suhtautuu myönteisesti tulevaisuuden haasteisiin, vaikka kulutuskysyntä ja pörssi-arvot ovat hieman laskussa. Suurimmat kasvuun vaikuttavat tekijät ovat kaivos-, öljy- ja kaasuteollisuuden toiminta, jotka ovat saaneet Kiinan ja Intian mukaan kysyntään. Suomalaisyrityksille erityisesti logistiikka-sektorin/rakennusalan alihankkijat ja toimijat (asuin- ja tuotantotilojen rakentaminen), kaivos-, öljy- ja kaasusektorin toimijat sekä cleantech alan toimijoille on tarjolla kasvavia mahdollisuuksia. (Team Finland Australia 2014.)

5.1.2 Kilpailija-analyysi

On tärkeää selvittää kohdemarkkinoiden kilpailu. Kilpailevien yritysten määrä, koko ja tavoitteet vaikuttavat paljolti yrityksen kilpailukykyyn. Kilpailun rakenne jakautuu eri alojen ympärille. Tukkuhankintoihin oman tuotteen sisään saaminen vaatii toimia. Sisustus- ja arkkitehtiliiketoimialalla on omat suhteensa rakennusliiketoimialaan ja kohteisiin, joita he suunnittelevat. Vastaavasti rakennusliiketoimialalle kohteet suunnitellaan ulkoisen toimijan/ yhteistyökumppanin kautta, jonka jälkeen muilla ei ole tuohon toimitusketjuun asiaa. Sama pätee hotelliketjuilla. Tästä johtuen yrityksen on päästävä suunnittelijan ja toteuttajan väliin tai jopa ennen suunnittelijaa, sillä kun yrityksen tuotteet ovat valikoituja tiettyyn kohteeseen, ei mulla toimijoilla ole enää sananvaltaa. Suurin osa alku vaiheesta menee verkostoitumiseen, oikeiden henkilöiden löytämiseen, jotka tekevät päätöksiä. On hyvin todennäköistä, että yritys hakee jotain toista alan toimijaa, jolla on jo ennestänsä hyvät verkostosuhteet ja toimii alan vakaana toimijana. Kilpailijoiden kyvykkyydellä vastata kilpailuun on epätodennäköisempää, elleivät kilpailijat tule Euroopasta. Tuotteissa käytetään Skandinaavisia raaka-aineita ja samanlaista osaamista ei vielä muualta löydy.

Kilpailijoita ovat pääasiassa kaikki, jotka toimivat puisien sisustamistuotteiden alalla. Puut voivat olla tarkoitettu täysin eri käyttötarkoitukseen ja eri segmentteihin ja markkinoihin suunnattuja. Erikoispuusisustus tuotteita markkinoilla ei ole, jolloin spesifioitua kilpailuakaan ei kyseisellä segmentillä ole. Kilpailutilannetta analysoidaan tarkemmin SWOT-analyysillä, jota käydään läpi myöhemmin tässä kappaleessa. Tarkoin määritettyä kilpailuetua ei yrityksellä vielä ole laadittu. Kilpailuetu on tällä hetkellä tuotteiden laadussa, ekologisuudessa ja innovatiivisuudessa.

5.1.3 Asiakas-analyysi

Yritys näkee asiakkaiden muotoutuvan osittain samalla tavalla kuin kotimaassa. Australiassa ero on se, että suunta on yhä enemmän kehitykseen, tutkimustyöhön ja innovointiin. Alussa tärkeimmiksi asiakkaiksi lukeutuvat tukkurit. Tukkurit voivat jälleen myydä, lisätä tunnettuutta, mielenkiintoa sekä mahdollisesti poikia uusia asiakkaita, jotka olisivat suoraan yhteydessä yritykseen.

Toinen segmentti ovat rakennusliikkeet sekä sisustajat & arkkitehdit. Molemmat voitaisiin segmentoida omiksi kohderyhmiksi, mutta pääasiassa rakennusliikkeiden tapa rakentaa ja toteuttaa kohteensa, tulee sisustajilta ja arkkitehdeiltä. Tällöin heistä on löydettävä oikea henkilö, joka tekee ne strategiset päätökset miten jokin kohde sisustetaan. Luksus tuotteet kiinnostavat erityisesti arkkitehtejä ja sisustajia. Rakennusliikkeille omana segmenttinä nähdään potentiaali ulkoverhoiluun liittyvissä tuotteissa.

Sisustamiseen erikoistuvat liikkeet nähdään myös potentiaalisena vaihtoehtona. Contiopanelsin missio on myydä visuaalisuutta. Asiakkaille halutaan tuoda jotain uutta, erilaista, luonnonläheistä, joka rauhoittaa ja sen lähellä on hyvä olla. Contiopanelsilla on laaja paketti sisustus liikkeille, jossa tuoteryhmät käyvät niin sisä- kuin ulkoverhoiluun, kosteisiin tiloihin sekä seinän tai tilan äänenvaimennukseen. Vaihtoehtoja on monia.

Yrityksen saadessa tunnettuutta, toimintaa voidaan laajentaa ja isompia asiakkaita on helpompi lähestyä. Yhtenä erittäin potentiaalisena ryhmänä nähdään hotellit. Australia on kasvanut viimeisen 23 vuoden aikana niin taloudellisesti kuin väestöllisesti. Hotellirakentaminen laajenee jatkuvasti ja kilpailun kasvaessa panostetaan entistä enemmän näkyvyyteen ja erilaisuuteen. Yritys näkee tässä suuren markkinaraon, jonka avulla voidaan saada hotelleja ja jopa hotelliketjuja asiakkaiksi.

5.2 Strategiat

Kansainvälistymisen syyt ovat proaktiivisia. Australian valloitus aloitetaan Sydneyn ja Melbournen markkinoilta. Yritys pyrkii kasvattamaan liikevaihtoaan kansainvälistymisen myötä. Viennin osuus yrityksen liikevaihdosta tulee olla 3 vuoden jälkeen markkinoille tulon myötä vähintään 30 % ja seuraavan 5 vuoden päästä Australian viennin kumulatiiviset tuotot kattaisivat aloittamiskustannukset. Alussa tuotteet pyritään saamaan halutuille markkinoille yhteistyöllä verkostoitumalla jonkin saman alan toimijan kanssa, joka hoitaisi esim. jakelun kohdemaassa. Puulaatan lanseeraus Australiaan on tapahduttava vuoden 2015 loppuun mennessä.

Yrityksen omistus tulee prosentuaalisesti muuttumaan mikä tarkoittaa lisäapua ja yhteistyökumppaneita. Heidän avullaan toimintaan saadaan nopeutta ja erilaisia näkemyksiä. Kuitenkin yrityksen omistaja tulee säilyttämään enemmistön osakkeista. Organisaation toimijoista myyntiagentit hoitavat alussa Australian pään toimet täysin. Yksi hoitaa vientimyynnin ja toinen vientiin liittyvät hallinnolliset asiat. Myyntiagenteilla on kokemusta myynti- ja markkinointityöstä, yritystoiminnasta ja molemmilla heillä on tradenomin tutkinto suoritettuna. Myöhemmin toimet hoidetaan Australiasta saadun mahdollisen yhteistyökumppanin kanssa. Toimiin kuuluvat vienti, myynti- ja markkinointi, logistiikka kohdemaassa, varastointi sekä sopimuksien solmiminen. Tuotanto toteutetaan vielä pitkään kotimaassa, mutta mahdollista laajennusta/tuotantolaitosta voidaan harkita operatiivisen suunnitelman toteuduttua.

Toiminta Australiassa käynnistyy alussa Finpron ja muutaman yksityisen toimijan kanssa. Heidän avulla otetaan tarkemmin selvää markkinoista, säädöksistä ja laeista sekä toimenpiteistä, joita yrityksen täytyy tehdä, että vienti sujuu mutkattomasti. Yritys pyrkii löytämään luotettavan konsultin, jolla aikaisempi kokemus ja verkostot osoittautuvat hyödyksi. Konsultin avulla pyritään tutustumaan alan toimijoihin, verkostoitumaan, tutustumaan kilpailuun ja markkinoihin sekä luomaan yhteistyösopimuksia. Lisäksi yritys tähtää messuille ja muihin tapahtumiin, jossa yritys voi saada näkyvyyttä ja tunnettua. Ensimmäisten vuosien aikana on tarkoitus saada asiakkaita eri segmenteiltä ja niin, että joukossa olisi myös muutama isokin toimija. Tällä operatiivisella strategialla varmistetaan alustavat toimet ja varmistetaan toiminnan jatkuvuutta. Toiminta tapahtuu suorana vientinä edustajan kautta. Muutaman vuoden sisään tavoitteena on perustaa tytäryhtiö Australiaan.

Jokaiselle tuotteelle tehdään oma referenssikansio ja Australiaan pyritään järjestämään showroomin tapainen tila, jossa Contiopanelsin tuotteet ovat esillä. Tuoteseinät luovat näkyvyyttä ja yritykselle tunnettua. Brändi tavoitteena on olla ensimmäisen vuoden jälkeen tunnetumpi vähintään 40 % kohderyhmän asiakkaista. Seuraavan kolmen vuoden aikana Contiopanelsin on oltava yksi tunnetuimmista laadukkaiden puu sisä- ja ulkosisustustuotteiden valmistajana Australian markkinoilla. Asiakkuuksien hoitotavoitteeksi on asiakastyytyväisyyden ja – uskollisuuden ylläpitäminen vähintään 80 % ensimmäisten kolmen vuoden aikana. Pääomasijoit-

tajia yritetään saada kiinnostumaan toiminnasta. Menestystekijöiksi yritykselle nähdään tuotteet, toimiva konsepti, avainhenkilöt ja toiminnan onnistuminen yhteistyökumppaneiden kanssa. Kansainvälisesti orientoitunut ja kansainvälistymiseen sitoutunut johto ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen menestykseen. Tunnettuutta on pyrittävä lisäämään – ovien avaaminen. Riskejä on otettava.

5.3 Segmentointi ja asemointi

Markkina-alueina toimivat Sydney ja Melbourne. Kokonaismarkkinoiden jakautuessa ja tullessa tutummiksi aluetta laajennetaan. Yrityksen resurssien ollessa rajalliset, ovat markkinoinnin toimet kohdistettava suunnitelmallisesti valittuihin segmentteihin. Rajatun kohderyhmän tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin ja yritys voi saavuttaa kilpailuetua tällä alueella. Kohdentamalla investointeja saadaan parempaa asiakastyytyvää. Yrityksen toimintaa on ohjattava niin, että strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Kokonaismarkkinoista yritys tavoittelee 20 prosentin osuutta omasta liikevaihdosta ensimmäisenä vuonna. Seuraaville vuosille odotetaan jo eksponentiaalista kasvua markkinoiden tullessa tutummaksi.

Yritys tulee keskittymään alussa tukkureihin ja yhteistyökumppanin löytämiseen, sillä se sopii yrityksen missioon ja strategiaan tavoitteisiin. Toiminnan alulle laittaminen vie eniten aikaa. Markkinarakoa haetaan alussa niche markkinoilta, mutta tarkemmin markkinat valikoituvat kysynnän mukaan. Yritys tarjoaa sellaista, mitä muilla yrityksillä ei ole, joilla se erottuu hyvin muista kilpailijoista. Tulevaisuudessa yritys tulee olemaan oman alansa edelläkävijä. Toimintaympäristön muuttuessa yrityksen on muututtava sen mukana.

5.4 Tuotteet

Haapa, mänty ja tervaleppä toimivat moduulipaneelien materiaaleina. Puut ovat laadultaan kestäviä, oksattomia ja käsittelyyn sopivia. Mitoitus mahdollistaa tuot-

teiden rajattoman sommittelun ja profiilien ansiosta tuotteet sopivat sisälle kuin ulos. Moduulien kuljettaminen on vaivatonta eikä asentamiseen tarvitse ammattilaista. Uuden kiinnitysmenetelmän avulla, puiden pinta jää täysin koskemattoman näköiseksi ilman naulan tai liiman jälkiä. Moduulit sopivat mainiosti kuultokäsiteltäväksi, joka tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää erilaisia värejä.

Samoja materiaaleja käytetään akustiikkapaneelissa. Akustiikkapaneeli vaikuttaa äänen kaikuun pehmentäen ja vaimentaen sitä. Akustiikkapaneeli on suunniteltu niin, että se imee ääntä ja sen muodot hajauttavat ääniaaltoja. Akustiikkapaneelissa voi yhdistellä eri värimaailmoja ja se voidaan käsitellä kuullotteilla. Akustiikkapaneeli sopii parhaiten vaimennusta tarvitseviin huoneisiin, tiloihin ja tehosteisiin.

Puulaatta on puinen laatta, jonka pinta on käsitelty niin, ettei vesi voi vahingoittaa sitä. Siksi se sopii kaikkialle kosteisiin tiloihin kuten kodinhoitohuoneet, kylpyhuoneet, wc:t ym. Puulaatta on uusi innovaatio, joka tuo kaivattua erilaisuutta ja ulkonäköä.

Saunamaailmaa on suunnittelu- ja testivaiheessa. Saunoille löytyvät eri luokat normaalista saunasta luksussaunoihin. Uudenlainen design, jossa värit, puut ja valaistus tekevät saunomisesta entistä mielekkäämpää. Kiukaista huolehtii yhteistyökumppani. Hehkun shs-saunojen perheestä löytyy kiukaita sähköisestä puiseen kiukaaseen. Kiinnostuksen myötä saunaratkaisut otetaan mukaan osaksi Australian tuoteperhettä.

Contiopanelis Oy tähtää Australian markkinoille modulaarisella tuoteperheellä, akustiikkapaneelilla sekä puulaatalla. Puulaatan oletetaan olevan valmis syksyllä 2015 mennessä.

5.5 Hinta

Tuotteiden osalta hinnoittelupolitiikka jakautuu hieman eri tavalla kuin kotimaan markkinoilla. On otettava huomioon hyväksynnät, mitoitus, pakkaukset, muotoilu ja värit. Normaalisti tuote jakautuu hintaluokkaan keskihintaiseksi, mutta osa tuotteista on hieman kalliimpia kuin keskihintaiset. Ulkomaanmarkkinoita ajatellen

tuotteiden hinta muuttuu arviolta kalliin ja keskihintaisen välille. Tuotteiden laatu, ulkonäkö, erilaisuus ja markkinoiden erikoispiirteet nostavat tuotteen kuluja, jolloin hintojen on noustava, jotta tuotteesta jäisi vähintään sama kate. Tuotteet menevät laatuluokkaan korkea.

Hinnoittelutekniikka jakautuu yksittäinen tuote/ neliometri hinnoitteluun, kokonaisuushinnoitteluun sekä pakettihinnoitteluun riippuen tuotteesta. Contiopanelsin jokainen tuote on hinnoiteltu erikseen. Yleensä asiakkaat ostavat kokonaisuuksia, kohteita, esim. olohuoneen sisustuksen, jolloin hinta määräytyy sen mukaan. Jos asiakas ostaa isomman erän tavaraa saavat he tuotteet halvemmalla. Hintoja verrataan suunniteltuun kohdemarkkinoiden hintatasoon, kilpailijoihin ja strategiaan.

Hinta muodostuu yksikköhinnan, arvonlisäveron ja viennistä koituvista kuluista. Hintaan vaikuttavat myös markkinoilla olevien kilpailijoiden tuotteet. Tämän jälkeen hinnan päälle laitetaan kate, osuus, joka yritykselle jää myydyistä tuotteista.

5.6 Jakelu

Kotimaan markkinoiden jakelun on jo hoidettu. Jakelun hoitamiseksi Australian markkinoille etsitään yhteistyökumppani, joka pystyy toteuttamaan kokonaisvaltaisen jakelun ja siihen liittyvät prosessit. Käytännössä tuotteiden vienti hoidetaan rahtifirman kautta, joka tarjoaa myös vakuudet ja huolehtii tuotteet Australian satamaan. Satamasta tuotteet ovat yhteistyökumppanin vastuulla. Kumppani vastaa jakelutieratkaisuista, johon kuuluvat mm. tuotteiden lastaukset, varastointi ja tuotteiden toimitus asiakkaille.

Yritykselle tehty vientisuunnitelma kattaa suunnitelman kokonaisvaltaisen jakelun hoitamiseksi kohdemaihin. Kohdemaissa hyödynnetään paikallisia toimijoita, joilla on kokemusta maittensa logistisen ja toimitusketjun hallinnasta.

5.7 Viestintä

Markkinointiviestintään liittyvät mainonta, myyntityö, myynninedistäminen ja tiedotus- ja suhdetoiminta. Mainonnasta ja myyntityöstä vastaavat yrityksen omat

myyntiagentit. Lisäksi heidän toimenpiteisiin luetaan myynninedistämisestä huolehtiminen, PR-toiminta, johon liittyvät suhdetoiminta ja tiedottaminen kuuluvat myös myyntiagentin tehtäväpiiriin.

Myynninedistämisetehtäviä ovat erilaiset promootiot messuilla, showroomin teko, jossa referenssiseinät kustakin tuotteesta, yhteydenpito asiakkaisiin ja jälleen myyjiin. Myöhemmin yrityksen on mahdollista osallistua sponsoritoimintaan, josta yritys hyötyy lisänäkyvyydellä.

Asiakkuuksiin yhteydenpito tapahtuu sähköpostitse, puhelimella sekä yritysvierailuilla. Asiakassuhteiden ylläpitämiseksi yritys pyrkii vierailemaan asiakkaan yrityksessä vähintään kerran vuodessa. Lisäksi yritys pyrkii lähettämään sähköpostia uusista tuotteista ja mahdollisista muutoksista.

5.8 Henkilöstö

Yrityksen omaa henkilöstöä Australiassa on kaksi henkilöä. Muuten henkilöstö tulee jalkautumaan yhteistyökumppaneiden ja muiden toimijoiden kautta, kuten konsultit ja jakelijakumppanit. Toiminnan laajetessa henkilöstöä tarvitaan hoitamaan erilaisia toimia. Yrityksen toimintaan otetaan mukaan kansainvälistä kokemusta omaavia henkilöitä, joista jokainen työyhteisön jäsen voi tuoda jotain hyötyä / omaa osaamista yritykselle. Asiakkuuksien hoitoon yritys ottaa käyttöön CRM asiakkuuksien hallintajärjestelmän.

5.9 SWOT-analyysi

Tässä osiossa käydään läpi SWOT-analyysiä Australian markkinoista. Kuviossa 3 kuvataan Australian markkinoiden mahdollisuuksia ja haasteita.

Sisäisiä vahvuuksia ovat ehdottomasti riskienotto kyky, innovatiivisuus sekä kilpailukykyiset tuotteet. Australia on mahdollisuuksien maa. Menestyäkseen markkinoilla on johdon oltava asennoitunut ja kansainvälistymiseen suuntautunut. Con-tiopaneleilla on riittävät resurssit toiminnan aloittamiseksi ulkomailla.

Resurssit voidaan lukea myös sisäisiksi heikkouksiksi, sillä toiminnan aloittaminen uusilla markkinoilla vie aikansa ennen kuin se alkaa tuottamaan. Heikkouksina voidaan pitää kansainvälisen kokemuksen puute ja yrityksen kaukainen sijainti kohdemarkkinoilta.

Ulkoisia mahdollisuuksia ovat potentiaaliset, kasvavat markkinat. Australian markkinoilla ovat myös hyvät mahdollisuudet laajentua. Tuotteen erilaisuus on yksi suurimpia mahdollisuuksia, sillä samanlaisia tuotteita ei vielä markkinoilla ole. Yhteistyökumppaneiden avulla saadaan lisää näkyvyyttä ja verkostoituminen on helppoa.

Ulkoisia uhkia ovat kilpailijat, lainsäädännöt ja huonot yhteistyökumppanit. Uudet markkinat avaavat paljon mahdollisuuksia, mutta on varauduttava kilpailijoihin. On osattava tuoda jotain uutta ja erilaista, joka herättää tarpeeksi mielenkiintoa. Suurimpana uhkana koetaan aasialaiset, jotka kopioivat tuotteita. Tuotteet tuotetaan halvemmalla ja ovat laadultaan huonompia.

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">Sisäiset vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Riskienotto kyky ❖ Kansainvälistymiseen suuntautunut ja motivoitunut johto ❖ Innovatiivisuus ❖ Kilpailukykyiset tuotteet ❖ Resurssit | <p style="text-align: center;">Sisäiset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Rajalliset resurssit ❖ Kansainvälisen kokemuksen puute ❖ Yrityksen sijainti |
| <p style="text-align: center;">Ulkoiset mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kasvava talous ❖ Potentiaaliset markkinat ❖ Tuotteen erilaisuus ❖ Markkina-alueen kasvu / levittäytyminen ❖ Yhteistyön kehittyminen | <p style="text-align: center;">Ulkoiset uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Kilpailijat ❖ Tuotteiden kopiointi ❖ Lainsäädännöt ❖ Huonot yhteistyökumppanit |

Kuvio 3. SWOT-analyysi Australian markkinoista

6 MARKKINOINTISUUNNITELMA VENÄJÄÄN

Tässä osiossa käydään pelkistetysti markkinointisuunnitelmaa Venäjän markkinoille. Venäjän markkinoilta on paljon vaikeampaa saada haluttuja tietoja esiin. Venäjän vientiä tukevat toimet ja organisaatiot toimivat konsultointi pohjalta, jolloin tarkempien tietojen saamiseksi Contiopanelsin olisi liityttävä esimerkiksi Suomalais-Venäläisen (SVKK) kauppakamarin jäseneksi. SVKK koetaan hyödylliseksi, mutta yritys katsoo, ettei se ole tällä hetkellä ajankohtainen. Myös Finpro tarjoaa apua Venäjän markkinoille, mutta isompia toimenpiteitä vaativat toimet ovat maksullisia.

6.1 Lähtökohta-analyysit

Venäjä on vientitoiminnan kannalta varsin haastava markkina-alue. Lähes kaikki mahdolliset kilpailijat toimivat jo siellä. Lähtökohtaisesti yritykset aloittavat kansainvälistymisen naapurimaista. Maantieteellisesti lähellä oleva Pietarin markkina-alue sekä Moskova tarjoavat paljon mahdollisuuksia. Logistiikan osalta tuotteet ovat helposti toimitettavissa molemmille alueille. Mielenkiintoa tuotteisiin löytyy, mutta saman alan toimijoita on useita. Pietari on Venäjän merkittävin kulttuurikaupunki ja sitä pidetään edelleen toisena pääkaupunkina. Moskova on vastaavasti metropoli, jossa arvostetaan perinteitä, rakentamista ja sisustamista.

Venäjän kaupankäyntiä hankaloittavat erilaiset lait ja säädökset. Lisäksi tullaus ja sopimusasiat ovat paljoltikin erilaisia kuin kotimaassa. Viimeisinä vuosina Suomen vienti Venäjälle on ollut laskussa.

6.1.1 Markkina-analyysi

Markkinat jakautuvat yleisellä tasolla. Venäjän markkinat ovat monipuoliset. Seuraaminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä maan muutokset ovat nopeita. Kommunikointi hankaloittaa kaupankäyntiä, sillä informaatiota on vaikea tulkita, ellei palkattua tulkkia ole. Erilaisia puutavaran toimittajia on paljon. Kilpailu puualan sisus-

tustuotteista on kasvussa. Kilpailijat tuottavat erilaisia puutuotteita, mutta ne eivät kuitenkaan lukeudu samaan segmenttiin. Laajat markkinat tarkoittavat myös suurta kysyntää. Suomalaiset ja venäläiset jakavat yhteisen skandinaavisen näkemyksen ja mielenkiinnon puihin. Suomalaiset tuotteet ovat arvostettuja Venäjällä. Suomalaisilla on yleisesti hyvä maine.

Markkinatilanteeseen vaikuttaa myös ruplan kurssi. Se on hyvin epävakaa ja haasteellinen varsinkin viennin osalta. Tämä vaikuttaa suurimmiten Venäjälle tuleviin investointeihin. Venäjän talouden odotetaan kuitenkin nousevan. (Venäjän kaupan barometri 2015.) Finpron edustajan mukaan Venäjän markkinoille on suositeltavaa tehdä tarkempaa markkinatutkimusta ennen markkinoille siirtymistä selvittääkseen yrityksen vientimahdollisuudet sekä mahdollisuudet markkinoilla.

6.1.2 Kilpailija-analyysi

Venäjän markkinoilla vallitsee kova kilpailu. Kilpailukenttä on samantapainen kuten Suomessa. Vientikauppaa harjoittavat höyläämöt. Suomen isot toimijat ovat jo Venäjällä. Lisäksi kilpailua kirittävät paikalliset kilpailijat, Keski-Euroopan toimijat sekä Turkin toimijat. Turkilla ovat suuret yhteistyösopimukset erilaisista rakennuskohteista Venäjällä ja yhteistyö Venäjän ja Turkin välillä on kasvussa.

Yrityksen on pysyttävä ajan tasalla, joka tarkoittaa, että markkinoita on aktiivisesti seurattava. Yrityksen on reagoitava sen mukaan miten markkinat muuttuvat.

6.1.3 Asiakas-analyysi

Pääasiallisin toimi on tavoitella venäläisiä tukkureita. Venäjälle tuote toimii luksus-tuotteena, jolloin kilpailu sijoittuu myös korkeanluokan segmenttiin. Oksaton, laadukas, pintakäsitelty puu, jota voidaan modifioida halutulla tavalla. Tuktureiden avulla toiminta voidaan käynnistää sekä sopia uusia yhteistyösopimuksia. Vähitäiskaupoilla voi olla potentiaalia, mutta luksusluokan tuote ei sovi samaan segmenttiin.

Toinen asiakasryhmistä ovat rakennusliikkeet. Venäjällä rakennetaan jatkuvasti. Useita suomalaisia rakennusliikkeitä toimii Venäjällä. Rakennusliikkeille tuotteissa on potentiaalia osana ulkorakennus elementtinä. Kestävät, vaihdettavat, modulaariset tuotteet takaavat lujan ja näyttävän näköisen kokonaisuuden. Tuotteita voidaan hyödyntää myös sisällä. Modulaariset tuotteet ja puulaatta ovat uniikkeja vaihtoehtoja rakennettaviin kohteisiin. Venäjällä valmiit rakennukset jätetään sisustamatta, jolloin asiakas saa halutessaan sisustaa sen haluamalla tavalla. Rakennusten mahdollisuudet ovat yritykseen nähden suuret, jos yritys saa toimeksianton rakennuskohteisiin.

Sisustus- ja arkkitehtiliikkeet ovat myös potentiaalisia asiakkaita. Usein liikkeet ovat kytköksissä rakennusliikkeisiin. Arkkitehdit suunnittelevat rakennettavat kohteet, mitä taloon tehdään ja laitetaan. Ideana on tuoda Contiopanelsin tuotteet arkkitehtien sekä sisustusliikkeiden käyttöön.

Venäjällä hotellirakentaminen on suosittua varsinkin suurissa kaupungeissa. Lukusluokan tuotteelle hotellit ovat eksoottinen kohderyhmä. Hotelleihin voidaan tarjota puulaattaa, modulaarisuutta ja akustiikkapaneeleita. Hotelleihin ei voida heti tehdä kauppaa, sillä yritys tarvitsee tunnettua. Hyvien yhteistyökumppaneiden ohella yritys voi saada isoja toimijoita asiakkaikseen.

6.2 Strategiat

Yritys lähtee hakemaan jalansijaa Pietarin ja Moskovan markkinoilta. Pietari on ensimmäinen kohdemarkkina-alue Venäjällä. Tarkempi markkinatutkimus tehdään itse markkina-alueella. Sillä selvitetään kiinnostus tuotteisiin, mitä asiakkaat todella hakevat sekä millainen kilpailu alueella on. Alustavia toimia on aloitettu yhdessä Finpron edustajan tukemana. Suomalais-venäläistä kauppakamaria on harkittu, mutta sen hyödyntäminen on myöhemmällä ajankohtaa. Venäjän viennin tulisi kattaa vähintään 35 % liikevaihdosta ja yrityksen kokonaisviennistä ensimmäisen kolmen vuoden jälkeen viennin aloittamisesta. Vastaavasti 5 vuoden päästä viennin aloittamisesta olisi kaikki Venäjän vientiin kuluvat kustannukset maksettu, jonka jälkeen tuottoa syntyy enemmän.

Yrityksellä on kaksi myyntiagenttia, joista molemmat ovat työllistettyinä Australian päässä. Alussa kauppaa käydään kotimaasta käsin ja yhteistyökumppanin avulla tuotteet pyritään tuomaan potentiaalisille asiakkaille julki. Asiakstapaamisiin osallistuu mahdollisesti yrityksen omistaja ja / tai osakkeen omistaja, jossa mukana tukkuri sekä tulkki. Kaupankäyntiä pyritään helpottamaan oikealla yhteistyökumppanilla, joka pystyisi hoitamaan jakelun, yhteydenpidon asiakkaisiin ja mahdollisesti jopa myynnin.

Finpron edustajan tai SVKK:n konsultointi apua tullaan hyödyntämään tarkemmin markkinoita suunniteltaessa. Venäjän markkinoille on mietitty myös vientirengasta, jossa jokainen jäsen toisi omaa osaamista ja tieto/taitoa. Tällä voitaisiin vähentää myös viennistä koituvia kustannuksia. Pääasiassa kaupanteko hoidetaan tunnetun henkilön kautta/avulla, joka toimisi suosittelijana tai itse asiakkaana. Vienti- ja markkinointistrategia joudutaan suunnittelemaan tarkemmin, sillä pääfokus on Australian markkinoilla, johon panostetaan tällä hetkellä. SVKK:lla on valmis verkosto Venäjälle ja heidän avulla yritystä voidaan ohjata eteenpäin asiakkaille. SVKK hoitaa kontaktit ja identifioinnit. Tapaamiset asiakkaiden kanssa sovitaan yhdessä, joka mahdollistaa pääsyn suoralle keskustelulle.

Contiopanelsin markkinoinnin toimenpiteitä tullaan muuttamaan. Internet sivut ovat yrityksen tärkein markkinoinnin kanava. Sivuja käännetään tällä hetkellä venäjäksi sekä jokaisesta tuotteesta tulisi oma esite referensseineen. Tarvitaan jo aiemmin tuttuja toimijoita, jotta Contiopanel voi kasvattaa tunnettuuttaan. Tarkoitus on toimia yhtenä tunnetuimmista puun sisä- ja ulkosisustamisen edellä kävijänä Venäjällä. Motiivina markkinajohtajuus. Kaupankäynnin lähtökohtana ovat asiakkaiden intressit tehdä rahaa. Venäjälle valmistetaan erikseen tehokkaat ja toimivat markkinointimateriaalit.

On erittäin tärkeää varmistaa maksutapojen toimivuus. Rahoitusneuvottelut on hoidettava ennen varsinaista kaupantekoa. Yrityksen käyttöpääoman-, vientikaupan rahoitukselle on oltava takaaja. Samoin etukäteismaksut, ellei maksu ole 100 %, loppusumma tulee hoitaa remburssilla. Näiden asioiden varmistamiseksi otetaan Finnvera takaajaksi. Sopimusasiat, kaupankäyntisäännöt sekä yhteistyösopimukset tulee olla kirjallisina ja niitä on seurattava, että sopimukset toteutuvat.

6.3 Segmentointi ja asemointi

Markkina-alueiksi lukeutuvat Pietari ja Moskova. Haasteellisimmaksi yritys näkee markkinoille pääsemisen. Siirtymän jälkeen, yritys hakee jalan sijaa tunnettuna toimijana, joka vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Yritys toimii brändinä. Brändillä halutaan viittoa yrityksen menestystekijöihin, jotka ovat ekologinen, laadukas ja visuaalinen. Kun asema Pietarin ja Moskovan markkinoilla on saavutettu yritys voi miettiä laajentavansa uusille markkina-alueille. Alkuvaiheessa yrityksen on kuitenkin kohdistettava toimintansa valittuihin segmentteihin. Rajalliset resurssit ja kokemattomuus markkinoilla ovat tekijöitä, jotka rajoittavat yrityksen toimintaa. Alussa on tärkeää varmistaa toiminnan sujuvuus. Positiivinen ja mutkaton toiminta jättää hyvän mielikuvan. Yritys aikoo investoida ulkomaanmarkkinoihin. Investoinnit on suunniteltava tarkkaan ja kohdistaa siihen, joka ohjaa toimintaa vahvinten. Tarkempi strategia tehdään markkinatutkimuksen pohjalta. Kokonaismarkkinoista kolmen vuoden aikana yritys tavoittelee samaa prosentuaalista osuutta kuin Australian markkinoilta.

Yritys lähtee Finpron ja SVKK:n avulla verkostoitumaan, etsimään yhteistyökumppaneita ja tavoittelemaan asiakkaita. Verkostoituminen aloitetaan osallistumalla erilaisiin tapahtumiin sekä puu- ja sisustusmessuille. Yritys keskittyy oikean kohderyhmän löytämiseen. Luksusluokkaan sijoittuvan tuotteen kohderyhmäksi valikoituvat tukkurit, sisustusliikkeet ja arkkitehdit. Yritys pyrkii erottumaan joukosta uudennaisilla tuoteinnovaatioilla, laadulla, asennuksen ja logistiikan helppoudella ja ekologisuudella. Yrityksen tavoite on saavuttaa edellä kävijän asema myös Venäjän markkinoilla.

6.4 Tuote

Yritys tarjoaa korkeanluokan tuotteita, joita tarjotaan myös Australiaan. Tuoteskaala on pääpiireittäin sama. Erona on vain se, että miten tuote markkinoidaan, myydään ja kenelle se kohdistetaan. Venäjän sisäinen markkinointi hoidetaan yhteistyökumppanin avulla. Tuotteet esitellään mallikohteissa. Vastaavia tuotteita ei ole, joten sen uskotaan herättävän huomiota. Yrityksellä on myös muutama uusi innovaatio, joiden odotetaan olevan menestyksekkäitä Venäjällä.

Tuotteet ovat hyvin muunneltavia sekä helposti vaihdettavia. Käytännössä jokainen voi muodostaa ja tehdä haluamansa mukaisen ulkoasun niin sisä- kuin ulko- seinille Contiopanelsin tuotteilla. Venäjällä arvostetaan skandinaavista yksinkertaisuutta ja tyylikkyyttä. Markkinointitutkimuksen avulla voidaan selvittää tuotteiden kiinnostavuus sekä tehdä tarkempaa maakohtaista tuotekehittelyä, jos se koetaan tarpeelliseksi. Tuotteita voidaan muun muassa modifioida hyödyntäen maan lipun värejä ja koristeellisuutta. Ortodoksisuudella on vahvat juuret Venäjään, josta koristeellisuus pitkälti pohjautuu.

6.5 Hinta

Venäjän standardit ovat sääteleviä ja uusia rasitteita viennille voi tulla milloin vain. On huomioitava hyväksynnät, mitoitus, pakkaukset, muotoilu ja värit. Tuotteet sijoittuvat hintaluokkaan kallis, mutta osa tuotteista sijoittuu keskihintaluokan seudulle. Kuluihin vaikuttavat myös tullit ja rahdit. Tuotteen hinta muodostuu yksikköhinnan, arvonlisäveron ja viennistä koituvista kuluista. Lisäksi hintaan vaikuttavat markkinoilla olevien kilpailijoiden tuotteet ja niiden hinnoittelupolitiikka. Hintaan vaikuttavien tekijöiden päälle lisätään kate.

Hinnoittelutekniikka jakautuu yksittäinen tuote/ neliometri hinnoitteluun, kokonaisuushinnoitteluun sekä pakettihinnoitteluun riippuen tuotteesta. Contiopanelsin jokainen tuote on hinnoiteltu erikseen. Yleensä asiakkaat ostavat kokonaisuuksia, kohteita, esim. kylpyhuoneen laatoituksen, makuuhuoneen seinien sisustuksen taikka talon ulkoseinät, jolloin hinta määräytyy kokonaisuuden mukaan. Jos asiakas ostaa isomman erän, tuotteista saa alennusta. Hintoja verrataan suunniteltuun kohdemarkkinoiden hintatasoon, kilpailijoihin, kuluihin ja strategiaan.

6.6 Jakelu

Kotimaan jakelu tapahtuu rekkarahtina. Logistiikka kotimaasta hoidetaan rekkarahtina tai junalla Venäjälle. Rekkarahti ostetaan vakuutuksineen Shenkeriltä tai Dhl:tä. Incotermsin avulla varmistetaan kansainvälisen kaupan toiminnan tapahtuvan oikeudenmukaisesti. Tuotteiden saavuttua Pietarin ja Moskovan markkinoille

tuotteet hoidetaan loppukäyttäjille yhteistyökumppanin avulla. Yritys haluaa kokeen yhteistyökumppanin logistiikan ja toimitusketjun hallintaa varten.

Venäjän markkinoille on tehty kokonaisvaltainen vientisuunnitelma, joka kattaa viennin kotimaasta aina kohdemarkkinoille asti.

6.7 Viestintä

Venäjälle kohdistuvasta mainonnasta ja myyntityöstä vastaavat aluksi yrityksen omistaja sekä osakkaat, jotka vastaavat suunnittelemisesta, varmistavat markkinoiden toteutumisen ja ovat mukana asiakasvierailuilla aina kun on vain mahdollista. Venäjän kaupankäynnissä tarvitaan tulkin apua, jolloin venäjää hallitsevan konsultin / myyntihenkilön käyttö nähdään hyödyllisenä investointina. Konsultin / myyntihenkilön odotetaan vastaavan Venäjän viestintään liittyvistä tekijöistä.

Contiopanelis aikoo esitellä tuotteita erilaisilla messuilla ja promootioilla. Suunnitella on toteuttaa erilliset showroomit Pietariin ja Moskovaan. Lisäksi yritys tarvitsee muutamia referenssikohteita Venäjälle. Sponsoritoiminnalla yritys pystyy parantamaan imagoansa. Yritykselle halutaan lisää näkyvyyttä ja tunnettuutta.

Asiakkuuksiin yhteydenpito tapahtuu sähköpostitse, puhelimella sekä yritysvierailuilla. Asiakassuhteiden ylläpitämiseksi yritys pyrkii vierailemaan asiakasyrityksissä vähintään kerran vuodessa. Yrityksen nettisivut käännetään Venäjäksi.

6.8 Henkilöstö

Omaa henkilöstöä Venäjällä ei ole suunniteltu toimivan ainakaan vielä. Venäjä halutaan ulkoistaa yhteistyökumppanille, joka hoitaisi suurimman osan Venäjän pääntoimista. Tällä hetkellä yritys etsii avainhenkilöitä Venäjän markkinoiden käynnistämiseksi. Asiakkuuksia hallitaan CRM-järjestelmällä.

6.9 SWOT-analyysi

Tässä osiossa käydään läpi Venäjän markkinoita SWOT-analyysillä. Kuviossa 4 kuvataan Venäjän markkinoiden mahdollisuuksia ja haittoja.

Sisäisiksi vahvuuksiksi luetaan innovatiivisuus, riskienotto kyky, laatumielikuvat, maantieteellinen sijainti, yhteinen historia ja kokemus kaupankäynnistä. Venäläisillä on kaiken kaikkiaan hyvä mielikuva suomalaisista yrityksistä ja tuotteista. Tuotteiden tiedetään olevan korkean laadun omaavia ja usein ne vastaavat venäläisten mieltymyksiä.

Sisäisiä heikkouksia ovat byrokratia, kansainvälisen kokemuksen puute sekä kova kilpailu. Venäjän markkinoilla on useita kilpailijoita, jotka valmistavat samantapaisia tuotteita. Puuala on vahvassa asemassa ja maan sisällä löytyy paljon alan toimijoita. Siksi on tärkeää osata erottua joukosta.

Ulkoisia mahdollisuuksia ovat Venäjän suuri kasvu rakentamisen alalla sekä tuotteiden kiinnostavuus. Venäjällä on useita miljoona kaupunkeja, joissa on kysyntää korkeanlaadun sisustamisen tuotteista.

Ulkoisia uhkia ovat ruplan muutokset, korruptio sekä kasvun heikentyminen. Talouden muutokset vaikuttavat vahvasti koko Venäjään. Rahan arvon nousu ja lasku tekee siitä epävakaa ja korruptio vastaavasti toiminnasta epävarmaa. Kaupankäynti perustuu hyvin paljon ihmissuhteisiin, jolloin myös yhteistyökumppanit on tarkoin valittava. Yhteistyökumppaneiden taustat on tarkoin selvitettävä, sillä yritystoiminnan ympärillä on myös rikollisuutta.

Kuvio 4. SWOT-analyysi Venäjän markkinoista

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Sisäiset vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovatiivisuus ➤ Riskienotto kyky ➤ Kansainvälistymiseen suuntautunut ja motivoitunut johto ➤ Laadukkaat ja kilpailukykyiset tuotteet ➤ Maantieteellinen sijainti ➤ Laatumielikuvat ➤ Historia ja kokemus kaupankäynnistä ➤ Pk-yritysten kansainvälistymisen tukeminen | <p style="text-align: center;">Sisäiset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kova kilpailu ➤ Kansainvälisen kokemuksen puute ➤ Viestinnän osaamisen puute ➤ Suomalaisten tunnettuus kantaa vain länsirannikolla ➤ Hintakilpailu ➤ Byrokratia |
| <p style="text-align: center;">Ulkoiset mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valtava ja jatkuva rakentaminen ➤ Useita miljoonakaupunkeja, joissa mahdollisuuksia ➤ Tuotteen kiinnostavuus | <p style="text-align: center;">Ulkoiset uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ihmissuhteet isossa asemassa kaupankäynnissä ➤ Yhteistyökumppaneiden taustat on tarkoin selvitettävä ➤ Ruplan muutokset ➤ Korruptio ➤ Kasvun heikentyminen |

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tavoitteina oli kerätä tietoa sekä selvittää tärkeitä ja välttämättömiä tekijöitä kansainvälistymisprosessin aloittamiseksi. Markkinoinnin suunnittelu on osana kansainvälistymisprosessia. Yrityksen ollessa kokematon ulkomaanmarkkinoilla on yleistietoa myös hankittava maista, markkinoista, kilpailijoista, säädöksistä ja laeista. Yrityksen on erotuttava joukosta.

Yrityksen strategia, tahtotila, resurssit ja hyvin kilpailukykyiset tuotteet ovat yrityksen kansainvälistymisen avaintekijöitä. Innovatiivisuus nähdään jo tämän hetkisenä menestystekijänä. Yritys on saanut kahden vuoden aikana hyvin jalansijaa Suomessa ja potentiaalisimmat asiakkaat toimivat jo yhteistyökumppaneina. Yrityksen johto on tehnyt päätöksen kansainvälistymisestä 2015 vuoden aikana. Suomen markkinoiden pienuus ja kansainväliset asiakkaat ovat edellä vieviä tekijöitä. Yrityksen on kuitenkin tehtävä joitakin liikkeitä ennen suoraa kansainvälistymistä. Yrityksen tavoite on edetä askel askeleelta kohti tavoitteita riskejä ottaen. Tällä hetkellä yritys hakee kontakteja Suomen ulkopuolelta yhteistyökumppaneiden sekä Finpron ja kauppakamarien avulla. Ensimmäiset kontaktit ulkomaille on jo löydetty. Ensimmäisten kansainvälisten kauppajen odotetaan tapahtuvan pian. Konsultointiapua tullaan hyödyntämään molemmissa kohdemaissa. Ensimmäisten kansainvälisten asiakkaiden/yhteistyökumppaneiden jälkeen asiakkaita pyritään saamaan lisää valituista kohdemaista Venäjä, Australia, Saksa ym. Yritys tarvitsee tunnettuutta ja hyviä yhteistyökumppaneita toiminnan eteenpäin viemiseksi.

Budjetointia kumpaakaan maahan ei ole vielä tehty, koska molempiin maihin tullaan tekemään tarkemmat suunnitelmat resurssien, kulujen, viennin kattamiseksi. Uudet yhteistyökumppanit / osakkeen omistajat edesauttavat vientiä ja ulkomaan markkinoiden toimenpiteiden suunnittelua. Tämän suunnitelman avulla yritys saa neuvoa strategisten päätöksien tueksi.

Kansainvälistyminen on aloitettava vaihe vaiheelta, sillä prosessin läpikäynti vie aikaa ja resursseja. Tarkempaa markkinointistrategiaa ja -tutkimusta tullaan toteuttamaan kenttätutkimuksena kohdemaissa.

LÄHTEET

Ahokangas, P. 1998. Internationalisation and Resources: An Analysis of Processes in Nordic SMEs. Acta Wasaensia 64, Business Administration no 24, Management and Organization. Vaasa: University of Vaasa.

Ansoff, I. H. 1987. Corporate Strategy. First published in the USA by McGraw-Hill 1965. Published in Great Britain by Penguin Books 1968. Copyright McGraw-Hill 1965, 1968.

Contiopanelis Oy. 2015. Markkinointimateriaali.

Dobbs, M. & Hamilton, R. 2007. Small business growth: Recent evidence and new directions. International journal of entrepreneurial behavior & research 13 (5), 296-322.

Harju, R. 18.9.2013. Australian ja Uuden-Seelannin markkinat lähellä pohjoismaalaisia. [Verkkajulkaisu]. Team Finland. [Viitattu 11.6.2015]. Saatavana: <http://team.finland.fi/public/default.aspx?contentid=283868&contentlan=1&culture=fi-FI>

Heinonen, J., Nummela, N. & Pukkinen, T. 2004. To grow or not to grow? An analysis of internationally growth orientated Finnish SMEs. Paper presented at the EIBA Annual Conference, Slovenia, 5-8 December 2004.

Kettunen, L. 3.7.2013. Puutuotealalla kasvu ja kansainvälistyminen kulkevat käsi kädessä niin hyvässä kuin pahassa. [Verkkajulkaisu]. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 8.6.2015]. Saatavana: [http://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/strategiset_ohjelmat_ja_karkihankkeet/metsa-
lan_strateginen_ohjelma/ajankohtaista_mso_sta/puutuotealalla_kasvu_ja_kansainvalistymi-
nen_kulkevat_kasi_kadessa_niin_hyvassa_kuin_pahassa.111065.news](http://www.tem.fi/ajankohtaista/vireilla/strategiset_ohjelmat_ja_karkihankkeet/metsa-
lan_strateginen_ohjelma/ajankohtaista_mso_sta/puutuotealalla_kasvu_ja_kansainvalistymi-
nen_kulkevat_kasi_kadessa_niin_hyvassa_kuin_pahassa.111065.news)

Liimatta, R. 2013. Markkinatutkimus. Contiopanelis Oy.

Liljeroos, H. 2013. Internet-markkinoinnin ABC: Mitä on internet-markkinointi. [Verkkajulkaisu]. Digivallankumous. [Viitattu 25.6.2015]. Saatavana: <http://www.digivallankumous.fi/internet-markkinoinnin-abc-mita-on-internet-markkinointi/>

Luostarinen, R. & Hellman, H. 1993. The internationalisation processes and strategies of Finnish family firm. 2 print. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.

- Niklander, K. 2010. Taloustutkimus. [Verkkajulkaisu]. Ajankohtaista markkinatutkimusasiaa Venäjältä. [Viitattu 16.6.2015]. Saatavana: http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje_4_2010/ajankohtaista-markkinatutkimusas/
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York. The Free Press.
- Raatikainen L. 2005. *Tavoitteellinen markkinointi: Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope, T. 2003. *Johdon markkinointiratkaisut – Strateginen markkinointi*. Helsinki: WSOY.
- Sandbacka J. 2010. Brändätään pikkaisen.[Verkkajulkaisu]. pk-yrityksen brändikirja 4-6. [Viitattu 3.5.2015]. Saatavana: <http://jultika.oulu.fi/Record/isbn978-951-42-6189-3>
- Team Finland. 17.10.2014. Team Finland Australia & Uusi-Seelanti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.6.2015]. Saatavana: <http://www.finland.org.au/public/default.aspx?nodeid=46664&contentlan=1&culture=fi-FI>
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parviainen, P. 2007. *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Helsinki: Talentum Media.
- Tiri, M. 2015. Venäjän kaupan barometri. [Verkkajulkaisu]. Suomalais-Venäläinen kauppakamari. [Viitattu 24.6.2015]. Saatavana: http://www.svkk.fi/files/14509/Venajan-kaupan_barometri_kevut_2015_FI.pdf
- Trading Economics, 2015. Russia Population. [Verkkosivu]. [Viitattu 16.6.2015]. Saatavana: <http://www.tradingeconomics.com/russia/population>
- Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, vol. 71, issue 1.
- Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. *Menestyjä kilpailee tiedolla – markkinatieto kansainvälistymisen tukena*. Helsinki: Multikustannus
- Varamäki, E. & Tornikoski, E. 2007. *Kasvun ulkoiset strategiat*. Teoksessa: Laukkanen, M. 2007. *Kasvuyritys*. Helsinki: Talentum Media Oy.

World Bank Group, 2015. Doing Business. [Verkkosivu]. Ease of doing business in Australia. [Viitattu 10.6.2015]. Saatavana: <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/australia/>

Äijö, T. S., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., Lindqvist, J. & Hanninen, H. 2005. Internationalization Handbook for the Software Business. Lappeenranta: University of Technology.