



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Kansainvälisen yrityksen uudelleen asemoi- tuminen markkinoille

Case: Stala Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Marina Karawatski

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KARAWATSKI, MARINA:

Kansainvälisen yrityksen uudelleen ase-
moituminen markkinoille
Case Stala Oy

Taloushallinnon opinnäytetyö

51 sivua, 1 liitesivu

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä tutkimus selvittää, mitä markkinoinnin osa-alueita yrityksen pitää parantaa, jotta se voi uudelleen asemoitua markkinoilla. Yrityksen uudelleen asemoitumisessa pitää ottaa huomioon markkinointimix sekä yrityksen strategia. Tutkimuksessa käsitellään myös venäläisten asiakkaiden maksuehtoja. Aihe opinnäytetyölle tuli case-yritys Stala Oy:ltä.

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Aineistoa tutkimukseen on haettu kansainvälistä markkinointia käsittelevästä kirjallisuudesta, kilpailija-analyysistä sekä tehty maa-analyysi Venäjästä. Teoriassa paneudutaan markkinointi mixiin ja kansainvälisen kaupan maksuehtoihin. Maa-analyysissä käydään läpi Venäjää markkinana ja syvennytään toimialaan ja mahdolliseen asiakaskohderyhmään.

Tutkimuksen empiirinen osa käsittelee case-yritys Stala Oy:n Venäjän vientiä, strategiaa sekä markkinointiviestintää. Empiirisen osuuden lopussa esitetään yritykselle kehitysehdotuksia, jotta toiminta saataisiin sujuvammaksi. Tutkimuksen empiiriseen osaan on saatu tietoa yrityksen omilta internetsivuilta ja Venäjän myyntipäällikölle suoritetusta temahaastattelusta.

Opinnäytteen tuloksista käy ilmi, että yrityksen sopimuskäytäntöjä tulisi tarkentaa maksuehtojen osalta sekä toiminnan yleisen sujuvuuden suhteen. Samoin selkeän myyntistrategian puuttuminen on haitannut tuotteen myyntiä ja mainontaa. Tarkasti laaditut sopimukset ja selkeä linja strategiassa edesauttavat yrityksen vientiä ja myynnin kehitystä markkinoilla.

Tulevissa opinnäytetöissä voidaan tutkia samaa aihetta kvantitatiivisesta näkökulmasta, esimerkiksi kuinka paljon myynti voi kasvaa toimenpiteiden muututtua sekä kuinka paljon markkinointikustannukset lisääntyivät. Samaa aihetta voidaan myös käsitellä eri markkina-alueelta ja eri tuotteen näkökulmasta.

Avainsanat: kansainvälinen markkinointi, kilpailukeinot, maksuehto, markkinointimix

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KARAWATSKI, MARINA:

International Company Re-positioning in
the Market, Case Stala Oy

Bachelor's Thesis in Financial Management

51 pages, 1 appendix

Spring 2012

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to find out how international company should reposition itself in the market. The idea to this thesis came when I was doing my practical training in the case company Stala Oy. Stala Oy is an international company as it operates in over 30 countries. My aim in this thesis was to find out how Stala Oy could reposition their selves in the Russian market after having problems after the 2008 financial crisis. Also the purpose of this thesis was to examine the case company's payment terms with Russian customers as there had been issues not getting payment on the bank account on time.

This thesis is qualitative in nature and was done in co-operation with the case company Stala Oy. The material used in this case study was collected by using international marketing literature, examining the case company's competitors and by doing an analysis of Russia and the potential customers there. In addition, a theme interview was conducted with the Sales Manager of the Russian market.

The study's empirical section tells more about the case company Stala Oy and its marketing in Russia. In the empiric part I focus on Stala Oy's sales/marketing strategy in Russia, marketing in Russia generally and payment terms with Russian customers. The last chapter consists of development proposals.

The study's results show that company should reclear its general sales and payment terms. Clear rules on how the payment should be made will reduce credit loss and debt collection will be avoided. The results also show that an international company needs to have a clear vision and strategy when operating in a foreign market. A clear price and consumer strategy will ease sales as it is easier to advertise and sell products to the correct customers.

Further studies can be conducted by researching what advertising method is the best way to reach customers in difficult markets. Also a quantitative study could examine how much the sales and marketing expenses would grow if strategy or consumer group is changed.

Key words: international marketing, competitive tools, payment terms, marketing mix

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tiedon hankinta	3
1.4	Työn rakenne	3
2	KANSAINVÄLINEN MARKKINOINTI	5
2.1	Markkinoinnin kilpailukeinot	6
2.1.1	Tuotestrategia	7
2.1.2	Hinnoittelustrategia	8
2.1.3	Markkinointiviestintästrategia	9
2.1.4	Jakelustrategia	11
2.2	Maksuehdot	15
3	MAA-ANALYYSI VENÄJÄSTÄ	18
3.1	Maantieto ja väestö	18
3.2	Infrastrukturi	20
3.3	Politiikka ja hallinto	21
3.4	Talous	21
3.5	Toimiala	23
3.6	Ympäristö	27
3.7	PESTEC- analyysi	29
4	STALA OY:N KILPAILIJAT	31
4.1	Franke	31
4.2	Blanco	32
4.3	Muut kilpailijat	33
5	STALA OY	36
5.1	Venäjän vienti	38
5.2	Tuote	38
5.3	Hinta	39
5.4	Jakelu	40
5.5	Markkinointiviestintä	43
6	KEHITYSEHDOTUKSET	45
7	YHTEENVETO	49

LÄHTEET

52

LIITTEET

56

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Suomi on pienenä valtiona riippuvainen yritysten viennistä ja kansainvälistymisestä. Globalisoituminen tuo haasteita, mutta myös monia mahdollisuuksia (Vahvaselkä 2009, 15; Äijö 2008, 19). Venäjä markkina-alueena on erittäin tärkeä monelle suomalaiselle yritykselle. Venäjän valtavat markkinat antavat yrityksille mahdollisuuden kansainvälistyä ja laajentaa toimintaansa Suomen rajojen ulkopuolelle. Vieraalla markkina-alueella työskentelyssä on myös haasteita. Yrityksen pitää markkinoida tuotteitaan eri tavalla, jotta ne herättäisivät asiakkaisissa kiinnostusta. Markkinoinnissa pitää ottaa huomioon kohdealueen kulttuurierot, kohdeyrityksen tarpeet ja elintavat. Kohdealueen markkinointi voi olla haastavaa, aikaa sekä resursseja vievää. (Vahvaselkä 2009, 16.)

Markkinoinnin hankaluus näkyy myös case-yrityksessä Stala Oy:ssä. Stala on toiminut pitkään Venäjällä, mutta brandina se ei ole yhtä tunnettu kuin kilpailijansa Franke ja Blanco. Myynnillisesti Stala ei saavuta haluamia tuloksia brandin tuntemattomuuden ja korkean hinnan takia. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ottaa selvää, mitä muutoksia Stalalla pitää tehdä, jotta päästään yrityksen asettamiin tavoitteisiin.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona case-yritykselle Stala Oy:lle. Stala on lahtelainen keittiötasoja ja altaita valmistava perheyritys. Stala hoitaa tällä hetkellä vientiä yli 30 maahan, joista yksi on Venäjä. Stala Oy:lla on ollut vientiä Venäjälle jo pidemmän aikaa, mutta talouskriisin jälkeen on ollut vaikeuksia lisätä myyntiä markkinoilla. Yrityksen tunnettavuus on heikentynyt, johon syynä ovat olleet oman tytäryrityksen, tuotannon ja varaston puuttuminen Venäjällä. Stala Oy:n kilpailijat Franke ja Blanco ovat konkreettisesti etabloituneet markkinoille oman tuotannon ja varaston voimin.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytteen tavoitteena on selvittää, millä keinoilla Stala Oy pääsee Venäjän myynnissään ainakin vuoden 2008 edeltävälle tasolle. Tässä tutkimuksessa selvitetään, miten yrityksen pitää markkinoida tuotteitaan, jotta myyntiä saisi lisättyä, hankittua lisää asiakkaita sekä jälleenmyyjiä. Tarkoituksena on myös lisätä yrityksen ja tuotteen näkyvyyttä, jotta Stala Oy:n brandi ja tuotteet olisivat tunnetumpia. Ennen vuotta 2008 case- yrityksen myynti Venäjällä oli huipussaan. Opinnäytetyön ensimmäinen tutkimusongelma on:

- Mitä myyntistrategiaa yrityksen pitää käyttää?

Tämän tutkimusongelman alakysymyksiä ovat:

- Pitääkö yrityksen muuttaa hintojaan, markkinointiviestintää, jotta saavutettaisiin mahdolliset asiakkaat paremmin?
- Miten markkinoida ja mainostaa, jotta yrityksen brandi ja tuotteet tulevat tunnetummaksi?
- Millä keinoilla saadaan yritykselle lisää loppuasiakkaita, jälleenmyyjiä ja yhteistyökumppaneita?

Muuntamalla kilpailukeinoja yritys saa houkutelua lisää asiakkaita ostamaan tämän tuotteita ja lisättyä brandin ja tuotteiden näkyvyyttä. Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään miten venäläisten asiakkaiden maksuehjoja pitää kehittää, jotta venäläisten asiakkaiden saamiset tuotteista tulisivat ajoissa pankkitilille eikä Stala Oy:lle muodostuisi luottotappioita. Tällä hetkellä ongelmana on, että maksut myöhästelevät ja saamisia on jouduttu perimään. Jotta myyntisaamisongelmia ei ilmaantuisi, pitää venäläisten asiakkaiden maksuehjoja kehittää.

Opinnäytetyö on rajattu niin, että yrityksen tulevia markkinointi kustannuksia ei lasketa tai oteta huomioon, jos kilpailukeinoja tai strategiaa muutetaan. Tarkoituksena ei ole myöskään selvittää, kuinka paljon yrityksen myynti tulee kasvamaan tai mitä tuotetta tullaan myymään eniten tai kuinka paljon lisää asiakkaita case-yritys tulee saamaan, jos tämä muuttaa strategiaansa tai markkinointiaan.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tiedon hankinta

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, eli määrällinen tutkimus. Määrällistä tutkimusta havainnollistetaan yleensä kuvioita ja taulukoita apuna käyttäen. Määrälliselle tutkimukselle ominaista on, että tutkimuksessa selvitetään aiheen yleinen ilmiö ja tutkimuksen tulokset pyritään yleistämään suurempaan joukkoon. Tämän työn tarkoituksena on kertoa eri markkinoinnin kilpailukeinoista ja niiden pohjalta selvittää paras vaihtoehto yritykselle.

Empiiriseen osaan tietoa on saatu case-yrityksen Stala Oy:n internetsivuilta sekä Venäjän myyntipäälliköltä, jolle on tehty pienimuotoinen teemahaastattelu. Empiiriseen osuuteen lisäarvoa tuo opinnäytetyön tekijän oma kokemus.

Teoriaosioon on käytetty painettua kirjallisuutta kansainvälisestä markkinoinnista ja maksuehdoista. Venäjän tilastokeskuksen sivuilta löytyy tietoa toimialasta sekä Venäjästä. Muilta venäjänkielisiltä internetsivuilta ja sisustuslehdistä löytyy tietoa kilpailijoiden tuotteista, hinnoista sekä kuinka paljon mainontaa heillä on alan eri internetsivuilla ja lehdissä. Kilpailijoiden omilta kotisivuilta saadaan tietoa tuotevalikoimasta sekä yritysten liikevaihdon suuruudesta.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys painottuu kansainväliseen markkinointiin ja markkinoinnin eri kilpailukeinoihin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään markkinointi mixiä, tuotteen hintaa, saatavuutta ja ennen kaikkea markkinointiviestintää. Teoriassa käydään lyhyesti läpi eri viennin operaatiomuodot sekä kartoitetaan niiden edut ja haitat.

Työn ensimmäisessä luvussa kerrotaan tarkemmin kansainvälisestä markkinoinnista sekä eri kilpailukeinoista, joita yritys voi käyttää omassa toiminnassaan. Lopuksi kerrotaan myös lyhyesti eri maksuehdoista, joita voidaan käyttää ulkomalaisessa kaupankäynnissä. Teorian toisessa luvussa otetaan tarkempaan tarkasteluun Venäjä kohdemarkkinana ja käydään läpi toimiala sekä nykyiset kilpailijat.

Kolmannessa luvussa keskitytään maa-analyysiin. Ensin kerrotaan Venäjän maantieteelliset ja poliittiset tiedot, jonka jälkeen selvitetään case- yrityksen toimiala ja potentiaalisen asiakaskunnan kokoa kyseisellä markkina-alueella. Neljännessä luvussa kerrotaan Stala Oy:n pahimmat kilpailijat.

Viides luku käsittelee case-yritystä Stala Oy:tä. Tässä luvussa kerrotaan Stala Oy:n kehityksestä Venäjän markkinoilla. Pyritään myös selvittämään yrityksen menestystekijät ja myynnilliset saavutukset ennen vuotta 2008 sekä miten lama vaikutti myynnin kehitykseen. Luvussa käydään läpi, miten Stala Oy:lla markkinointimix, eli tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä toimivat. Lopuksi kerrotaan miten markkinointiin nyt panostetaan, jotta myynnin volyyymi saadaan nostettua lamaa edeltäneelle tasolle sekä yrityksen näkyvyyttä lisättyä.

Viimeisessä luvussa kerrotaan muutamia kehitysehdotuksia maksuehtoihin, markkinointiviestintään sekä strategian ja toiminnan selkeyttämiseen, joista voi olla apua case-yritykselle Venäjän markkinoilla.

2 KANSAINVÄLINEN MARKKINOINTI

Markkinoinnin suunnittelu on keskeistä viennin käynnistämisessä, tehostamisessa ja suunnittelussa. Markkinointi yhdistetään usein vain myyntiin ja mainontaan, mutta se on paljon muutakin. Markkinoinnin tavoitteisiin kuuluu asiakkaiden löytäminen, näiden saaminen, pitäminen ja kannattavan toiminnan varmistaminen. (Selin 2004, 107.)

Tuntematon yritys ei voi toimia uudella markkina-alueella markkinoimatta tarjontaansa ja erottumatta joukosta. Siksi suunniteltaessa vientiä riittävän markkinatiedon olemassaolo on välttämättömyys ja markkinaselvityksen rooli markkinoinnin työkaluna korostuu. (Selin 2004, 107.) Yrityksen kansainvälistymisen ehtona on, että yritys itse on kansainvälisellä tasolla. Yrityksellä pitää olla kielitaitoista henkilöstöä, kansainvälistä kokemusta, tuotannon ja toiminnan pitää olla kustannustehokasta sekä tuotteen pitää olla sopiva kansainvälisille markkinoille. (Äijö 2001, 15.) Yrityksen etabloituminen ulkomaille kuvastaa yrityksen pitkäaikaista sitoutumista. Etabloituuessa kansainvälisille markkinoille yrityksellä pitää olla joko myyntikonttori, varasto tai oma tuotanto- tai kokoonpanoyritys kohdemaassa (Vahvaselkä 2009, 18).

Asiakaslähtöisessä yrityksessä markkinointiajattelu ja asiakkaan näkökulmasta lähtevä ajattelu ohjaavat yrityksen toimintaa. Nykyisin jokaisen yrityksen on toimittava asiakaslähtöisesti menestyäkseen markkinoilla, oli se sitten kotimaassa tai ulkomailla (Vahvaselkä 2009, 64). Markkinointiajattelun päämääränä on täyttää asiakkaan toiveet ja tarpeet. Asiakaslähtöinen markkinointi edellyttää aina tuntemusta kohdemaan oloista, kulttuurista, lainsäädännöstä sekä asiakaskunnan arvoista, ajatusmaailmasta ja kulutustottumuksista. (Selin 2004, 108.)

Yritys menestyy kansainvälisillä markkinoilla vain, jos saa asiakkaat vakuuttuneeksi tuotteidensa tuovan heille lisäarvoa ja hyötyä. Lisäarvolla tarkoitetaan lisäpalveluja, mitä yritys tarjoaa asiakkaille ja joiden avulla yritys erottautuu kilpailijoista. Lisäarvo ei ole pelkästään alhainen hinta ja tuotteen korkea laatu, vaan esimerkiksi nopea toimitusaika, tuotteen saatavuus, alennukset, toimiva asiakaspalvelu. (Vahvaselkä 2009, 92.) Hinta ei ole aina ratkaiseva tekijä, vaan joskus

kaupat syntyvät esimerkiksi hyvän palvelun tai nopean toimituksen takia. Yrityksen on tärkeää luoda markkinoilla positiivinen ensivaikutelma, mutta erityisen tärkeää on ylläpitää positiivista yrityskuvaa.

Markkinointistrategian keskeiset osa-alueet ovat neljän P:n markkinointimix, eli tuote, hinta, saatavuus ja viestintä (Vahvaselkä 2009, 86–88). Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin markkinoinnin kilpailukeinoista: tuotteesta, hinnasta, saatavuudesta, markkinointiviestinnästä sekä segmentoinnista.

2.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

Pelkästään tuotteen hinta ei ole kilpailukeino, vaan myös tuotteen laatu, huolto, toimitus ja muut palvelut ovat kilpailukeinoja. Markkinoinnin kilpailukeinot, kuten muun muassa laskutus, reklamaatioiden hoitaminen, asiakaspalvelu, muodostavat merkittävän osan yrityskuvasta, imagosta josta yritys markkinoilla tunnetaan. Pelkästään tuote ja yritys eivät enää riitä, vaan nyt katsotaan yrityksen tapaa toimia ja esiintyä kokonaisuudessaan. (Selin 2004, 111; Vahvaselkä 2009, 64.) Yrityksen kilpailukyky määrittyy siitä, miten hyvin yritys pystyy muokkautumaan ja sopeutumaan toimintansa ympäristötekijöihin ja tuottamaan markkinointipanoksen, mikä tehoaisi asiakkaisiin kilpailijoiden panostusta paremmin (Suvanto, Vahvaselkä 1993, 49).

Yrityksellä on toiminnassaan käytössä erilaisia strategioita, kuten esimerkiksi penetraatiostrategia. Penetraatiostrategialla tarkoitetaan sitä, että yritys ei muuta tuotteitaan eikä asiakkaitaan, vaan tehostaa jakelua, kehittää nykyisiä tuotteita sekä tehostaa menekinedistämistä. Tuotestrategialla yritys pyrkii kehittämään tuotteitaan entisille sekä nykyisille asiakkaille, markkinointikehitysstrategialla pyritään etsimään uusia asiakkaita nykyisille tuotteille ja asiakassuuntautuneella strategialla yritys pyrkii monipuolistamaan tuotevalikoimaansa, eli uusia tuotteita uusille asiakkaille. (Äijö 2001, 77; Vahvaselkä 2009, 30.) Kansainvälisen yrityksen markkinointisuunnitelma käsitteleeekin yritykselle tärkeitä strategioita, joiden avulla menestyminen ulkomailla onnistuu. Markkinointisuunnitelmassa käsitellään seuraavia strategioita (Äijö 2001, 83):

- segmentointistrategia
- tuotestrategia
- markkinointiviestintästrategia
- jakelustrategia
- hinnoittelustrategia
- asiakassuhteen hallintastrategia

Näitä strategioita tulen selventämään seuraavissa luvuissa.

2.1.1 Tuotestrategia

Suomalainen alkuperä ei ole enää riittävä myyntiargumentti, joten ostajaa tulee houkutella muilla ominaisuuksilla. Vain omaleimainen tuote saavuttaa kilpailuedun kansainvälisillä markkinoilla, siksi tuotedifferointi on yksi keino saavuttaa asiakaskuntaa (Äijö 2001, 21). Tuotteen korkea laatu, korkeatasoinen suunnittelu ja teknologia ovat tapoja erilaistaa tuotteet kilpailijoista (Vahvaselkä 2009, 191). Yksistään tuote ei aina riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Tuolloin tuotteelle on haettava lisäarvoa tuotteen muista ulottuvuuksista, lisäosista. Tuotekuvaa täytyy usein laajentaa, koska varsinainen ydintuote ei aina tuo tarvittavaa lisäarvoa. (Selin 2004, 114.) Tuotteelle lisäarvoa tuo tämän after sales-toiminto, kuten tekninen tuki, huoltopalvelu ja takuu (Vahvaselkä 2009, 191). Tuotestrategiassa yrityksen pitää ottaa huomioon tuotevalikoiman lisäksi tuotteen erilaisuus kilpailijan tuotteisiin verrattuna, tuotteen käyttöominaisuudet, ulkonäkö, design, brandi sekä tuotteen paketointi (Vahvaselkä 2009, 125–126).

Toimenpiteisiin on syytä ryhtyä, kun tuote on saavuttanut huipun ja menekki alkaa elinkaaren kehityksen mukaan olla laskusuuntainen. Tuotteen elinkaarta pidentäessä yrityksen pitää olla erittäin järjestelmällinen ja seurata markkinoita jatkuvasti, jotta se pysyisi kehityksen tasalla ja olisi ajoissa esillä uudistetuilla tuotteillaan. Yrityksen on kuitenkin jossain määrin muokattava tuotettaan vastaamaan markkina-alueen vaatimuksia. Laatukäsite vaihtelee maittain, joten suomalainen tekninen laatu ei aina riitä. On huomioitava myös palvelun ja koko yritystoiminnan laatu, joka muodostaa hyvän viitekehityksen tuotteen ympärille. Valitsipa yri-

tys minkä tahansa strategian, edellyttää se yritykseltä hyvää tuntemusta markkina-alueestaan, jotta tarvittavat toimenpiteet toteutetaan. (Selin 2004, 115.)

2.1.2 Hinnoittelustrategia

Tänä päivänä hinnoittelusta on tullut entistä haastavampaa muun muassa globaalin kaupankäynnin, vapaakauppa-alueiden, lisääntyneen kilpailun sekä yhtenäisten markkinoiden takia. Hinnoittelu muodostuu lähinnä yrityksen haluamasta katteesta, maksuehdoista sekä alennuksista, mutta noudattaa kuitenkin yrityksen hintastrategiaa. (Vahvaselkä 2009, 202.)

Hinta liitetään voimakkaasti tuotteeseen ja hinta kertookin tuotteesta paljon. Hinnan mielikuvamerkitys on suuri, sillä se kertoo, onko tuote laadukas ja mitä asiakasryhmää sillä tavoitellaan. Ostaja taas miettii saamansa hyödyn arvoa tehdesään ostopäätöstä. Tämän takia pitää ottaa huomioon, ei pelkästään tuotteen hinta, vaan se mitä asiakas tuotteesta hyötyy. (Selin 2004, 116.) Alhainen hinta on usein epäedullisin ja riskipitoisin kilpailutekijä. Alhainen hinta yleensä viittaa alhaisiin tuotantokustannuksiin, huonoon laatuun sekä tuoteominaisuuksiin. (Äijö 2001, 22.)

Hintajouston eli hinnoitteluvapauden suuruus määräytyy itse tuotteen luonteen mukaan, eli onko kyseessä vakiotuote, hieman erilainen, poikkeava vai uutuustuote. Hintaa määriteltäessä alarajana ovat tuotekustannukset ja ylärajana asiakaskunnan maksukyky- ja halu. Yrityksen kannattaakin markkinoida tuotteitaan ainutlaatuisina, sillä näin yritys saa vapautta hinnoitteluun (Suvanto & Vahvaselkä 1993, 48).

Hintaa yleensä käytetään ainoana kilpailukeinona, mikä ei ole riittävää. Yrityksen tulee tietenkin olla hintakilpailukykyinen selvitäkseen kovassa kilpailussa. Yrityksen pyrkiessä uusille markkinoille pitää muistaa, että tuote ja yritys saattavat olla markkinoilla tuntemattomia, joten hinnan muodostaminen oikealle tasolle on erittäin tärkeää. Laajan markkinaselvityksen merkitys hinnoittelussa on oleellista. Yrityksen miettiessä omaa hinnoittelustrategiaansa on tärkeänä valintakriteerinä

tuote ja sen ominaisuudet, kohdema, asiakaskunta sekä kilpailijoiden määrä markkinoilla. (Vahvaselkä 2009, 203; Selin 2004, 116.)

2.1.3 Markkinointiviestintästrategia

Markkinointiviestintä on yrityksen ja sen ulkoisten sekä sisäisten sidosryhmien välistä viestintää, jonka tarkoituksena on saada lisättyä kysyntää ja synnyttää tuloksia. Markkinointiviestintä jaetaan neljään osa-alueeseen: henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä suhde- ja tiedotustoiminta. (Vahvaselkä 2009, 216.)

Henkilökohtainen myyntityö on yrityksen ja asiakkaan välistä kommunikointia. Kansainvälisessä markkinoinnissa asiakas arvostaa, että yrityksen yhteyshenkilö on ammattitaitoinen sekä tuntee asiakkaansa ja tuotteensa. (Vahvaselkä 2009, 216, 222–224.) Mainonnan tavoitteena on tuoda brandille ja tuotteille tunnettuutta, rakentaa mielikuvaa sekä edistää myyntiä. Mainonnan on tarkoitus tuoda esiin tuotteen kilpailuedut, etenkin silloin jos erot kilpaileviin tuotteisiin ovat pienet. Onnistuneesta mainonnasta pitää selvittää mainostettava tuote, mainonnan tavoite sekä kohderyhmä. (Vahvaselkä 2009, 232–233, 239.)

Myynninedistäminen tukee vähittäismyymälöiden myynnin kasvua. Myynnin edistämällä halutaan lisätä yrityksen ja tuotteen tunnettavuutta sekä kannustaa kuluttajia ostamaan tuotteita. Erilaisia myynninedistämiskeinoja ovat esimerkiksi tuotekoulutustilaisuudet, messut, esittelyt, kuluttajiin kohdistetut alennukset sekä kampanjat. Suhde- ja tiedotustoiminnan tarkoituksena on pitää yllä yrityksen imagoa sekä lisätä tunnettavuutta. Suhde- ja tiedotustoiminnan keinoja ovat tiedottaminen kuluttajille käyttäen tiedotusvälineitä esimerkiksi televisio, lehdet, Internet sekä henkilökohtaiset asiakastapaamiset. (Vahvaselkä 2009, 240–242.)

Oikean mainontakanavan valintaan vaikuttavat tuote ja kohderyhmä. Yrityksen etabloituessa uusille markkinoille voivat markkinointikustannukset olla korkeat, sillä yrityksellä ei ole vielä selkeää kuvaa asiakasryhmästään. (Sutinen 1996, 234,236.) Yrityksen asiakasryhmän kartoittaminen on tärkeää, sillä näin yritys

minimoi ylimääräiset markkinointikustannukset ja mainontavälineen valinta tulee olemaan helpompaa. Viennissä yleisimmät mainontavälineet ovat: lehtimainonta, tv-mainonta, suoramainonta, ulkomainonta (Sutinen 1996, 237).

Edellä mainituista mainontavälineistä suoramainonta on eniten resursseja vievää, varsinkin jos yrityksen asiakasryhmä on suuri ja sitä ei ole tarkoin määritelty (Sutinen 1996, 239). Televisiomainonta tuo asiakkaalle tuotteesta visuaalisemman kuvan, mutta valinta mille kanavalle mainos julkaista on hankalaa, sillä esimerkiksi Venäjällä on noin 40 televisiokanavaa alueesta ja kaupungista riippuen. (Sutinen 1996, 239–240, Finpro 2011.) Radiomainonta tuottaa myös hankaluutta Venäjällä, sillä alueesta, kaupungista sekä kuuluvuudesta riippuen, radiokanavien määrä vaihtelee 350 – 1500 radiokanavaan (Finpro 2011).

Kun yritys on rajannut asiakasryhmänsä ja tietää millaista kohderyhmää se tavoittelee, on lehtimainonta tässä tapauksessa hyvä vaihtoehto. Lehtimainonta esimerkiksi ammatti-, aikakausi-, harrastus- ja sanomalehdissä tavoittaa yrityksen kohderyhmän (Rissanen 2007, 246–247). Lehtimainos antaa potentiaaliselle asiakkaalle visuaalisen kuvan tuotteesta, johon asiakas voi aina palata uudestaan. Kuvan lisäksi lehtimainokseen saa liitettyä tärkeää tietoa esimerkiksi tulevista kampanjoista tai tarjouksista. (Sutinen 1996, 238.) Sanomalehdillä ja ammattilehdillä yritys tietää kuinka suuren lukijamäärän se tavoittaa ja kuinka usein potentiaaliset asiakkaat näkevät yrityksen mainoksen (Rissanen 2007, 246).

Brandin tunnetuksi tekeminen

Brandin luominen aloitetaan joko yrityksestä, tuoteryhmästä tai tietystä tuotteesta. Yritysbrandauksessa lisäarvo luodaan yrityksen nimen ympärille, kun taas tuoteryhmäbrandauksella lisäarvo luodaan laajan tuoteryhmän ympärille. Tuotebrandaus toimii vain silloin, kun yrityksellä on useita toisistaan poikkeavia tuotteita, joista voi syntyä oma brandi. Kaikilla brandauksilla yritys kuitenkin pyrkii viestittämään asiakkailleen yrityksen arvoja. Arvoilla yritys pyrkii tavoittamaan asiakkaita, joiden arvomaailma sopii yrityksen arvoihin. (Vahvaselkä 2009, 188.)

Brandin tärkeimmät elementit ovat nimi, logo, symboli ja slogan. Yrityksen slogan pitää olla helppo ja erityisesti mieleenpainuva, sillä slogania toistettaessa asiakkaalle syntyy assosiaatio yrityksen nimeen ja sitä kautta brandiin. Brandauksen vahvin ja tärkein elementti on yrityksen nimi, sillä nimi viittaa brandiin ja tuo näin yritykselle lisää tunnettavuutta. Brandin kasvaessa yrityksen nimestä tulee erityisen tärkeä elementti. Logon ja symbolin värien ja muotojen avulla pyritään saamaan asiakkaan huomio ja tehostaa brandin mieleen painumista. (Vahvaselkä 2009, 189.)

Mediajulkisuus on paras tapa tehdä brandista tunnettu. Brandin näkyvyys sponsoringina ja esimerkiksi messuilla lisää brandin tunnettavuutta asiakasryhmässä. Brandista tulee tunnettu, kun yritys näkyy internetissä esimerkiksi hakukoneissa sekä perinteisissä viestimissä. Yrityksen omat internetsivut lisäävät brandin tunnettavuutta entisestään. Internetsivujen pitää tukea yrityksen brandia, viestiä arvoista sekä viestittää kullekin kohderyhmälle tärkeistä asioista. Vahvan brandin luominen voi kestää vuosia. (Rissanen 2007, 238; Vahvaselkä 2009, 190.)

2.1.4 Jakelustrategia

Kansainvälisen yrityksen yksi olennaisista tehtävistä on valita sille sopiva jakelutie. Tehokkaan jakelutien valinta nopeuttaa tuotteen saatavuutta, mikä on merkittävä kilpailuetu markkinoilla (Selin 2004, 118). Toiminnan tarkoituksena on saada tuotteet oikeaan paikkaan oikeaan aikaan (Vahvaselkä 2009, 212). Kanava ja välikäsi, joiden kautta tavara kulkee lopulliselle asiakkaalle, ovat viennin jakeluteitä.

Jakelutien valinta ei kuitenkaan ole helppoa, sillä kohdemaat, asiakkaat, tuote ja sen toimitusmäärät, saattavat asettaa rajoitteita jakelutien valinnalle. Tyypillisiä jakeluteitä ovat (Vahvaselkä 2009, 210):

- valmistaja -> asiakas
- valmistaja -> ulkomainen teollisuuden tukkuliike -> asiakas
- valmistaja -> tuontiagentti -> asiakas
- valmistaja -> vähittäisliike -> asiakas

- valmistaja -> agentti -> vähittäisliike -> asiakas
- valmistaja -> tukkuliike -> vähittäisliike -> kuluttaja

Oikean jakelutien valinnassa yritys kuitenkin pystyy minimoimaan riskitekijöitä. Operaatiomuodon valinnassa yrityksen pitää ottaa huomioon myös omat henkilöresurssit, kokemus, rahoitusresurssit, yrityksen tavoitteet sekä yrityksen koko. Operaatiomuotoa valitessa yrityksen on kannattavinta valita itselleen kustannustehokkain, riskittömin ja helpoin operaatiomuoto, joka takaa nopean markkinoille pääsyn. (Äijö 2001, 88.)

Ulkomaiset toimintavaihtoehdot pystytään erottelemaan seuraavasti: vienti, franchising, ulkomainen myyntikonttori, ulkomaiset yhteistyösopimukset, ulkomainen sopimusvalmistus, ulkomainen yhteisyritys, projektivienti, oma ulkomainen valmistusyksikkö, ulkomainen liikkeenjohtosopimus. (Äijö 2001, 81.)

Epäsuora vienti

Viennissä yritys valmistaa tuotteensa tai palvelunsa kotimaassa ja tämän jälkeen vie ne ulkomaille (Äijö 2001, 90). Epäsuorassa viennissä yritys käyttää suomalaisia välittäjiä apuna. Tämä käytäntö vastaa yritykselle kotimaankauppaa ja vaatii vähäistä vientiosaamista ja kohdemaan tuntemusta. Suomalainen välittäjä myy tuotteen ulkomaille, joko paikallisen välittäjän tai suoraan lopulliselle asiakkaalle. (Karhu 2002, 79.)

TAULUKKO 1. Epäsuoran viennin edut ja haitat (Vientitoiminnan käsikirja 2004)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • vähäinen vastuu viennistä • kommunikointi helpompaa • pienet riskit • mahdollisuus tavoittaa laajat markkinat 	<ul style="list-style-type: none"> • ei kosketusta markkinoihin • ei tietoa lopullisista asiakkaista • riippuvainen välikädestä • markkinoinnin vähäisyys • ei varsinaista kokemusta viennistä

Epäsuoran viennin etuna (taulukko 1) on, että myyvän yrityksen ei tarvitse osallistua vientimuodollisuuksiin sekä vientitoiminnan aloituskustannukset ja riskit pysyvät alhaisina. Epäsuorassa viennissä yritykselle on hyötyä siitä, että välikätenä toimii kotimainen toimija, jonka kanssa on helppo kommunikoida ja joka toimii lähellä.

Haittana epäsuorassa viennissä on se, että yritys itse ei saa minkäänlaista kosketusta ulkomaisiin markkinoihin. Yritys saa vähän tai ei ollenkaan markkinatietoa ja -kokemusta. Viennissä yritys on erittäin riippuvainen välikädestään. (Äijö 2001, 93; Karhu 2002, 79.) Tiedon saanti on rajattu välikädellä ja mikäli yhteistyö välikäden kanssa päättyy, saattaa myös yrityksen vienti päättyä. Yhteistyön päättyttyä yleensä välikäsi vie mukanaan kaikki luomansa kontaktit ja tällöin myyvälle suomalaiselle yritykselle ei jää mitään. Tämän takia epäsuoraa vientiä kutsutaan passiiviseksi tavaksi toimia kansainvälisillä markkinoilla. Epäsuora vienti soveltuu yrityksille, jotka ovat vasta aloittamassa vientitoimintaansa. (Äijö 2001, 93.)

Suora vienti

Suorassa viennissä yritys käyttää apunaan ulkomaista välikättä, esimerkiksi tuontiagenttia, maahantuojaa tai tukkuliikettä. Nämä välikädet myyvät tuotteen eteenpäin lopulliselle asiakkaalle. Suora vienti vaatii suomalaiselta yritykseltä määrätietoisuutta, sitoutumista toimintaan ja vientipäätösten tekemistä. (Karhu 2002, 89.)

TAULUKKO 2. Suoran viennin edut ja haitat (Vientitoiminnan käsikirja 2004)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> • mahdollisuus nopeampiin toimituksiin • enemmän kokemusta viennistä • tietoa markkinoista • parempi tiedonsaanti markkinoista ja asiakkaista 	<ul style="list-style-type: none"> • riippuvainen ulkomaisesta välikädestä • vaatii yritykseltä enemmän resursseja • ei läheistä suhdetta lopullisiin asiakkaisiin

Suorassa viennissä yritys saa paremman kosketuksen ulkomaisiin markkinoihin, kun käyttää ulkomaista välikästä. Joissain tapauksissa ulkomainen välikäsi voi olla kotimaista välikästä parempi. Ulkomaisella välikädellä voi olla enemmän tietämystä ja kokemusta ulkomaisista markkinoista. Haitaksi voi kuitenkin koitua kommunikointi. Kommunikoiminen ulkomaisen välikäden kanssa voi olla hankalaa ja tämän valvominen vaikeampaa. (Äijö 2001, 94.)

Varaston ylläpitämisen ja säännöllisen tavaran huollon takia suora vienti on sopivin tapa käyttäen apuna agenttia, jälleenmyyjää tai käyttäen omaa ulkomaista myyntikonttoria tai perustamalla tytäryritys. Oman tytäryrityksen perustaminen ulkomaille on pisimmälle vietyä etabloitumista. Tytäryrityksen tehtävänä on tukea ja avustaa emoyrityksen toimintaa esimerkiksi varastoimalla tuotteet, myynnin edistämässä sekä suhteiden ylläpitämisessä. (Karhu 2002, 111; 253.)

Välitön vienti

Välitön vienti on näistä kolmesta jakelutiestä vaativin, mutta yrityksen kannalta hyödyllisin ja paras tapa oppia ulkomaisista markkinoista. Välittömässä viennissä yritys on itse suorassa yhteydessä ulkomaisiin asiakkaisiin ja myy tuotteet suoraan heille. Näin markkinointitoimenpiteet ovat yrityksen kontrollissa ja mahdollisiin muutoksiin on helpompi reagoida. (Karhu 2002, 110.)

TAULUKKO 3. Välittömän viennin edut ja haitat (Vientitoiminnan käsikirja 2004)

Edut	Haitat
<ul style="list-style-type: none"> •läheisempi kontakti loppuasiakkaisiin •kokemusta viennistä •ei välikäsiä •yrityksen tunnettavuuden lisääntyminen •kysynnän kasvu 	<ul style="list-style-type: none"> •lisääntyneet markkinointikustannukset •myyntikonttorin/yksikön perustaminen •kulut lisääntyvät •ei paikallista edustajaa

Tämän operaatiomuodon haittana (taulukko 3) on se, että yrityksen on tehtävä kaikki itse. Välitön vienti onkin tämän takia monelle yritykselle haastava, sillä yritys ei pysty tukeutumaan muuhun kuin itseensä. Tiedon ja kokemuksen karttuessa yritykset kuitenkin saattavat päätyä välittömään vientiin tai perustamaan oman ulkomaisen myyntikonttorin. Myynnin lisääntyttyä yritys saattaa luopua ulkopuolisista edustajista ja välikäsisistä. (Äijö 2001, 94.) Vientimuodon valintaan vaikuttavat tuotteen ominaisuuksien lisäksi markkinoilla vallitsevat kilpailutilanne sekä kysyntä.

2.2 Maksuehdot

Ostaja ja myyjä sopivat maksutavastaan jo kauppasopimusta tehdessä. Ulkomaan kaupassa laskujen maksutapoja ovat avoimet maksut – maksumääräykset ja shekki sekä asiakirjamaksut – remburssi ja perittävä. Avoimet maksut perustuvat myyjän ja ostajan väliseen luottamukseen. (Kuljetusopas 2011.) Avoimet maksut ovat yleensä nettomaksuja laskun päiväyksestä. Myyjä asettaa maksulle tietyn ajan, jonka kuluessa maksu on maksettava, esimerkiksi 30 päivää netto laskun päiväyksestä.

Perittävä, CAD – Cash Against Documents, vähentää myyjän tai viejän riskejä, sillä tavaran omistusoikeus ei siirry ostajalle ennen kuin tämä on suorittanut siihen kuuluvat maksut. Myyjä määrää tavarasta niin kauan, kunnes ostaja on täyttänyt

kaikki sopimukseen kuuluvat ehdot. Perittävää käytetään ulkomaankaupassa yleisesti uusien asiakkaiden kanssa, sillä näin varmistetaan rahan saanti ja ehkäistään mahdollinen luottotappio. Perittävää laatiessaan on valittava, millä tavalla asiakirjat luovutetaan, esimerkiksi asiakirjat maksua vastaan, D/P; asiakirjat vekselin hyväksymistä vastaan, D/A tai asiakirjat kirjallista sitoutumista vastaan. (Sampo Pankki 2011; Kuljetusopas 2011.)

Remburssi, D/C – Documentary Credit, on ulkomaankaupassa turvallisin maksuehto. Remburssissa tavaran luovutus tapahtuu ostajan rahasuoritusta vastaan. Remburssia käytetään jos kauppakumppani on tuntematon, epäluotettava, ostaja haluaa varmistaa tavaran laadun ja myyjä varmistaa maksusuorituksen tulevan ajallaan tilille. Myyjälle remburssi on hyvä vaihtoehto, sillä tämä saa maksun täytettyään kaikki ehdot, koska ostajan pankki sitoutuu maksamaan suorituksen, jos ostaja ei siihen kykene. Ostajan pankki perii maksun ostajalta, jos tämä ei itse kykene maksamaan suoritusta. (Sampo Pankki 2011; Kuljetusopas 2011.)

Kansainvälisen yrityksen tulee ajoissa suojautua ostajan maksukyvyttömyydeltä. Yritys pystyy suojautumaan näiltä esimerkiksi maksutavan valinnalla, vakuuksilla, omistusoikeuden rajoittamisella sekä myynnin keskeyttämisellä. (Sutinen 1996, 367.) Yleisin tapa on myöntää asiakkaalle maksutapa-alennus. Maksutapa-alennus voi parantaa asiakkaiden maksuhalukkuutta ja näin lyhentää maksuaikoja ja pienentää luottoriskejä. Kansainvälisessä toiminnassa saatavien hallinnasta käytetään yleensä termiä claims management. Saatavien seurannassa pitää olla tarkkana, sillä jälleenmyyjä voi testata, kuinka paljon tämä voi venyttää saatavien maksamista ilman sanktioita tai etuuksiensa menetystä. (Bergman yms. 2011, 76,79.) Viivästyneistä maksuista voi periä viivästyskorkoa korkolain mukaan, mikä on tällä hetkellä 8 % (Suomen Pankki 2011). Epävarmojen ja jatkuvasti suorituksissaan myöhässä olevien asiakkaiden kanssa on suositeltavaa käyttää etukäteismaksua. Näin myyjä varmistaa suorituksen tulon ennen kuin tavara on lähtenyt liikkeelle.

Myöhästyneestä maksusta pitää lähettää mahdollisimman nopeasti maksumuistutus, viimeistään 14 päivän kuluessa eräpäivästä. Uuden maksumuistutuksen tai

maksuvaatimuksen saa lähettää asiakkaalle vasta, kun edellisestä maksumuistuksesta on kulunut vähintään 14 päivää. (Laki saatavien perinnästä 513/1999.)

3 MAA-ANALYYSI VENÄJÄSTÄ

Yrityksen markkinapotentiaali perustuu markkinoiden kokoon. Tuotteen viennissä pitää ottaa huomioon kohdemarkkinan väestön koko, elintavat, kulttuuri ja kulutustottumukset. Seuraavissa luvuissa käydään läpi Venäjän väestö, infrastruktuuri, talous ja case-yrityksen toimiala.

3.1 Maantieto ja väestö

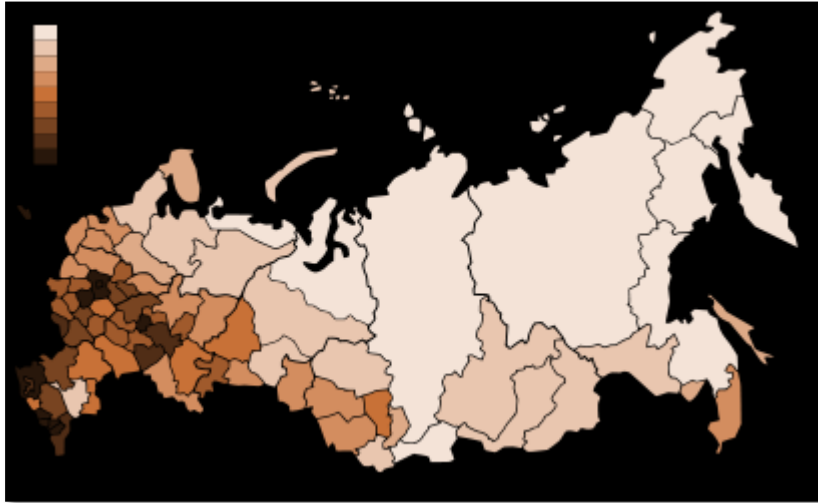
Venäjän federaatio on kahteen maanosaan ulottuva valtio. Venäjän federaatio on vuoden 1993 perustuslain mukaan puolipresidentiaalinen tasavalta. Se on liittovaltio, joka koostuu 83 liittovaltiosubjektista. Venäjän pinta-ala on 17 075 400km², joka on näin ollen suurin valtio maailmassa. Venäjän väestö vuonna 2010 oli 141 945 087 ihmistä. Vuonna 2007 väestö kutistui 237 800 ihmisellä eli 0,17 prosentilla. Maahanmuutto kasvoi 50,2 prosentilla vuonna 2007 ja saavutti 274 000 hengen lukeman. Suuri enemmistö maahanmuuttajista tuli IVY-maista ja oli etnisesti venäläistä tai ainakin venäjänkielistä. Laittomien maahanmuuttajien lukumääräksi IVY-maista arvioidaan noin kymmentä miljoonaa. (Finpro 2011, Venäjän tilastokeskus 2011.)

Venäjän federaatiossa asuu yli 160 etnistä ryhmää, johon sisältyy alkuperäiskansoja. Vuonna 2002 toimitetun väestölaskennan mukaan Venäjän väestöstä 79,8 % on venäläisiä. Muita kansallisuusryhmiä ovat tataarit (3,8 %), ukrainalaiset (2 %), baškiirit (1,2 %), tšuvassit (1,1 %), tšetseenit (0,9 %), armenialaiset (0,8 %) ja 10,4 % muita vähemmistöjä. (Finpro 2011.)

TAULUKKO 4. Arvioitu väestönkehitys 2010-2014 (Finpro 2011)

Vuosi	2010	2011	2012	2013	2014
Venäjän kansalaiset	140,4	139,9	139,4	138,9	138,5
Ulkomaalaiset	3,4	3,5	3,6	3,6	3,7
yhteensä	143,8	143,4	143	142,6	142,2

Vaikka Venäjän väestö on suhteellisen suuri, on väestötiheys matala valtion valtaisan pinta-alan vuoksi. Väestötiheys on suurimmillaan Euroopan puolella, lähellä Uralvuoria sekä Lounais-Siperiassa. 73 prosenttia väestöstä elää kaupunkialueilla. (Finpro 2011.)



KUVIO 1. Väestön tiheys (Rosstat 2011)

Venäjällä on 11 kaupunkia, joiden väkiluku ylittää 1 miljoonan. Suurimmat näistä ovat Moskova (10 563 038) ja Pietari (4 600 276). Loput yhdeksän kaupunkia ovat: Novosibirsk, Jekaterinburg, Nižni Novgorod, Kazan, Samara, Omsk, Tšeljabinsk, Rostov-na-Donu ja Ufa. (Finpro 2011.) Venäjän väestö tulee tulevaisuudessa pienemään, sillä työperäinen maahanmuutto tulee vähenemään sekä syntyvyys Venäjällä on pientä verrattaessa maan korkeaan kuolleisuuteen. (Finpro 2011.)

Venäjän federaation tämän hetkinen miesten arvioitu elinikä on 60,37 vuotta ja naisten 73,23 vuotta. Venäjän väestön syntyvyys oli 12,4 vuonna 2009 ja kuolleisuus 14,2. Naisilla eläkeikä alkaa 55-vuotiaina ja miehillä 60-vuotiaina. Venäjän hallitus suunnittelee eläkeiän nostamista, naisilla 60 vuoteen ja miehillä 62 vuoteen. Keskimääräinen eläke on 6 630 ruplaa kuukaudessa eli 157,86 € (ruplan kurssi 1€/42rbl, 8.12.2011). (Venäjän tilastokeskus 2011.)

Venäjän federaation virallinen kieli on venäjä. Muita suurimpia kieliä ovat: ukraina, valko-venäjä, armenia, tataari, bashkir ja tšetšeenia. Lähes 75 % väestöstä kuuluu ortodoksiseen kirkkoon. Suuri vähemmistö on muslimeja (Finpro 2011, Venäjän tilastokeskus 2011).

3.2 Infrastrukturi

Välimatkat ovat suuria ja teiden kunto on huono. Sähköt ja vesi voivat katketa milloin vain, jos kuormitus käy liian suureksi. Yleisintä on lämpimän veden sulkeminen kuukaudeksi kesällä.

Venäjän tieinfrastruktuurin kehittymättömyys haittaa kuorma-autoliikenteen kasvua. Tämän huomaa konkreettisesti, kun matkustaa autolla Moskovasta pohjoiseen pääkaupunkiin Pietariin. Kansainväliset kriteerit täyttävän moottoritien rakentamista ei ole edes vielä aloitettu. Painopiste Luoteis-Venäjällä on Pietarin ja Viipurin ohitusteiden rakentamisessa. Yksi kolmannes maanteitse tapahtuvasta Venäjän tuonnista ja viennistä kulkee Suomen kautta. (Finpro 2011.)

Valtaosa, noin 80 %, Venäjän maakuljetuksista tapahtuu yhä rautateitse. Kansainvälisten kuljetusten kannalta merkittävin viimeaikainen investointi on Moskovan ja Pietarin välisen radan perusparannus sekä tavaraliikenteen ohjaaminen kulkemaan Jaroslavl ja Vologdan kautta. Venäjän rautatiet uudistavatkin veturikalustaan 2,6 miljardilla eurolla. (Finpro 2011.)

Tällä hetkellä Helsingin ja Pietarin välillä liikennöivä Allegro on erittäin merkittävä turismin kannalta. Ennen Pietariin pääsi viidessä ja puolessa tunnissa, kun nyt se tapahtuu jo kolmessa ja puolessa tunnissa. Venäjän ratkaisu olla siirtymättä talviaikaan on lisännyt Suomen ja Venäjän välille kahden tunnin aikaeron. (VR 2011.)

3.3 Poliitikka ja hallinto

Venäjän federaatio on vuoden 1993 perustuslain mukaan puolipresidentiaalinen tasavalta. Se on liittovaltio, joka koostuu 83 liittovaltiosubjektista. Presidenttinä on Dimitri Medvedev ja pääministerinä Vladimir Putin. Kansa äänestää presidentin neljän vuoden kaudeksi. Presidentin virkakausi kuitenkin muuttuu seuraavien vaalien jälkeen 2012 kuuden vuoden kaudeksi. Hallituksen ministeriöt koostuvat pääministeristä ja hänen avustajistaan, ministereistä ja muista valituista henkilöistä. Presidentti nimittää korkeimmat virkamiehet sekä pääministerin. Myös valtiouuduman on hyväksyttävä pääministerin nimitys. (Moskovan kaupungin duuma 2011, Venäjän federaation duuma 2011.)

Venäjällä on virallisesti rekisteröity 7 puoluetta, joista valtioneudumassa edustavat Yhtenäinen Venäjä, Oikeudenmukainen Venäjä, Kommunistinen puolue ja Liberaali-demokraattinen puolue. Maan suurin puolue on Yhtenäinen Venäjä – puolue, jolla on käytännössä kaikki valta. (Venäjän federaation duuma 2011.)

Venäjä allekirjoitti maailmankauppajärjestön WTO:n kanssa sopimuksen 10.marraskuuta 2011. Tämä sopimus tulee helpottamaan ulkomaalaisten yritysten työskentelyä ja etabloitumista Venäjälle. Sopimus kuitenkin tulee voimaan vasta ensi vuonna ja se miten pitkä siirtymäkaudesta tehdään tulevat vielä vaikuttamaan yritysten toimintaan. Sopimus WTO:n kanssa suojaa yrityksiä sopimusrikkomuksilta Venäjän kanssa ja selkeyttää tulli menettelyä. WTO takaa sen, että kaikilla on yhteiset ja selkeät pelisäännöt, joita noudatetaan. (Helsingin Sanomat 2011.)

3.4 Talous

Vuosituhaten vaihteen jälkeen nousevat öljyn hinnat, kasvavat ulkomaaninvestoinnit, korkeampi kotimainen kysyntä ja suurempi poliittinen vakaus ovat ripeyttäneet Venäjän talouskasvua. Vuosi 2007 oli maan yhdeksäs talouskasvun vuosi, vuosittaisen kasvuvauhdin ollessa keskimäärin seitsemän prosenttia vuoden 1998 finanssikriisin jälkeen. Vuonna 2007 Venäjän BKT oli \$2,076 miljardia, seitsemänneksi suurin talous maailmassa, BKT:n kasvun ollessa 8,1 prosenttia edellis-

vuodesta. Kasvu oli pääasiassa ulkomaankauppaan soveltumattomien palveluiden sekä kotimaanmarkkinoiden hyödykkeiden vetämää, eikä niinkään öljyn tai mineraalien viennin. Venäjän BKT vuonna 2008 oli \$ 2,225 miljardia, \$16 239 henkilöä kohden. Vuoden 2010 BKT/Capita on \$ 9370. (Suomen Pankki 2011)

TAULUKKO 5. Venäjän BKT:n ja inflaation kehitys (Finpro 2011)

	2008	2009	2010	2011	2012
BKT	5,2 %	- 7,9 %	4,1 %	4,0 %	4,2 %
Inflaatio	14,1 %	11,7 %	6,4 %	6,5 %	6,4 %

Yllä oleva taulukko esittää Venäjän bruttokansantuotteen ja inflaation kehityksen vuosina 2008–2012. Vuosien 2011 ja 2012 arvot ovat arvioita. Vuonna 2009 bruttokansantuote pieneni dramaattisesti maailmanlaajuisen laman vuoksi. Tuleville vuosille BKT:n kasvun oletetaan olevan noin 4 prosentin luokkaa ja sen oletetaan hidastuvan alle 4,5 prosentista vuosina 2011–2012. Inflaatio Venäjällä on ollut perinteisesti voimakasta. Talous on vuonna 2011 kasvanut ennustettua hitaammin, mutta tuonti on elpynyt. Venäjällä kysynnän kasvu suuntautuu vieläkin tuontiin, jonka arvioidaan kasvavan 10 % vuosina 2012–2013. (Suomen Pankki 2011).

Venäjällä on maailman laajimmat maakaasuesiintymät, toiseksi suurimmat hiilivarat ja kahdeksanneksi suurimmat öljyvarannot. Venäjä on maailman johtava maakaasun viejä ja toiseksi suurin öljynviejä. Öljy, maakaasu, metallit ja puu käsittävät 80 prosenttia Venäjän ulkomaanviennistä. Venäjän tärkeimmät tuontituotteet ovat koneet ja laitteet, elintarvikkeet, vilja, kemikaalit sekä metallit. (Finpro 2011.)

Venäläisten keskipalkka oli vuonna 2011 maaliskuussa keskimäärin 21 167 ruplaa (noin 530 euroa), mikä on vähemmän kuin viime vuoden takainen luku. Noin 14 prosenttia venäläisistä eli vuonna 2007 kansallisen köyhyysrajan alapuolella. Vuoden 2010 tammikuussa työttömyys saavutti 9,2 prosenttia. (Finpro 2011; Rosstat 2011.)

Työttömiksi on joutunut teollisuustyöntekijöiden ohella palvelualojen henkilökuntaa sekä suurten yritysten toimihenkilöitä ja keskijohtoa. Eniten ovat joutuneet irtisanomaan metalliteollisuuden ja rakennusalan yritykset. Työttömien määrä Venäjällä vaihtelee alueittain. Vuoden 2010 keväällä vähiten työttömiä oli Moskovan alueella (5,2 %) ja eniten Pohjois-Kaukasuksessa (16,8 %). (Finpro 2011.) Venäläinen työvoima on järjestetty huonosti, sillä työvoimapulan aikana työntekijä saa isompaa palkkaa, kun taas huonompina aikoina työnantaja voi laskea palkkoja ja vähentää työntekijöitä (Suomen Pankki 2011). Venäjän yhtiötulooverokanta on 20–24 %, yleinen arvonlisäverokanta on 18 % ja alennettu alv-kanta 10 %. Venäläisiltä peritään 13 % ansiotulooveroa (Finpro 2011.)

3.5 Toimiala

Markkinapotentiaali perustuu markkinoiden kokoon, kilpailun määrään, markkinoille pääsyn helppouteen ja tuotteiden hyväksyttävyyteen. Markkinoiden koko mitataan toteutuneena myyntinä. (Äijö 2001, 62.) Ulkomaisille markkinoille meneminen vaatii myös tietämystä kilpailijoista. Alla olevan taulukon mukaan, kun yritys saa selvitettyä omalta osaltaan kaikkiin kohtiin vastauksen, yritys tietää lopullisen kokonaispotentiaalinsa kyseisillä markkinoilla.

TAULUKKO 6. Markkinapotentiaalın määräytyminen (Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi 2009)

Taustatekijät	Markkinapotentiaali tekijät	
<ul style="list-style-type: none"> • väestö • potentiaaliset käyttäjät • kilpailijoiden määrä/tuotteet • maku • tottumukset • elintavat • kulttuuri 	<ul style="list-style-type: none"> • markkinoiden koko • kysynnän määrä • kilpailun määrä • markkinoille pääsyn helppous • tuotteiden hyväksymisaste • ostokäyttäytyminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen kokonaispotentiaali

Venäjällä keittiöallasalalla on kova kilpailu, sillä markkinoilla ei ole vain ulkomaalaisia valmistajia, mutta myös venäläisiä toimijoita löytyy runsaasti. Venäläisten toimijoiden etuna on se, että he tuntevat markkinat paremmin ja saavat valmistettua tuotteita pienemmillä kustannuksilla kuin ulkomaalaiset. Venäläisten toimijoiden hinnat ja tuotteen laatu eivät kuitenkaan saata vastata ulkomaalaisten toimijoiden tuotteen laatuun. Ulkomaalaisilla tuotteet tietenkin maksavat enemmän, sillä tuotteen hintaan sisältyy vienti – ja kuljetuskulut. Venäläiset toimijat ovat silti ulkomaalaisten yritysten pahimpia kilpailijoita, sillä he pystyvät myymään tuotteitaan erittäin alhaisilla hinnoilla. Alhainen hinta voi kuitenkin viitata huonoon laatuun. Ulkomaalaisten tuotteiden kalliit hinnat viittaavat hyvään laatuun, jolloin tuotteet on järkevintä kohdistaa asiakkaille, jotka arvostavat hyvää laatua eikä niinkään halpaa hintaa.

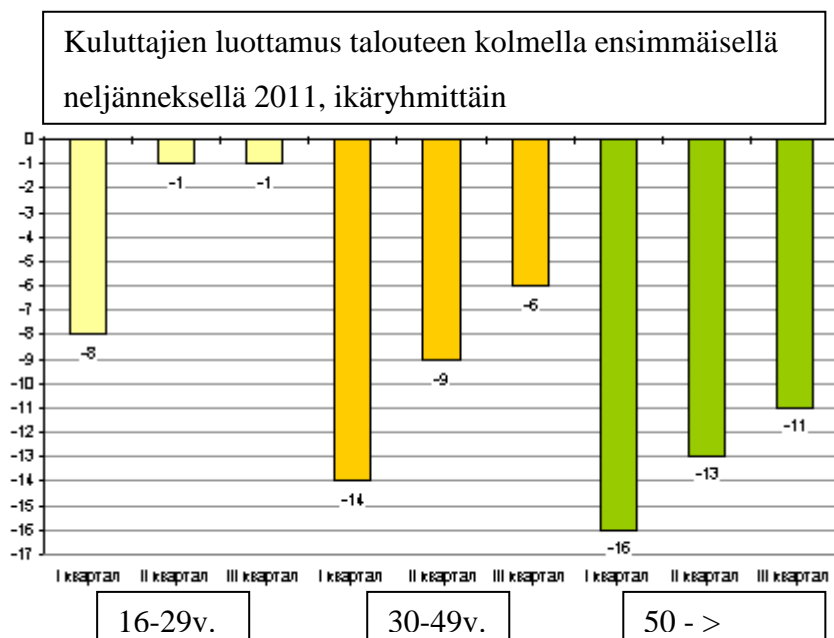
Tämän hetkiset case-yrityksen suurimmat kilpailijat ovat Franke ja Blanco. Nämä ovat eurooppalaisia yrityksiä, joilla on oma tuotanto tai varasto Venäjällä. Blancosta, Frankesta ja case-yrityksen muista kilpailijoista kerron tarkemmin luvussa 3 Stala Oy:n kilpailijat.

Asiakaskunta

Case – yrityksen potentiaaliset asiakkaat sijaitsevat lähinnä Pietarissa ja Moskovassa, sillä tämän hetkiset yrityksen jälleenmyyjät ovat sijoittuneet näihin kaupunkeihin. Pietarissa ja Moskovassa myös toimii todella paljon varteen otettavia suomalaisia ja ulkomaalaisia rakennusyhtiöitä, jotka pääasiassa rakentavat asuin-kerrostaloja. Yhteistyö esimerkiksi YIT:n, Lemminkäisen ja keittiökalusteyritysten Novartin ja Iskun kanssa mahdollistaa isojen allaserien myynnin, eli projekti-kaupat. Esimerkiksi Lemminkäinen on ensi vuonna rakentamassa Pietariin kerrostalo aluetta Aino ja Ilmatar, joissa projektien päätyttyä tulee olemaan myynnissä yhteensä 2450 asuntoa. Myös YIT:llä on asuin-kerrostaloprojekteja käynnissä; Triniti, Solo, Vita Nova Pietarissa, Moskovassa Aksioma (120 asuntoa), Holmogore (104 asuntoa) sekä projektit Kazanissa, Ekaterinburgissa ja Rostov-na-Donussa. (YIT 2011, Lemminkäinen 2011).

Asuinrakentaminen kasvoi 2010, vaikka monet rakennusalan yritykset menivät konkurssiin, koska lainojen saanti pitkäaikaisille projekteille oli ja on edelleenkin vaikeaa. Vuonna 2010 valmistui 58,1 miljoona neliometriä asuinrakennuksia, mikä on vähemmän kuin vuosi sitten. (Rosstat 2011.) Venäjän talouskehitysministeriö arvioi, että rakentamisessa kriisiä edeltävä taso saavutetaan 2012 lopulla. Pietarissa kiinteistömarkkinat ovat nousussa. Venäjällä kiinteistömarkkinat kasvoivat 30 % vuoden ensimmäisellä neljänneksellä, josta 69 % on Pietarin osuus. (Venäjän talouskehitysministeriö 2011.)

Yhteistyö suomalaisten yritysten, kuten Iskun (Pietari ja Moskova) ja K-raudan kanssa, mahdollistaa nopeammin allasmyynnin kasvun ja näin case-yrityksen tuotteet ovat lähempänä kuluttajaa. Tällä hetkellä Pietarissa toimii kymmenen K-rauta-myymälää, joissa käy kuukausittain 700 000 ihmistä. K-raudan markkinaosuus Pietarissa on 17 %. Viime vuonna K-rauta avasi kolme uutta myymälää Jaroslavissa, Tulassa ja Kalugassa ja tänä vuonna Moskovassa. (K-rauta 2011.)

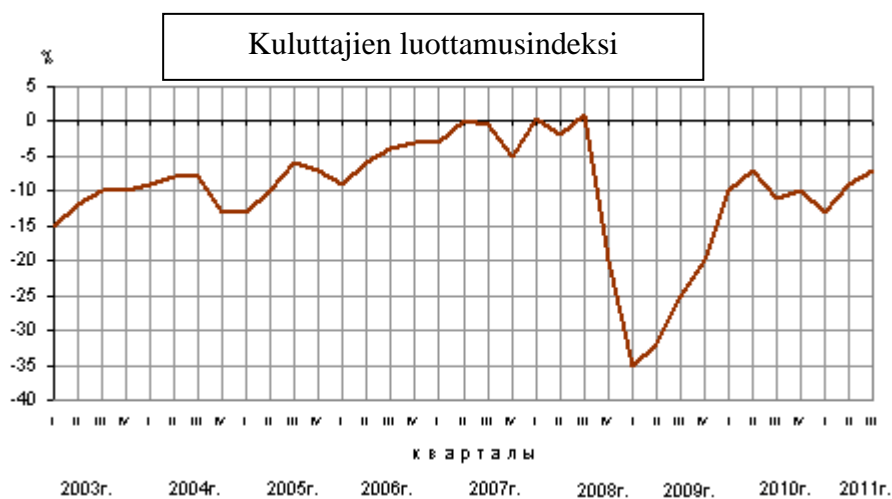


KUVIO 2. Kuluttajien luottamus talouteen (Rosstat 2011)

Kuvio 2 osoittaa, että suurin huolestuminen talouden suhteen kansalaisissa oli vuoden 2011 ensimmäisellä neljänneksellä. Yleisesti kuitenkin 50- vuotiaat ja

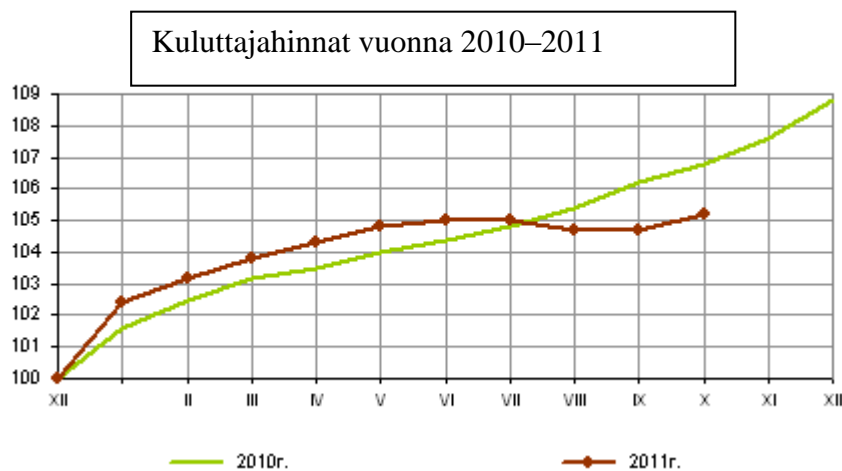
vanhemmat venäläiset ovat kaikista huolestuneimpia talouden kehityksestä. Luottamus talouteen on parantunut vuoden edetessä, mutta pysynyt mollivoittoisena. Nuoret 16–29 -vuotiaat ovat muita ikäryhmiä paljon optimistisempia talouden suhteen.

Alla olevasta kuviosta (kuvio 3) huomaa, että ensimmäisen kriisin aikana ihmisten luottamus romahti dramaattisesti nolla tasosta jopa -35%. Luottamus talouteen on kuitenkin tasaisesti noussut vuoden 2010 toiselle neljännekselle, kunnes taas lähtenyt hieman laskuun. Vuoden 2011 kolmannella neljänneksellä kansalaisten luottamus on päätynt -5 ja -10 välille, eli samalle tasolle kuin vuonna 2010 alussa.



KUVIO 3. Kuluttajien luottamus vuodesta 2003–2011. (Rosstat 2011)

Yksityinen kulutus on tärkeä asia talouden vetäjänä. Ennustetaan, että yksityisen sektorin palkat nousevat, kun työttömyysaste pienenee. Inflaatio hidastuu, mikä tukee ostovoimaa. Venäjällä kuitenkin elintarvikkeiden ja palvelujen kuluttajahinnat ovat nousussa. Ruuan hinnannousun arvioidaan laskeneen kotitalouksien kuluista 5 % ja lisänneen köyhyyttä. Tavallisten elintarvikkeiden hintojen nousu heijastuu myös muidenkin tuotteiden hintoihin. (Venäjän keskuspankki 2011). Työllisyys ei ole kasvamassa, sillä yrityksissä on tällä hetkellä liikatyövoimaa, mutta myös itse työvoiman suuruus on vähenemässä. Voidaan siis olettaa, että työttömyys voi lähivuosina hieman kasvaa. Samoin joitakin veroja ennustetaan nostettavaksi. (Suomen Pankki 2011.)



KUVIO 4. Kuluttajahinnat 2010 (vihreä), 2011 (punainen) (Rosstat 2011)

Kuviosta huomaa, että alkuvuosi 2011 kuluttajahinnat ovat olleet viime vuoteen verrattuna korkeammalla. Hinnat ovat menneet laskusuuntaan alkusyksystä 2011, mutta ovat taas lähteneet nousuun loppuvuodesta 2011. Vuoden 2011 kehitystä verrattaessa vuoteen 2010 huomaa, että vuonna 2010 kuluttajahinnat ovat nousseet tasaisesti koko vuoden. Vuonna 2011 kuluttajahinnoissa on tapahtunut käänös positiivisempaan, sillä hinnat eivät ole loppu vuoden kohdalla samalla tasolla kuin vuonna 2010.

3.6 Ympäristö

Venäläiset eivät ole vielä huomanneet kierrätyksen positiivisia vaikutuksia. Tällä hetkellä kaikki jätteet menevät samalle kaatopaikalle, eikä mitään kierrätetä. Venäjän jätehuollon suurimpia ongelmia ovat puutteellinen lainsäädäntö ja vähäiset jätemaksut sekä suhtautuminen jätteisiin ja kierrätykseen. Lait ovat liian monimutkaisia ja niitä hallinnoidaan liikaa, mikä houkuttelee yrityksiä loukkaamaan lakia ja viranomaisia väärinkäyttämään valtaoikeuksiaan. Ympäristölakien parantaminen vaatisi alueviranomaisten, juristien, insinöörien ja elinkeinoelämän osallistumista niiden valmisteluun. Neuvostoajan tekniset standardit olisi sopeutettava nyky maailman ja markkinatalouden tarpeisiin. (Finpro 2011.)

Jätteiden lajittelu ja hyödyntäminen ovat vasta alkutekijöissään. Yhdyskuntajätteestä otetaan hyötykäyttöön vain noin prosentti, kun Suomessa osuus on noin 40

prosenttia. Kierrätys on vähäistä Pietarissa ja muissa kaupungeissa, koska useimmille ihmisille se ei ole tärkeää. Keinoja parantaa tilannetta ovat opetus (lapsuudesta lähtien), uusi laki ja huomattavat sakkorangaistukset niille luonnollisille ja oikeushenkilöille, jotka rikkovat lakia. Tällä hetkellä sakot ovat niin pieniä (harvoin yli 10 000 euroa), että ne eivät pelota yrityksiä loukkaamasta ympäristölainsäädäntöä. (Finpro 2011.)

Ekologisuudesta ei ole Venäjällä vielä tullut hittijuttu, mutta muiden maiden painostus ekologisuuteen tulee tulevaisuudessa vaikuttamaan tähän. Esimerkiksi viime vuonna valmistunut Pietarin jätevedenpuhdistamon hyödyt näkyvät jo nyt Itämeren veden laadun paranemisessa. (Helsingin Sanomat 2011.)

3.7 PESTEC- analyysi

Vain tulevaisuus näyttää miten Venäjällä korruptio ja byrokratia tulevat kehittymään. Venäjän WTO:n jäsenyyden pitäisi vähentää ja selkeyttää byrokratiaa, mutta korruptiota pystyy taltuttamaan vain lainsäädäntö ja riittävät rangaistukset. Poliittisesti maa on kuitenkin vakaa ja vauras erilaisten luonnonvarojensa ansiosta.

TAULUKKO 7. PESTEC -analyysi

Poliittinen ympäristö:	Taloudellinen ympäristö:	Sosiaalinen ympäristö:
<ul style="list-style-type: none"> • WTO:n jäsen • byrokratia ja korruptio • lainsäädännön risti-riittäisyys • vakaa poliittinen järjestelmä • valtio elvyttää taloutta erilaisilla tukitoimilla 	<ul style="list-style-type: none"> • pankkisektorin ja rahoitusjärjestelmän kehittäminen edelleen kesken • korkea inflaatio • valuuttavarannot melko suuret 	<ul style="list-style-type: none"> • työperäinen maahanmuutto laskussa • negatiivinen väestökehitys • yli 140 miljoonaa kuluttajaa • työvoimaa saatavilla aikaisempaa helpommin
Teknologinen ympäristö:	Ympäristö:	Kulttuuri ympäristö:
<ul style="list-style-type: none"> • infrastruktuuri ja telekommunikaatio eivät ole vielä riittävän kehittyneitä • rikkaimmilla varaa uutuus tuotteisiin • Internet-sektori suhteellisen alikehittynyt • kotitietokoneiden määrän vähäisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • ei vastaavaa kierrätystä kuin Suomessa • ei riittävää lainsäädäntöä jätehuoltoon ja kierrätykseen liittyen • keittiöissä ei käytössä esim. pesukoneventtiilin sulki-jaa 	<ul style="list-style-type: none"> • suuri valtaetäisyys • työntekijät vierastavat itsenäisten päätösten tekoa • vahva kollektiivisuus • ”miehet ovat miehiä ja naiset naisia” • suomalaisia tuotteita pidetään laadukkaina

Venäjän negatiivinen väestönkehitys ja työperäisen maahanmuuton lasku aiheuttavat pitkällä aikavälillä sen, että Venäjän väestö kääntyy laskuun. Ongelmana yrityksille onkin, mistä löytää hyvin koulutettua ja kielitaitoista työvoimaa. Ul-

komaalaisia yrityksiä ja investointeja tarvitaan esimerkiksi kerrostalojen, tehtaiden, tieverkostojen rakentamiseen. Infrastrukturi ja teknologia ovat Venäjällä muuta maailmaa jäljessä, ja tämän huomaa hyvin esimerkiksi kierrätyksen kohdalla. Kuitenkin Venäjän suuret markkinat ja kehittymättömyys esimerkiksi infrastruktuurin saralla mahdollistavat uusien työpaikkojen luomisen sekä monen ulkomaalaisen yrityksen etabloitumisen Venäjälle.

4 STALA OY:N KILPAILIJAT

Stala Oy:n suurimpia kilpailijoita Venäjällä ovat saksalainen Blanco ja sveitsiläinen Franke. Yritykset valmistavat lähes samankaltaisia tuotteita, suurin piirtein samoilla hinnoilla ja samalle kohderyhmälle. Kilpailu on kovaa ja tämä näkyy myös Venäjällä, missä Blanco ja Franke ovat markkinoilla tunnetumpia kuin Stala.

4.1 Franke

Franke on sveitsiläinen yhtiö, joka toimii useilla eri markkina-alueilla maailmanlaajuisesti, esimerkiksi Pohjois- ja Etelä-Amerikassa, Aasiassa, Euroopassa, Lähi-idässä sekä Afrikassa. Yhtiön perusti Hermann Franke vuonna 1911. Franke valmisti ensimmäiset altaat vuonna 1925. Franke on maailman suurin keittiöaltaiden ja pesupöytien valmistaja ja on materiaalien suunnittelussa ja toteutuksessa edelläkävijä. Franke työllistää noin 10 500 työntekijää 40 maassa, 70 tytäryrityksessä. (Franke 2011.)

Franke Kitchen Systems Group on yksi Franke Artemis Gorupin toimialoista. Franke Artemis Groupin muita toimialoja ovat Franke Foodservice Systems, Franke Washroom Systems, Franke Coffee Systems sekä Franke Beverage Systems. Toimialojen tarkoituksena on myydä kuluttajille ja yrityksille altaita, uuneja, hanoja, liesikupuja, jätelajitteluvaunuja, kahviautomaatteja sekä virvoitusjuoma-automaatteja. Franken altaat ovat valmistettu käyttäen Fraganite Dura Kleen Plus komposiittia, Tectonite Sirius graniitin omaista materiaalia sekä ruostumatonta terästä. Ruostumatonta terästä on saatavissa mattapintaisena, kiiltävänä, deko-kuvioinnilla sekä mikrodekolla. (Franke 2011.)

Franke on toiminut Venäjällä vuodesta 1993 lähtien. Vuonna 1999 Franke perusti oman tuotantonsa Ekaterinburgiin. Frankella on Venäjällä tytäryritykset Pietarissa ja Moskovassa. (Franke Russia 2011.) Franken yhteistyökumppaneita Venäjällä ovat internetkaupat esimerkiksi moiki.net ja moiki.ru sekä monet italialaiset keittiökalusteyritykset.

4.2 Blanco

Blancon perusti vuonna 1925 Heinrich Blanc. Tällä hetkellä Blanco on yksi maailman suurimmista ja innovatiivisimmista allasvalmistajista. Globaali yritys toimii yli 120 maassa ja on markkinajohtaja keski- ja yläsegmentin altaissa. Yrityksen liikevaihto tytäryhtiöineen vuonna 2010 oli noin 100,3 miljoonaa euroa ja henkilöstöä 1200 maailmanlaajuisesti. EGO yritys omistaa Blancon osakkeista 69,3 %. Blancolla on tytäryhtiöitä muun muassa Yhdysvalloissa, Kanadassa, Belgiassa, Ranskassa, Iso-Britanniassa, Itävallassa, Sveitsissä sekä Tshekin tasavallassa, Venäjällä ja Ukrainassa. Altaiden suunnittelu, tuotekehitys ja valmistus tapahtuvat Saksassa. Altaiden valmistusmateriaalit ovat ruostumaton teräs, Silgranit® sekä kivikeramiikka. Blancon valmistamista tuotteista 62 % menee vientiin. (Blanco Germany 2011.)

Blancon tytäryhtiö Venäjällä Blanco Rus perusti oman varastonsa Moskovaan 1. huhtikuuta 2011. Moskovassa yrityksellä on kolme omaa toimistoa, mutta jälleenmyyjä kuten keittiöstudioita sekä keittiökaluvalmistajia sitäkin enemmän. Blancolla on omat myyntikonttorinsa myös Samarassa, Omskissa, Pietarissa, Krasnodarissa, Ekaterinburgissa, Rostov-na-Donussa, Novosibirskissa, Nishniy Novgorodissa sekä Habarovskissa. Toimitukset Moskovassa sijaitsevaan varastoon tulevat Saksasta Blancon päävarastosta Schenker kuljetusyrityksellä. (Blanco Rus 2011.) Blancon yhteistyökumppaneita Venäjällä ovat venäläiset internet-kaupat, kuten esimerkiksi moiki.net, moiki.ru ja euromoiki. Blanco tekee myös tiivistä yhteistyötä italialaisten yritysten ja esimerkiksi venäläisen Ligronin kanssa, joiden avulla he saavat näkyvyyttä venäläisissä sisustuslehdissä.

Blancon tuotteet koostuvat ruostumattomasta teräksestä, kivikeramiikasta sekä Silgranit altaista, hanoista, lisävarusteista ja jätelajitteluvaunuista. Blanco ei kuitenkaan valmista pesupöytiä tai keittiötasoja ruostumattomasta teräksestä, kuten Stala Oy. Blancon uutuuksena on Blanco Easycare, mikä mahdollistaa kuluttajan hankkia kaikki tarvittavat pesuaineet mitä tarvitaan pitääkseen allas hyvässä kunnossa. Blanco Easycare koostuu pesuaineista, jotka kiillottavat ja puhdistavat altaan pinnan sormenjäljistä, kalkkitahroista ja muusta liasta. (Blanco Rus 2011.)

Ulkomaisille markkinoille etabloituvan yrityksen pitää tietää markkinoilla vallitsevasta hintatasosta ja hintajoustosta eli hinnan vaikutuksesta ostokäyttäytymiseen. Tuotteen hinnoittelussa yrityksen pitää ottaa huomioon markkinoilla vallitseva markkinahinta ja kilpailijoiden hinnat sekä oma käytössä oleva strategia ja asiakasryhmä. (Vahvaselkä 2009, 126.)

4.3 Muut kilpailijat

Franken ja Blancon lisäksi Stala Oy:n muita ulkomaalaisia ja venäläisiä kilpailijoita Venäjällä ovat muun muassa Smeg, Eisinger Swiss, Alveus, Elleci, Kuchentechnik Teka, Ukinox, Ligron, Reginox, Oulin sekä Schock. Schock valmistaa altaita graniitista ja komposiitista, mutta on silti Stala Oy:n kilpailija, sillä venäläiset kuluttajat ostavat enemmän vaihtoehtoisista materiaaleista valmistettuja altaita, kuten esimerkiksi komposiittialtaat ja graniitti. Ruostumatonta terästä pidetään liian kylmänä materiaalina keittiössä.

Alla olevassa taulukossa 8 käydään tarkemmin läpi kilpailijoita. Taulukosta käy ilmi yrityksen alkuperämaa, perustamisvuosi, mitä tuotteita valmistavat sekä nykyiset toimipisteet- ja alueet ja mahdolliset tytäryritykset.

TAULUKKO 8. Ulkomaalaiset kilpailijat

Yritys/alkuperämaa	Perustamisvuosi	Tuotteet	Toimipisteet
Smeg/Italia	1940-luku	kodinkoneet, rst-altaat	Tytäryritys Moskovassa, Toimipisteet Pietarissa, Samarasassa, Novosibirskissa, Nishniy Novgorodissa ja Ekaterinburgissa
Eisinger Swiss/Sveitsi		rst-altaat	Tuotteiden toimittaja ja yhteistyökumppani on Franke
Kovinoplastika Lož d.d. /Alveus, Slovenia	v. 1954.	rst-altaat, hanat, vesilukot, liedet ja jätelajitteluvaunut	Toimipisteet Puola, Tshekin tasavalta, Serbia, Romania, Kroatia, Saksa, Bosnia-Hertsegovina, Iso-Britannia, Venäjä
Elleci /Italia	v. 1992.	komposiitti altaat, hanat ja lisävarusteet.	Toimii yli 40 maassa. Tytäryritykset Isossa Britanniassa, Baltiassa, Pohjois-Amerikassa ja Shanghaissa.
Kuchentechnik Teika/ Saksa	v. 1924. Toiseksi suurin altaiden valmistaja Euroopassa.	kodinkoneet, hanat ja graniitti ja rst- altaat.	Venäjän markkinoilla vuodesta 2002. Varastot sijaitsevat Pietarissa, Moskovassa, Ekaterinburgissa ja Novosibirskissa.
Ukinox /Turkki	v. 1992. Tehtaat Ukrainassa ja Venäjällä.	rst- ja graniitti altaat, hanat, lisävarusteet.	Tytäryritykset Venäjällä, Ukrainassa, Puolassa, Yhdysvalloissa, Iranissa, Valko-Venäjällä, Moldovassa, Egyptissä.
Oulin/Kiina	v. 2003	rst-altaat, kodinkoneet, keittiökalusteet	Kolme tehdasta.
Reginox /Alankomaat	v.1976. Ter Steege Groupin tytäryritys.	rst-altaat, hanat, keittiötasot ja varusteet	Toimintaa Saksassa, Ranskassa, Isossa Britanniassa, Singaporessa ja Kiinassa
Ligron/Venäjä	v.1999	keittiötasot eri materiaaleista, irtoaltaat, taustalevyt. Jälleenmyy Blancoa ja Frankea	Toimipisteet: Moskova, Pietari, Nishniy Novgorod, Samara, Rostov-na-Donu, Kazan, Chaliabinsk, Ekaterinburg, Voronesh, Ufa.

Venäläisten, turkkilaisten ja kiinalaisten toimijoiden kanssa Stala ei pysty kilpailemaan hinnan suhteen. Esimerkiksi Ukinox, Ligron, Reginox ja kiinalainen Oulin ovat hinnoiltaan paljon halvempia, mutta laadultaan eivät yllä Stalan vaatimuk-

siin.

Venäläiset toimijat käyttävät myynnissään paljon internetkauppoja, sillä näin hinta pysyy mahdollisimman alhaisena ilman turhia välikäsiä. Monet italialaiset allasvalmistajat, kuten Telma, Plados ja Smeg, tekevät yhteistyötä italialaisten keittiökaluvalmistajien kanssa. Venäläisissä sisustuslehdissä on paljon mainoksia italialaisilta keittiökaluvalmistajilta, ja näin allasvalmistajat saavat ylimääräistä näkyvyyttä eikä heidän tarvitse hankkia omia mainoksia lehtiin.

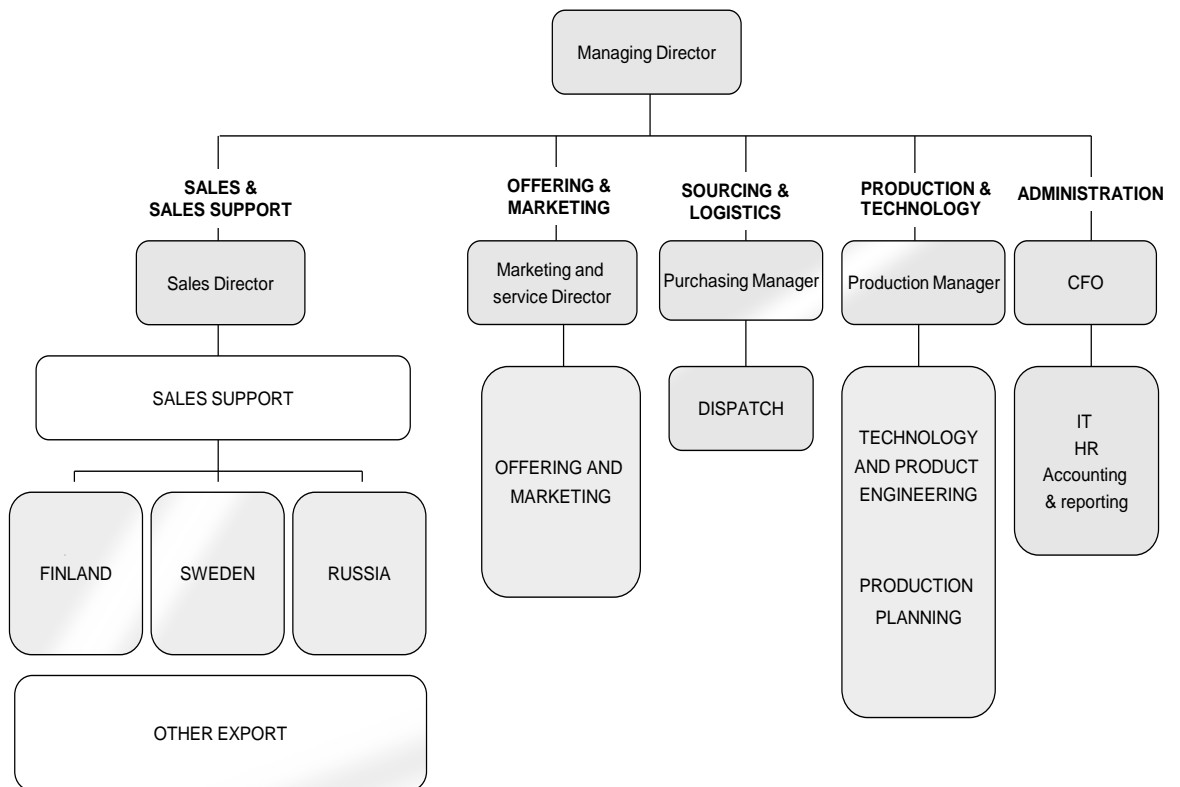
5 STALA OY

Vuonna 1972 lahtelainen Upo päätti lopettaa pesupöytäyksikkönsä ja myydä sen yksikön johtajille. Tämän seurauksena Reino Rajamäen johdolla perustettiin samana vuonna erillinen pesupöytäyhtiö. Stainless Lahti lyhennettiin Stalaksi ja tuotanto aloitettiin Vipusenkadulla vuokratiloissa Upolta ostetuilla koneilla. (Stala Oy 2011.)

Toiminta alkoi laajentua ripeästi seuraavina vuosina. Kaksi vuotta perustamisen jälkeen ryhdyttiin pesupöytien lisäksi tuottamaan suurkeittiökalusteita. Samana vuonna hankittiin myös ensimmäinen Stalan putkikone ja teräsputkien tuotanto käynnistyi. Vuonna 1976 aloitettiin nykyisen Taivalkadun päämajan rakentaminen. Kansainvälistymisessä merkittävä merkkipaalu saavutettiin vuonna 1989, kun teräsputkien tuotanto ja myynti aloitettiin Hollannin Moerdijkissa kahden putkikoneen voimin. Samana vuonna saavutettiin toinenkin merkkipaalu, kun liikevaihto ylitti ensimmäisen kerran 100 miljoonaa markkaa. Seuraavan kuuden vuoden aikana liikevaihto kaksinkertaistui yli 200 miljoonaan markkaan. (Stala Oy 2011.)

Vuonna 1999 Stala Oy:n hallitus päätti yhtiöittää pesupöytä- ja putkiyksikkönsä erillisiksi yhtiöiksi. Uudistus astui voimaan vuoden 2000 ensimmäisenä päivänä. Vuosituhannen alussa toteutettiin myös sukupolven vaihdos. Stalan perustajan Reino Rajamäen siirtyessä hallituksen jäseneksi Stala Oy:n toimitusjohtajaksi nousi Tuija Rajamäki ja Stalatube Oy:n toimitusjohtajaksi Jukka Nummi. Kolme vuotta myöhemmin hallinnollinen Stafi-konserni hajautettiin, jonka seurauksena syntyivät Stalastafi Oy, Stafi Oy sekä Tubestafi Oy. (Stala Oy 2011.)

Tällä hetkellä Stala Oy:n toimitusjohtajana toimii Ismo Roponen, Tuija Rajamäen siirtyessä hallituksen puheenjohtajaksi 2010. Stala Oy:n liikevaihto vuonna 2010 oli 9,9 milj. euroa ja tämän hetkinen henkilöstö määrä on 64 henkilöä. Stalalla on vientiä yli 30 maahan. (Stala Oy 2011.)



KUVIO 5. Stala organisaatiokaavio (Stala Oy 2011)

Stala Oy:n Venäjän myynnissä työskentelee kolme ihmistä; myyntipäällikkö Pietarissa (suomalainen) ja Moskovassa (venäläinen) sekä myyntiassistentti Suomessa (suomalainen). Venäjällä olevien myyntipäälliköiden toimenkuvaan kuuluu uusien jälleenmyyjien hankkiminen ja asiakassuhteiden ylläpitäminen nykyisiin asiakkaisiin. Heidän suurimpana tehtävänä on laatia myyntisopimukset asiakkaiden kanssa ja olla vastuussa yrityksen markkinointiviestinnästä Venäjän puolella. Tämän hetkiset jälleenmyyjät on jaoteltu paikkakuntien (Pietari/Moskova) mukaan myyntipäälliköille.

Suomessa työskentelevän myyntiassistentin toimenkuvaan kuuluu Venäjän myynnin lisäksi Ranskan, Baltian, Saksan ja osittain Suomen myynnin hoitaminen. Asiakkaiden tilauskäsittelyn sekä viestinnän lisäksi myyntiassistentin työhön kuuluu venäjänkielisten tekstien kääntäminen esimerkiksi internetsivut, mainoslehtiset, esitteet, hinnasto, uutiskirjeet, tuoteselostukset sekä asennusohjeet.

Tekstikäännökset vievät ison osan työajasta varsinkin, kun assistentin äidinkieli ei ole venäjä. Assistentin kääntämät tekstit loppujen lopuksi käännetään uudestaan Moskovan myyntipäällikön toimesta ja tämän jälkeen Pietarin myyntipäällikkö hyväksyy tekstit. Tarkastusten jälkeen teksti toimitetaan Stala Oy:n markkinointiosastolle. Monen välikäden kautta menevät tekstikäännökset ovat ketjun loppupäähän päästyä voineet muuttua, joten kirjoitusvirheiden tai väärän tekstin oleminen julkaistussa versiossa on mahdollista.

5.1 Venäjän vienti

Varsinaisen vientitoiminnan aloittaminen Venäjälle aloitettiin Stalalla vuonna 1996. Tuolloin toiminta oli erittäin pientä ja yrityksen välikätenä Venäjälle toimi agentti. Vienti keskittyi enimmäkseen Pietarin alueelle, joten vienti muihin kaupunkeihin on vielä kehitysvaiheessa.

Stala toimitti alkuvaiheessa Venäjälle pääsääntöisesti pieniä upotettavia minipöytiä, mitkä kävivät Venäjällä kaupaksi. Venäjällä keittiöt olivat pieniä, joten Stalan altaiden mitoitus oli sopiva Venäjän markkinoille. Ongelmana oli kuitenkin mallien rajallisuus. Venäläisissä asunnoissa altaan paikka yleisesti sijaitsi nurkassa, ja Stalan tuotevalikoimasta ei löytynyt eikä löydy vielääkään nurkkiin sopivia altaita. Laajempi tuotevalikoima altaissa mahdollistaisi isompaa myyntiä, sillä venäläiset pitävät enemmän vaihtoehtoisista materiaaleista, kuten graniitista ja komposiitista kuin ruostumattomasta teräksestä. Ensi vuonna Stalan mallistoon tulevat komposiitti altaat voivat täydentää yrityksen myynnillistä vajetta. Hinnallisesti Stala on asemoitu Blancon ja Franken väliin, keski- ja ylähintaluokkaan. (Stala Oy 2011.)

5.2 Tuote

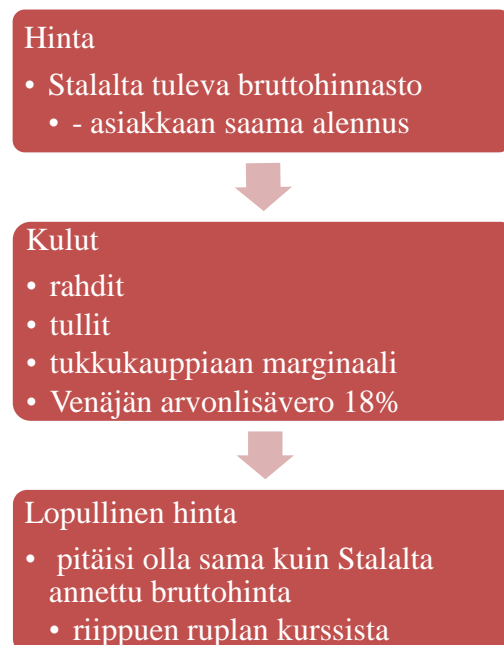
Stala on tuotteiltaan asiakaslähtöinen. Stalan valttina on mittatilaustyönä tehdyt keittiötasot ja pesupöydät. Keittiötasot tehdään asiakkaan mitoitusmukaan, jonka jälkeen valmistukseen ja toimitukseen menee viikon verran aikaa. Stala valmistaa altaita vain ruostumattomasta teräksestä, mikä tuottaa myynnillisesti

ongelmia esimerkiksi Venäjällä, jossa teräs luo asiakkaalle kylmän vaikutelman. Stalan tuotevalikoima on laaja sisältäen mittatilaustuotteiden lisäksi huullos-, alta-asennettavat ja monoreuna- altaat, varusteet altaille sekä jätelajitteluvaunut. Aivan uutena tuotteena Stalalla ovat myynnissä Stala by Damixa keittiöhanat.

Ensi vuonna Stala laajentaa valikoimaansa keittiötasoista keittiösaarekkeisiin. Saarekkeissa asiakas pystyy yhdistelemään teräspinnan kanssa vaihtoehtoisia materiaaleja, kuten tammea ja massiivilaminaattia. Stalalla myös siirrytään myymään vain kannellisia jätelajitteluvaunuja sekä altaiden lisävarusteita uusitaan.

5.3 Hinta

Stalan asiakassegmentti Venäjällä ovat laatu tietoiset keski- ja premium luokan kuluttajat. Stalalla on vuoden 2011 aikana otettu käyttöön Venäjän hinnasto, joka on saatavissa Stalan internetsivuilta. Hinnaston hinnat on määritelty niin, että niistä asiakas saa sovitun alennuksen, jonka jälkeen jälleenmyyjä lisää hintaan toimituskulut, tullit, marginaalinsa, arvonlisäveron (18 % Venäjällä) ja mahdolliset muut maksut.



KUVIO 6. Hinnan muodostuminen

Alennusten ja kulujen jälkeen pitäisi päästä suurin piirtein samaan hintaa, mikä on Stalan bruttohinnastossa. Tämä luku kerrotaan sen hetkisellä ruplan kurssilla ja näin saadaan tuotteen hinta Venäjällä.

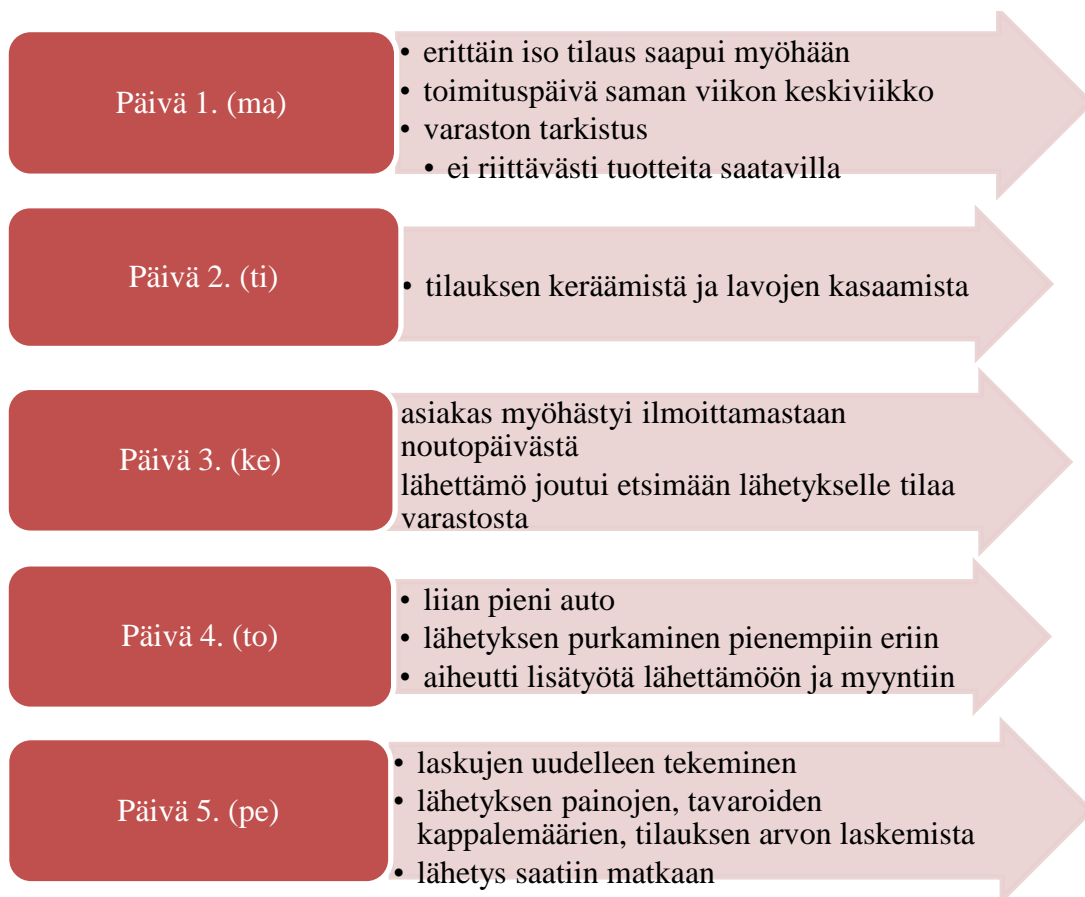
Pidemmällä aika välillä pitkät maksuajat voivat tuottaa ongelmia, kun Stala ei saa ajoissa saataviaan asiakkailta ja näin itse tulee myöhästymään omissa suorituksissaan. Tämän takia pitää seurata tiiviisti venäläisten asiakkaiden maksukäyttäytymistä, jotta ei toivottuja luottotappioita ja maksumyöhästymisiä synny.

Helpottaakseen tulevaisuudessa myynnin työtä olisi hyvä saada euromaille yksi yhteinen hinnasto, jossa alennukset määrittäisivät asiakkaan lopullisen hinnan. Tällä hetkellä myynnissä toisen tuuraaminen, esimerkiksi lomien aikana on hankalaa, kun kaikilla mailla on omat hinnastot. Näitä hinnastoja ei päivitetä kovin usein, mikä aiheuttaa sen, että joitain tuotteita ja hintoja puuttuu. Näin ollen olisi selkeämpää työskennellä yhden eurohinnaston kanssa, josta löytyvät kaikki tuotteet, varaosat ja näiden hinnat. Näin myyntiassistentin työskentelystä tulee helpompaa, kun ei tarvitse etsiä monien tiedostojen takaa tuotteen hintaa. Tällä hetkellä jos kyseistä tuotetta ei löydy maan vientihinnastosta, joutuu assistentti kehittämään tuotteelle hinnan itse tai katsomaan aiemmista tilauksista kyseisen tuotteen hinnan. Aiempien tilausten hinnat antavat kuitenkin vain suuntaa antavan hinnan, sillä useamman vuoden vanha hinta ei ehkä enää vastaa nykypäivän hintatasoa. Tämän takia yksi yhteinen hinnasto ei pelkästään helpottaisi tilauskäsittelyä vaan myös hinnastojen päivittäminen olisi helpompaa.

5.4 Jakelu

Tuotteiden jakelu Venäjälle Stalalta toimii tällä hetkellä kahden tukkurin pietarilaisen ja moskovalaisen välityksellä. Keittiökaluste yritykset, studiot ja muut myymälät ostavat tuotteensa näiltä tukkureilta. Tuotteita ei myydä suoraan kuluttajille vaan myynti hoidetaan keittiövalmistajien ja keittiöstudioiden kautta.

Stalalla on paljon kehittämistä koskien jakelun ja tilauskäsittelyn sujuvuuteen venäläisten asiakkaiden kanssa. Seuraavassa esittelen esimerkin, jossa käy ilmi Venäjän viennin ongelmia tilauskäsittelystä jakeluun.



KUVIO 7. Esimerkki vientilähetyksestä Venäjälle

Esimerkin tilaus oli tullut Stalalle maanantaina kello 15.00, eli tunti ennen varsinaisen työpäivän päättymistä. Tilauksen ollessa suuri jouduttiin jokaisen tuotteen varastosaldo tarkistamaan erikseen tuotannon kanssa. Kaikkia asiakkaan tilaamia tuotteita ei saatu kirjattua tilaukselle ensinnäkin sen takia, että tilauksen noutopäiväksi ilmoitettiin saman viikon keskiviikko ja toisekseen tuotanto ei pystyisi valmistamaan niin lyhyellä ajalla puuttuvia tuotteita.

Lisäkustannuksia lähettämöön aiheutti se, ettei asiakas tullut noutamaan tuotettaan sovittuna päivänä. Asiakas saapui tehtaalle neljäntenä päivänä, jolloin lastauksen yhteydessä huomattiin, että auto on liian pieni tilauksen yhdeksälle lavalle. Tästä johtuen jouduttiin olemaan yhteydessä asiakkaaseen ja sopimaan, mitkä

tuotteet oli kiireellisesti saatava matkaan ja mitkä tuotteet voisivat jäädä odottamaan seuraavaa toimitusta. Kaiken lisäksi auto oli liian matala, joten sen sijaan että olisi lastattu lastaussillalla, nyt lastattiin trukilla ja yksi lavoista nostettiin autoon käsin, jotta se saatiin kuljettajan haluamaan paikkaan autossa.

Kun oli saatu selville mitkä tuotteet lastattaisiin, jouduttiin myynnissä odottamaan lähettämöltä tietoa tavaralähetysten painoista, lavojen sisällöstä ja kappalemäärästä. Varsinaisen tilauksen muuttuessa asiakkaan auton ollessa liian pieni, jouduttiin myynnissä laskemaan lähetysten painot, tuotteiden kappalemäärät ja hinnat uudestaan. Näiden lisäksi jouduttiin lähetykselle tekemään kokonaan uusi lasku, sillä joitain tuotteita puuttui ja joidenkin tuotteiden lukumäärä muuttui. Kaiken tämän lisäksi laskua piti muuttaa niin, ettei laskulla näy asiakkaalle myönnetty alennukset. Asiakas oli ilmoittanut, että Moskovan tulli ei hyväksy laskuja, joissa on tuotteille myönnetty liian suuria alennuksia. Liian isot alennukset aiheuttavat asiakkaalle ylimääräisiä tullimaksuja ja selvityksiä, sillä Venäjän tulli ei usko että asiakkaalle on myönnetty niin iso alennus. Näiden muutosten lisäksi jouduttiin vielä selvittämään Moskovassa sijaitsevan tullin osoitetta, jotta kuljettaja ajaisi oikeaan paikkaan.

Näiden kaikkien muutosten ja yllättävien käänteiden takia lähettämön työntekijällä meni viisi tuntia työpäivästään pelkästään tämän asiakkaan lähetysten hoitamiseen ja myyntiassistentilla meni puolitoista päivää hoitaa lähetys lähtökuntoon, sillä auto pääsi matkaan vasta perjantaina aamulla (kuvio 7).

Jotta kaikelta tältä ylimääräiseltä työltä olisi selvitty, olisi tilauksen pitänyt tulla vähintään kaksi viikkoa ennen varsinaista noutopäivää Stalalle. Jos tilaus olisi tullut ajoissa, olisi tuotanto ehtinyt tehdä valmiiksi kaikki tilatut tuotteet. Lisäksi jos asiakas olisi tullut noutamaan tilaustaan tarpeeksi isolla autolla, ei olisi tarvinnut muokata laskuja ja erotella lavoja ja tuotteita. Myös auto olisi saatu lähtemään jo torstaina. Jostain syystä ongelmia vientilähetysten kanssa ilmenee vain moskovalaisen tukkurin kanssa. Tilaukset ja lähetykset pietarilaisten asiakkaiden kanssa ovat hoituneet ilman mitään ongelmia, vaikka nämäkin saattavat tehdä lisätilauksen tunnin varoitusajalla.

Jotta tällaisilta tapauksilta voitaisiin tulevaisuudessa välttyä, pitäisi asiakkaan kanssa kirjallisesti sopia tilauskäytännöstä ja miten toimitaan tilauksen lähetysvaiheessa. Esimerkin tapainen tapaus aiheutti sen, että lähettämön työntekijän ja myyntiassistentin työpäivästä meni monta tuntia hukkaan, ja eivät näin ollen pystyneet hoitamaan muita työasioita. Sopiessaan asioista kirjallisesti kumpikin osapuoli tietää mitä tämän pitää tehdä ja mitkä osa-alueet ovat tämän vastuulla. Pidettäessä kiinni sopimuksista selviydytään tilauskäsittelystä ja lähetyksestä sujuvammin.

5.5 Markkinointiviestintä

Tällä hetkellä Stala Oy:n markkinointiviestintä Venäjällä käsittää venäjän kieliset internetsivut ja sähköpostit asiakkaiden yhteyshenkilöille. Asiakkaille jaetaan myös tuotekuvastot ja hinnastot, mutta näidenkin ylläpitäminen kärsii resurssipuutteen takia. Tuotekuvastot ja hinnastot pitäisi päivittää uutuustuotteiden tullessa markkinoille, mutta venäjän kielentaitoisen markkinointiassistentin puuttuessa tekstikäännökset menevät myyntiassistentin kautta Moskovan myyntipäällikön tarkistuksen kautta markkinointiosastolle. Tämän takia Stalalla pyritään päivittämään kuvastot ja hinnastot puoli vuosittain ja ilmoittamaan muutoksista, päivityksistä ja uutuuksista internetsivuilla, mutta nämäkin tekstit kääntää myyntiassistentti. Esite- ja hinnastopäivitykset Venäjän osalta suoritetaan sen jälkeen, kun Suomen ja Ruotsin esitteet ja hinnastot on päivitetty.

Saadakseen brandille ja tuotteille lisää tunnettavuutta ei pelkät internetsivut riitä. Stala Oy:n venäjänkielisiltä internetsivuilta löytyy kuitenkin kaikki tarpeellinen tieto tuotteista, asennus- ja hoito-ohjeet sekä uutuuudet ja yhteystiedot. Lisämainonnan ja näkyvyyden tarve on kuitenkin iso, jotta myyntivolyymi nousisi. Yritys ja tuotteet saavat lisää näkyvyyttä sopimalla jälleenmyyjien kanssa yhteisistä mainoksista, mitkä julkaistaisiin venäläisissä sisustuslehdissä, kuten Salon, Krasivie Kvartiri, Krasivye Doma, Interier, Interery plus Idei Domoj, Dom i Interier sekä Architectural Digest. Lisäksi osallistuminen kansainvälisiin ja venäläisiin messuihin, kuten BuildExpo, BalticBuild, MosBuild, Mebelniy Klub, Krasivie Doma sekä Interstroi Expo, toisi yritykselle lisää näkyvyyttä (Lenexpo 2011,

Crocusexpo 2011). Kaikkiin messuihin ei ole tarkoitus osallistua omakustanteisesti, vaan yhteistyössä keittiökalustevalmistajien sekä osallistumalla isompiin projekteihin voi päästä mukaan esimerkiksi Krasivie Doma tapahtumaan.

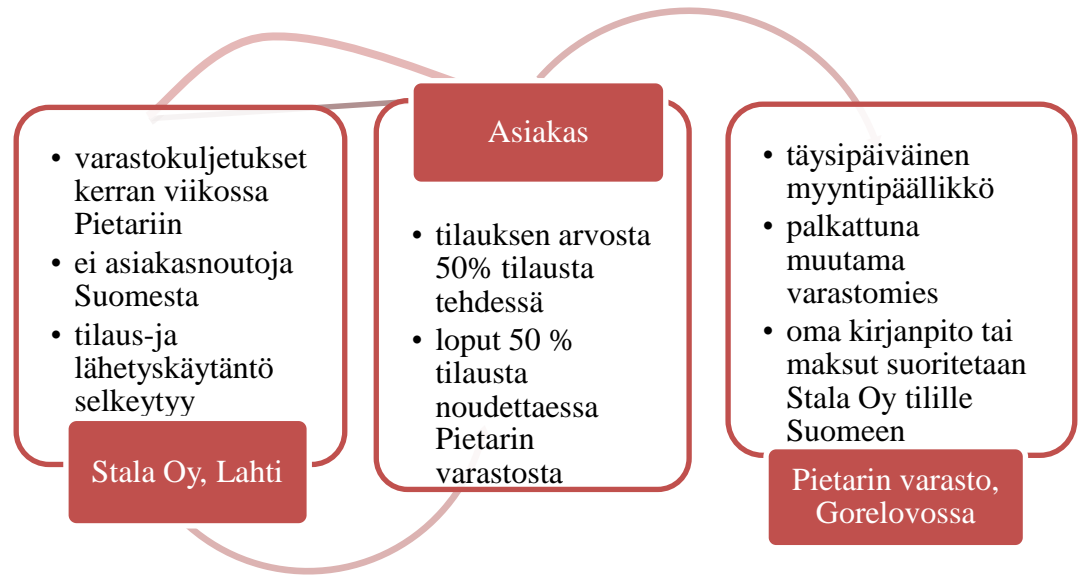
Stala Oy:n suurimmat kilpailijat Franke ja Blanco tekevät yhteistyötä italialaisten keittiövalmistajien kanssa, joiden avulla he pääsevät lähemmäs kohderyhmäänsä ja saavat alan lehdissä enemmän näkyvyyttä. Näkyvyyttä tarvitaan lehtien lisäksi myös internetissä. Stalan tuotteet ovat tällä hetkellä vain muutaman jälleenmyyjän internetsivuilla, johtuen lähinnä siitä ettei jälleenmyyjillä ole omia internetsivuja ja muilla kilpailevilla tuotteilla kysyntä on suurempaa kuin Stalalla, joten ovat myös näkyvillä enemmän. Myös näkyvyys venäläisissä hakukoneissa, kuten Yandex ja Rambler, ovat hyödyksi tulevaisuutta katsoen.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Stala Oy:n strategiassa yritys tavoittelee 2014 mennessä Venäjän myynnille merkittävää kasvua. Tätä strategiaa ajatellen ehdotan, että Stala perustaa Venäjälle esimerkiksi Pietariin oman varastoivan tytäryhtiön, josta on helpompi olla yhteydessä asiakkaisiin. Tässä työssä ei käydä läpi sen tarkemmin tytäryrityksen perustamisesta koituvia lainsäädännöllisiä seikkoja, sillä Stala Oy on aiemmin toimintansa aikana harkinnut ja miettinyt tytäryrityksen perustamismahdollisuuksia ja kustannuksia.

Venäjistä on tulossa WTO:n jäsen, mikä tulee edesauttamaan Euroopan maiden ja myös Venäjän talouden kasvua. WTO jäsenyys tulee houkuttelemaan Venäjälle entistä enemmän ulkomaalaisia yrityksiä ja investointeja, sillä tullimuodollisuudet selkeytyvät ja byrokratia vähenee. Jäsenyys lisää myös kaupan ennustettavuutta ja tekee kaupankäynnistä läpinäkyvämpää. Venäjän jäsenyys WTO:ssa edesauttaa myös Stala Oy:n etabloitumista.

Oman varastoivan tytäryrityksen perustaminen Pietariin mahdollistaisi nopeamman saatavuuden asiakkaille. Pietarissa varasto sijaitsisi esimerkiksi YIT:n Gorelovon alueella, jossa on jo tälläkin hetkellä esimerkiksi Atrian varasto. Tarkoituksena olisi pitää Pietarissa vain pientä varastoa, ettei tämä sitoisi liikaa pääomaa. Kuljetukset hoituisivat Lahden varastosta Pietariin kerran viikossa ja tuotteiden hintaan olisi leivottu sisään tulli- ja kuljetusmaksut. Asiakkaat saisivat pienemmät alennukset, sillä heille ei enää koidu kuljetuksesta ja tullauksesta riskejä. Jotta tuotteista tulevat saatavat saataisiin ajoissa ja riskittä Stala Oy:lle, turvallisinta olisi saada asiakkaalta tilauksen arvosta puolet suoritetuksi ennen tilauksen lähettämistä ja loput tilausta noudettaessa Pietarin varastosta. Uudet asiakkaat olisivat aina ensin sovitun ajan ennakkomaksajia, sillä uusien asiakkaiden maksukyvyyn ja luottotietojen tarkistaminen on vaikeaa.



KUVIO 8. Uusi tilaus- ja lähetyksikäytäntö

Oma varasto Venäjällä mahdollistaisi sen, että asiakkaiden ei enää tarvitsisi tulla itse hakemaan tilauksiaan Stala Oy:n varastolta Lahdesta vaan voisivat hakea tilauksensa suoraan Pietarin varastosta. Näin toimimalla välttyttäisiin siltä, että tuotteet seisoisivat Lahden varastossa odottamassa kuljetusta ja sitoisivat varastoon liikaa kustannuksia. Oma varasto Pietarissa mahdollistaisi myös sen, että Lahdesta lähetettäisiin aina kerran viikossa asiakkaiden tilaamia tuotteita ja muutamia suosittuja varastoaltaita varastoon, mikä selkeyttäisi myyntiassistentin ja lähettämön työskentelyä Suomessa. Stalan lähettäessä tuotteet itse Venäjälle myyntiassistentin pitää tehdä vain kerran viikossa vientiselvitykset lähetykselle sen sijaan, että hän saattaisi tehdä viikon aikana useamman vientilähetyksen, kun asiakkaat tulisivat itse hakemaan tuotteet Suomesta. Tällä tavalla myyntiassistentin ja lähettämön työaika saadaan kustannustehokkaammaksi.

Oman varaston perustaminen Venäjälle mahdollistaa Stalalle helpomman laajentumisen muihin Venäjän kaupunkeihin. Oma varasto helpottaa saatavuutta, luo luottamusta asiakkaisiin, helpottaa asiakkaiden hankkimista sekä lisää yhteistyömahdollisuuksia. Oman varaston perustamisen jälkeen Stalan on helpompi myöhemmin perustaa lisää tytäryrityksiä ja esimerkiksi tuotanto muihin kaupunkeihin. Venäjän liittyttyä virallisesti WTO:n jäseneksi ja talouden kasvaessa on ehdotta-

man tärkeää, että Stala on vankasti asemoitunut Venäjän markkinoille muiden kilpailijoiden tavalla.

Stalan perustettaessa oma tytäryritys Venäjälle pitää sinne palkata täysipäiväinen Stala Oy:n palkkalistoilla oleva myyntipäällikkö. Täysipäiväisen myyntipäällikön hankkiminen on tärkeää, jos halutaan ylläpitää suhteita asiakkaisiin ja luoda uusia asiakkuuksia. Pietarissa sijaitsevaan varastoon pitää palkata muutama venäläinen varastotyöntekijä, jotka ottavat viikko kuormat vastaan ja luovuttavat tuotteet asiakkaille. Venäjällä muutaman varastotyöntekijän palkkaaminen ei ole kovinkaan kallista varsinkin, kun venäläisen keskimääräinen kuukausipalkka vuonna 2011 maaliskuussa oli noin 530 euroa.

Lisäksi selkeyttääkseen myynnin ja lähettämön työskentelyä, sopimuksissa pitää käydä tarkasti läpi miten tilauskäytäntö hoidetaan. Esimerkiksi missä muodossa tilaus tulee Stalalle, mihin asti saa tehdä lisätilauksia ja muutoksia tilaukseen ja miten itse vientitoimitus suoritetaan. Tällä hetkellä joidenkin asiakkaiden kanssa on hieman epäselvää miten tilaus- ja toimituskäytäntö toimii. Lisäksi tilausten toimitusajoista on pidettävä kiinni. Myöhästyvät noudot aiheuttavat lisätyötä lähettämössä, jossa pitää noutamatta jääneelle kuormalle järjestää tilaa varastosta. Tämä lisää kustannuksia, josta mielestäni pitää asiakkaalta tietyn sovitusajan kuluttua periä sanktiota myöhästyneestä noudosta. Kuitenkin oman Pietarissa sijaitsevan varaston myötä näiltäkin ongelmilta selvitäisiin. Tosin jos tuotteiden nouto myöhästyy myös Pietarissa, tulee niissäkin tapauksissa asiakkailta periä myöhästymismaksuja.

Venäjän myynnin lisääntyessä ja asiakkaiden määrän kasvaessa on hyvä muistaa sopia kaikista käytännön seikoista tarkasti ja selkeästi kirjallisella sopimuksella. Välttääkseen turhia luottotappioita uusien venäläisten asiakkaiden on hyvä olla ensin etukäteismaksajia, jotta Stalalle selviää kuinka paljon asiakas tilaa ja miten tämä käyttäytyy suorituksen eräpäivän lähestyessä. Nykyisten asiakkaiden kanssa pitää entistä selkeämmin sopia, että suoritusten eräpäivistä pidetään kiinni. Myöhästyneistä suorituksista pitäisi periä maksumyöhästymismaksut, sillä ilman sanktioita asiakkaat eivät tule muuttamaan tapojaan vaan luulevat että suoritusten myöhästyminen ei aiheuta heille mitään ongelmia. Asiakkaiden myöhästyneet

suoritukset vaikeuttavat Stala Oy:n maksukykyä ja hidastavat yrityksen omien suoritusten maksua. Pahimmassa tapauksessa saamatta jääneet suoritukset aiheuttavat Stala Oy:lle luottotappioita.

Kun Stalan toiminta Venäjällä tulee kasvamaan sekä näin ollen tuo lisää töitä myynnin lisäksi myös markkinoinnin puolelle ehdotankin, että Stala Oy:n markkinointi osastolle palkattaisiin venäjänkielitaitoinen markkinointiassistentti. Näin ollen venäjän kielisten tekstikäännösten tarkastus ja kääntäminen hoituisi sujuvammin ja nopeammin kuin nykyinen käytössä oleva tapa, mikä esitettiin luvuissa 5 ja 5.5.

Kielitaitoinen markkinointiassistentti pystyisi tehokkaammin ja paremmin paneutumaan Venäjän markkinointiviestintään, tekstien, esitteiden ja internetsivujen päivittämiseen ja kehittämiseen. Yksi markkinointiassistentti, joka pystyy päivittämään internetsivuja, esitteitä ja hinnastoja sekä muuta markkinointimateriaalia, vapauttaa myyntiassistentin ja Moskovon myyntipäällikön tekstikäännöstehtävistä ja selkeyttää työnjakoa markkinointi osastolla.

Lopuksi saadakseen myydyistä tuotteista katetta, pitää Venäjälle menevistä tuotteista antaa vähemmän alennusta. Kun Stala Oy:llä on oma varasto Venäjällä, tämä voi pienentää asiakkaiden alennuksia, sillä Stala joutuu itse maksamaan tuotteiden tullauksen ja kuljetuksen Pietarin varastoon. Asiakkaalta poistuu kuljetuksesta ja tullauksesta koituvat riskit, jotka on tällä hetkellä kompensoitu isoilla alennuksilla. Näin ollen kun asiakkailla on pienemmät riskit ja pieni alennus jää Stalalle enemmän katetta, mutta isompi riski kuljetuksesta ja tullauksesta. Jotta pienemmät alennukset toimisivat, tulee tuotteiden myynti ja tilausten määrä kasvaa. Tämän takia on erittäin tärkeää, että Stala tunnetaan Venäjällä sekä on lähellä asiakkaita nopean saatavuuden kattamiseksi. Oman varastoivan tytäryrityksen perustaminen mahdollistaa paremman saatavuuden, näkyvyyden ja luo luottamusta asiakkaisiin.

7 YHTEENVETO

Etabloituminen vieraille markkinoille vaatii yritykseltä resurssien lisäksi myös riskinottoa. Venäjän markkinat kehittyvät koko ajan sekä tuleva WTO:n jäsenyys tulee lisäämään maan talouskasvua ja mahdollistaa monelle ulkomaalaiselle yritykselle helpon pääsyn uusille valtaville markkinoille.

Tuotteen viennissä ulkomaille pitää kuitenkin muistaa, että tuote vastaa markkinoilla vallitsevaan kysyntään, on kilpailukykyinen muiden tuotteiden kanssa ja kohtuu hintainen. Opinnäytetyön ensimmäisen tutkimusongelman tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita case-yrityksessä pitää muuttaa jotta myynti kasvaa Venäjän markkinoilla. Keskeisemmäksi asiaksi nousi yrityksen strategia Venäjällä. Case-yrityksen strategia markkinoilla on olematon eikä pyri edesauttamaan myyntiä. Yrityksellä on tavoitteita Venäjän myynnin kasvulle, mutta ei mitään selkeää linjaa, miten niihin tavoitteisiin päästään. Pelkästään uusien asiakkaiden hankinta ei auta myyntivolyymin nousussa eikä yrityksen tunnettavuuden lisäämisessä.

Tärkein tehtävä case-yrityksen lähitulevaisuudessa onkin etabloitua entisestään Venäjälle ja ottaa riski perustettaessaan tytäryritys esimerkiksi Pietariin. Tytäryrityksen perustaminen markkinoille luo lisää luottamusta asiakkaisiin ja helpottaa työskentelyä Venäjällä sekä edesauttaa ja tukee muita mahdollisia tulevaisuuden suunnitelmia, kuten tuotannon perustaminen tai toiminnan laajentamisen muihin kaupunkeihin Venäjällä.

Strategian selkeyttämisen lisäksi case-yrityksen on panostettava entistä enemmän Venäjän markkinointiviestintään, varsinkin jos halutaan saavuttaa halutut tulokset. Jos Venäjän myynti halutaan kasvuun, on yrityksen näkyvyyttä lisättävä niin messuilla, jälleenmyyjien internetsivuilla kuin alan lehdissä. Myyntipäälliköiden pitää ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita ja luoda entistä tehokkaammin uusia asiakkuuksia. Venäjän myyntiin pitää panostaa yhtä paljon kuin panostetaan muihin strategisiin maihin. Enää ei saa tuuduttautua siihen, että myynti lähtee kasvuun kun asiakkaita saadaan lisää. Sillä jos asiakkaiden tilaukset ovat pieniä, ei myynti tule kasvamaan. Case-yrityksen tavoitteena on tämän vuoden aikana kak-

sinkertaistaa Venäjän myynti. Jotta tähän tavoitteeseen päästään on yrityksen markkinointia ja strategiaa tehostettava.

Toinen tutkimusongelma käsitteli venäläisten asiakkaiden maksuehtoja, joissa oli ongelmia saatavien myöhästelyn kanssa. Tähän ratkaisuksi on ottaa käyttöön maksumyöhästymismaksut. Case-yrityksen pitää selkeästi ilmaista, että laskujen myöhässä maksaminen ei ole hyväksyttävää ja että siitä seuraa sanktio. Näin asiakas ei venytele suorituksen maksamista vaan pyrkii maksamaan ajoissa välttyäkseen myöhästymismaksut. Uusien asiakkuuksien kanssa pitää yhteistyön alussa käyttää etukäteismaksua. Näin case-yritys pystyy seuraamaan uuden asiakkaan tilausten määrää ja maksukäyttäytymistä sekä itse välttää turhilta luottotappioilta.

Tämän opinnäytetyön tuloksia ei voi yleistää muihin yrityksiin, jotka pyrkivät etabloitumaan Venäjälle, sillä kaikilla yrityksillä on omat ongelmansa. Kuitenkin osittain joitain tietoja tästä opinnäytetyöstä muut yrityksen voivat käyttää hyväksi, muistaen soveltaa sitä omaan kohdemaahan ja tuotteeseensa sekä muistaen oman kohdemaan erikoisuudet, esimerkiksi kulttuurierot ja mieltymykset. Tässä opinnäytetyössä kuitenkin kerrotaan yleisimmistä ongelmista, joihin kansainvälistyvä yritys saattaa törmätä etabloituessaan vieraille markkinoille.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia voi pitää luotettavina, sillä tiedot ovat kerätty case-yrityksen omista tietokannoista, internetsivuilta sekä pienimuotoisesta haastattelusta, mikä suoritettiin case-yrityksen Venäjän myyntipäällikölle marraskuussa 2011.

Opinnäytetyön aiheen laajuuden takia tämä tutkimus jäi vain pintaraapaisuksi. Kansainvälisestä markkinoinnista ja etabloitumisesta vieraille markkinoille olisi voinut kirjoittaa laajemman ja syvällisemmän selvityksen, kuten esimerkiksi gradun.

Tulevaisuudessa tästä opinnäytetyöstä voi laatia myös kvantitatiivisen jatkotutkimuksen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää kuinka paljon case-yrityksen markkinointikustannukset tai myyntivolyymi ovat kasvaneet myyntistrategian muuttuessa. Jatkotutkimus voidaan laatia myös verraten case-yrityksen tämän

hetkistä tilannetta ja tilannetta viiden vuoden päästä. Tutkimuksesta selviäisi onko yrityksen myynti Venäjällä kasvanut viiden vuoden aikana, millä keinoilla myynnin kehitystä on saatu muutettua sekä mitä muita muutoksia yritys on tehnyt kehittääkseen toimintaansa Venäjällä ja yleisesti.

Tämän opinnäytetyön tulosten ja kehitysehdotusten avulla yritys pääsee alkuun toiminnan selkeyttämisessä ja Venäjän myynnin kasvattamisessa. Tämän tutkimuksen kehitysehdotusten perusteella case-yrityksen pitäisi olla muutaman vuoden päästä varteen otettava kilpailija Venäjän markkinoilla. Tältä osin voidaan siis todeta, että tämän tutkimuksen tavoitteet tuli saavutettua.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET

Bergman H., Greiner C., Jasper P. 2011, Kansainvälistyvä yritys – laki- ja vero-opas, Hämeenlinna: Kariston kirjapaino oy

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

Pohjonen, A. 2011, Positiivista kehitystä finanssikriisin varjossa, Hämeen Venäjän-kaupan kiltä ry jäsenlehti joulukuu 2011, 1-2

Rissanen T. 2007, Kilpailu markkinoilla, Vaasa: Fram

Selin E., 2004, Vientitoiminnan käsikirja, Juva: Tietosanoma Oy

Sutinen M. 1996, Pk-yrityksen vientimarkkinointi ja ulkomaankauppa, Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu

Suvanto P. Vahvaselkä I., 1993, Kansainvälistyvän yrityksen markkinointi, Porvoo: WSOY

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

Äijö Toivo S. 2001, Suomalaisyritys kansainvälistyy

2011, Kuhni Atlas/ Reginox, Krasivye kvartiry 11/2011, 13; 17

2011, Kuhni Driada, Interery plus idei domoi No51, 23

SÄHKÖISET LÄHTEET

Aalto Yliopisto, 6.6.2011, Venäjän talousnäkymät 1/2011, [viitattu 15.11.2011], saatavissa: cemat.aalto.fi/fi/electronic/prospects/russia/

Blanco, Yritysesittely, [viitattu 3.12.2011], saatavissa: www.blanco.ru/c3/blanco_ru/_www/ru/pub/blanco_russia/blanco_russia_facts.cfm, www.blanco-germany.com/en/int/about_blanco_kitchentechnology/about_us/profil.html

BOFIT: Venäjä-ennuste 2011–2013, [viitattu 4.11.2011], saatavissa: www.suomenpankki.fi/bofit/seuranta/ennuste/Pages/default.aspx

CrocusExpo, tulevat tapahtumat 2011-2012, [viitattu 12.12.2011], saatavissa: www.crocusexpo.ru

Finlex, Laki saatavien perinnästä 513/1999, [viitattu 25.11.2011], saatavissa: www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990513

Finpro, Venäjän Maaraportti, [viitattu 3.12.2011], saatavissa: www.finpro.fi/venaja

Forex, Ruplan kurssi, [viitattu 9.12.2011], saatavissa: www.forex.fi/Kurssit/Ajankohtaiset-kurssit/

Franke, [viitattu 3.12.2011], saatavissa: www.franke.com, www.franke.com/kitchensystems/ru/ru/home/about_franke/franke_in_russia.html

Helsingin Sanomat, 10.11.2011, Venäjä ja WTO sopivat jäsenyysehdoista, [viitattu 20.11.2011], saatavissa: www.hs.fi/talous/Ven%C3%A4j%C3%A4+ja+WTO+sopivat+j%C3%A4senyysehdoista/a1305549121101

Helsingin Sanomat, 26.8.2010, Pietarin jätevesien puhdistus näkyy jo itäisellä Suomenlahdella, [viitattu 8.12.2011], saatavissa: www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Pietarin+j%C3%A4tevesien+puhdistus+n%C3%A4kyy+jo+it%C3%A4isell%C3%A4+Suomenlahdella/1135259647215

Isku, yritysesittely 2011, [viitattu 5.11.2011], saatavissa: www.isku.ru/IskuASP/interiorweb.nsf/sp?open&cid=yritysesittelyrus&secondNavinf=Rus\Navi\Isku\компания&secondNavinfa=o

K-rauta Venäjä, 2011, [viitattu 5.11.2011], saatavissa: www.k-rauta.ru/AboutUs/Pages/Онас.aspx

Lenexpo, Tulevat tapahtumat 2011-2012, [viitattu 12.12.2011], saatavissa: www.lenexpo.ru

Lemminkäinen tulevat kohteet, 2011, [viitattu 3.11.2011], saatavissa: www.lemminkainen.ru/stroitelstvo/?page_id=90

Moiki Net, Venäläinen internetkauppa altaille, [viitattu 10.12.2011], saatavissa: www.moiki.net/moiki_catalog.php

Moiki.ru, Venäläinen internetkauppa, [viitattu 9.12.2011], saatavissa: moiki.ru/index.php?page=shop.browse&category_id=7&option=com_virtuemart&Itemid=1

Moskovan kaupungin duuma, [viitattu 5.11.2011], saatavissa: www.duma.mos.ru

Rosstat Venäjän tilastokeskus, Kuluttajahinnat lokakuu 2011, [viitattu 9.12.2011], saatavissa: www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d02/239.htm

Rosstat Venäjän tilastokeskus, 27.10.2011, Asuinrakennusten kehitys tammi-syyskuu 2011, [viitattu 5.12.2011], saatavissa: www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/news/a2740e0044b81cf2beadff0abf71f704

Suomalais-Venäläinen kauppakamari, [viitattu 9.12.2011], saatavissa: www.svkk.fi/tietoa_venajasta

Suomen Kuljetusopas, Ulkomaankaupan maksutavat [viitattu 25.11.2011], saatavissa: www.kuljetusopas.com/kuljetus/ulkomaankauppa/maksutavat/

Stala Oy, Yritysesittely ja tunnusluvut, [viitattu 3.12.2011], saatavissa: www.stala.com/Suomi/Yritys/Stalan_tarina

Venäjän federaation duuma, [viitattu 5.11.2011], saatavissa: www.duma.gov.ru

Venäjän keskuspankki, Quarterly Inflation Review Q2 2011, [viitattu 25.11.2011], saatavissa: www.cbr.ru/eng/publ/main.asp?Prtid=Infl&pid=macro&sid=ITM_6998,

Venäjän talouskehitysministeriö, Rakennusalan tilanne, [viitattu 25.11.2011], saa-

tavissa: www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/landRelations/

YIT, Tulevat projektit,[viitattu 3.11.2011], saatavissa: <http://yitspb.ru/catalog/>

SUULLISET LÄHTEET

Mannermaa, O. 2011, Venäjän myyntipäällikkö, Stala Oy, Haastattelu 23.11.2011

LIITTEET

Liite1. Haastattelurunko

1. Milloin Stalan Venäjän myynti alkoi?
2. Mikä oli myynnillisesti paras vuosi Venäjän?
3. Millainen on Stalan strategia Venäjällä?
 - a. tuotestrategia?
 - b. hintastrategia?
 - c. Asiakaslähtöisyys?
 - d. markkinointi?
4. Mikä on Stalan asiakassegmentti Venäjällä? Millaisille asiakkaille pyrimme myymään tuotteitamme?
5. Millä tavalla viestimme esim. uutuuksistamme venäläisille asiakkaille?
6. Mitä markkinointiviestinnän osa-aluetta pitäisi parantaa?
7. Miten mielestäsi Stala eroaa Frankesta ja Blancosta Venäjällä?
8. Mitä Stalan pitää tehdä, jotta se on yhtä tunnettu ja menestyksekkäs markkinoilla kuin Blanco ja Franke?
9. Pitäisikö Stalan nykyisessä toiminnassa muuttaa jotakin, mikä auttaisi myynnin kehitystä Venäjällä?