



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

15.10.2013

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

**SÄHKÖISEN MARKKINOINNIN
MARKKINOINTISUUNNITELMA METALLIALAN PK-
YRITYKSEN KANSAINVÄLISTYMISEEN VENÄJÄLLE**

Työn tarkastajat: Professori Juha Väättänen, Tutkijatohtori Daria Podmetina

Työn ohjaaja: Toimitusjohtaja Unto Auvinen

Lappeenrannassa 15.10.2013

Otto Laitinen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Otto Laitinen

Työn nimi: Sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelma metallialan pk-yrityksen kansainvälistymiseen Venäjälle

Vuosi: 2013

Paikka: Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden tiedekunta
108 sivua, 14 kuvaa, 5 taulukkoa, 3 liitettä

Tarkastajat: Professori Juha Vääänen, Tutkijatohtori Daria Podmetina

Hakusanat: Sähköinen markkinointi; Venäjä; markkinointisuunnitelma; pk-yritys; kansainvälistymisprosessi, vientimuodot; transaktiokustannukset.

Suuri osa ihmisten tiedon etsinnästä painottuu internetiin ja siellä käytettäviin hakukoneisiin. Myös yritykset ovat tiedostaneet sähköisen markkinoinnin roolin omassa kansainvälisessä näkyvyydessään. Pienyritysten kansainvälistymisessä sähköisellä markkinoinnilla voidaan parantaa markkinatiedon etsintää, asiakkaiden tavoitettavuutta ja markkinointiviestinnän kohdennettavuutta eri käyttäjäryhmille. Sähköinen markkinointi ei kuitenkaan poista kulttuurisidonnaisia epävarmuuksia, ja sen laadukas toteuttaminen vaatii perehtymistä.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Case-yritykselle sähköisen markkinoinnin potentiaaliset hyödyntämismahdollisuudet kansainvälistymisprosessissa Venäjälle ja suunnitella resursseihin nähden toteutettava sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelma. Monimenetelmätekniikalla toteutetussa tutkimuksessa tietolähteenä käytetään asiantuntijahaastatteluja sekä datarekistereitä. Teoriapohjana tarkastellaan pk-yrityksien tiedon vaiheittaista oppimista, verkoston roolia sekä ulkoistamispäätöksen tukena käytettyjä transaktiokustannuksia.

Sähköisen markkinoinnin kehitys on ollut Venäjällä kovaa viimeisen kahden vuoden aikana. Tästä syystä venäläisten yritysten sähköisen markkinoinnin taso on osittain korkeampaa kuin suomalaisten. Sähköisellä markkinoinnilla tavoittaa erityisesti kaupungeissa asuvat ihmiset, mutta kaupunkien ulkopuolella verkkotekniikka on vielä osittain alkeellisella tasolla. Vientimuotojen vertailussa transaktiokustannusten avulla nousi esille suoran viennin malli, jossa jälleenmyyjän etsimisen avuksi kehitetään sähköisen markkinoinnin osaamista. Paikallisella jälleenmyyjällä nähdään olevan etuja sähköisen markkinoinnin, paikallistuntemuksen ja kulttuurillisten erityispiirteiden tuntemuksessa.

ABSTRACT

Author: Otto Laitinen

Title: E-marketing plan for SME's internationalization process to Russia

Year: 2013

Location: Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology, Faculty of Industrial Engineering and Management.

108 pages, 14 figures, 5 tables, 3 appendices.

Examiners: Professor Juha Väättänen, Post Doctoral Researcher Daria Podmetina

Keywords: E-marketing plan, e-marketing mix, Russia, SME, internationalization process, exporting, transaction costs.

The role of Internet is increasing as a marketing tool for small and medium-sized companies. Due to the global information channel, SMEs can utilize e-marketing in their internationalization process to new markets. The benefits of e-marketing in the SME's internationalization process arise from the capabilities of information seeking, creating new relations with distant customers and focusing the marketing communications to more specific target audience. However, e-marketing does not remove the cultural barriers of marketing and high quality e-marketing often requires concentrated knowledge and resources from SMEs.

The objective of this study is to illustrate the level of e-marketing in Russia and to create a practical e-marketing plan for the Case-company to follow in their internationalization process. The present study is a mixed method study. The data was gathered by interviewing professionals and by using market data from registers. Literary review of this study is based on well-known SME internationalization theories. How e-marketing is influencing the learning process in stage-model, creating network in network approach and changing the structure of transaction costs in the transaction cost approach is also reflected.

The study reveals that recent development of e-marketing in Russia has been extensive. With e-marketing companies can reach vast amount of potential customers especially in urban regions. The rapid reaction of local companies has given them advantage compared to foreign companies. Transaction cost analysis of the Case-company reveals that e-marketing could work as a part of solution diminishing transaction costs caused by searching and contacting new suppliers in Russian markets.

ALKUSANAT

Aluksi haluan kiittää Lehtoniemen Metallia mahdollisuudesta tutkia tätä äärettömän mielenkiintoista ja käytännönläheistä teemaa. Todella suuret kiitokset haluan osoittaa myös kaikille haastateltaville, jotka uhrasivat omaa työaikaansa tähän tutkimukseen ja keskustelivat aiheesta kanssani. Tämän lisäksi haluan kiittää työn tarkastajaa professori Juha Väätästä työn korjaamisesta ja hyvistä neuvoista.

Diplomityöprojekti oli haastava, mutta palkitseva. Suurin osa projektista eteni suunnitellusti ja tasaisesti. Välillä kuitenkin tuntui, että mikään ei onnistu vaikka kuinka yrittää. Onneksi joukkoon osui myös niitä palkitsevia hetkiä, jolloin se lamppu syttyi sinne päähän. Nämä hetket kannustivat minua erityisesti haastamaan itseäni. Suuri kiitos kuuluu ystäväilleni kaikista kriittisistä keskusteluista, diplomityön oikolukemisesta, haastateltavien vinkkaamisesta sekä kielitoimistona toimimisesta. Diplomityöavun lisäksi haluan kiittää teitä aivan mahtavasta seurastanne koko yliopistoajalta.

Opiskeluaikani Lappeenrannassa on ollut aivan mahtavaa, vaikka viimeiset kolme vuotta vietinkin yli puolet viikoista Jyväskylässä. Autossa istutut tuhannet kilometrit kuluttivat teekkarin kukkaroa (kiitokset myös vanhemmille), mutta toisaalta ne loputtomat tunnit ajomatkan aikana olivat mainioita tulevaisuuden miettimiseen. Tällä hetkellä valmistuminen on todella lähellä ja fiilis on vähintäänkin jännittynyt. Tulevaisuus tuntuu odottavan minua aivan tuolla nurkan takana. Hienointa on, että saan jakaa tuon tulevaisuuden jonkun kanssa. Viimeiseksi haluan siis kiittää kihlattuani Annaa. Jaksoit olla vahvana joka kerta, kun minun piti lähteä Lappeenrantaan. Kuuntelit (ainakin toisella korvalla) välillä sekavahkoja selityksiä sekavahkoista teoriomalleista. Ja ennen kaikkea se että olet siinä, muistuttaa minua siitä, mikä elämässä on oikeasti tärkeää.

Jyväskylä, 30.9.2013

Otto Laitinen

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
	1.1 Tutkimuksen tausta	1
	1.2 Tutkimusote ja tutkimusongelmat.....	2
	1.3 Tutkimuksen eteneminen	4
	1.4 Tutkimuksen rajaukset	7
2	PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI.....	8
	2.1 Tiedon ja sitoutumisen vaiheittainen kertyminen	9
	2.2 Verkoston tuki kansainvälisessä laajenemisessa.....	12
	2.3 Vientimuotojen vertailu	15
3	KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSISSA VAIKUTTAVAT TRANSAKTIOKUSTANNUKSET	18
	3.1 Strategisen ulkoistamisen vaikutus kansainvälistymisprosessiin	21
	3.2 Markkinointi- tai myyntiprosessien strateginen ulkoistaminen	23
4	SÄHKÖINEN MARKKINOINTI.....	28
	4.1 Sähköisen markkinoinnin omaksuminen pk-yrityksissä.....	29
	4.2 Sähköisen markkinoinnin hyötyjä ja haittoja.....	31
	4.3 Sähköisen markkinoinnin markkinointimix	32
	4.3.1 Tuote ja hinta	33
	4.3.2 Markkinointipaikka.....	34
	4.3.3 Promootio	35
	4.4 Sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelman malli SWOT- analyysin pohjalle.....	38
5	METODOLOGIA	42

5.1	Tutkimustyyppi	43
5.2	Tiedonkeruutavat.....	44
5.3	Datan analysointitapa	46
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus	46
6	YRITYSANALYYSI.....	49
6.1	Yrityskuvaus	49
6.2	Bilke-klapikonesarja	51
6.3	Yrityksen nykyisten markkinointi- ja myyntiprosessien analysointi	53
6.3.1	Klapikonesarjan myynti.....	53
6.3.2	Klapikonesarjan markkinointi	55
6.3.3	Sähköisen markkinoinnin nykytilan analysointi.....	56
7	ULKOISTEN TEKIJÖIDEN ANALYYSI.....	62
7.1	Ympäristöanalyysi.....	62
7.1.1	Vientitoiminnan haastavuus.....	63
7.1.2	Venäjän internetympäristö ja sen venäläiset käyttäjät.....	64
7.1.3	Sähköisen markkinoinnin kehitys Venäjällä	67
7.2	Markkina-analyysi.....	70
7.3	Kilpailija-analyysi	75
8	SÄHKÖISEN MARKKINOINNIN VAIKUTUS KANSAINVÄLISTYMISEEN	78
8.1	SWOT-analyysi koostettuna	78
8.2	Vientimuotojen transaktiokustannusten vertailu.....	82
8.2.1	Yritys itse kontaktissa venäläiseen asiakkaaseen	83
8.2.2	Suomalainen sähköinen jälleenmyyjä.....	87
8.2.3	Venäläinen jälleenmyyjä	90
8.3	Toimet sähköisen markkinoinnin kehittämiseksi.....	92

9	JOHTOPÄÄTÖKSET	97
9.1	Sähköinen markkinointi tukemassa pk-yritysten kansainvälistymistä..	97
9.2	Edellytykset toteuttaa sähköistä markkinointia Venäjällä	99
9.3	Sähköisen markkinoinnin vaikutus vientimuotojen transaktiokustannuksiin	101
9.4	Suosituksset johdolle	104
9.5	Tutkimuksen rajoitukset ja potentiaaliset jatkotutkimusalueet	105
10	YHTEENVETO	107
	LÄHTEET	109

LIITTEET

Liite 1. Taulukko Venäjän erityispiirteistä

Liite 2. Lista ja selostus haastateltavista

Liite 3. Teemahaastatteluiden haastattelurunko

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuva 1: Tutkimuksen vuokaavio

Kuva 2: Tiedon rakentaminen kansainvälistymisessä

Kuva 3: Transaktiokustannusten kertyminen

Kuva 4: Strateginen ulkoistaminen

Kuva 5: SWOT -analyysin malli sähköisen markkinoinnin menestystekijöistä

Kuva 6: Bilke S3-klapikone

Kuva 7: Bilke.net -sivuston kävijäjakauma maittain 17.6.2013 -17.9.2013

Kuva 8: Bilke.net -sivuston viittausliikenne ajanjaksolla 17.6.2013-17.9.2013

Kuva 9: Venäläisten median käyttö vuosina 2010-2012

Kuva 10: Luoteis-Venäjän energiapuupotentiaali

Kuva 11: Vientimuotojen transaktiokustannusten kertyminen

Kuva 12: Transaktiokustannusten kertyminen välittömän viennin mallissa

Kuva 13: Transaktiokustannusten kertyminen epäsuoran viennin mallissa

Kuva 14: Transaktiokustannusten kertyminen suoran viennin mallissa

Taulukko 1: Asiantuntijoiden kuvaukset

Taulukko 2: Verkoston vaikutus kansainvälistymiseen

Taulukko 3: Tiedonhakupalveluissa käytettyjä hakusanoja aihealueittain

Taulukko 4: Kilpailija-analyysi

Taulukko 5: Venäjän erityispiirteet verrattuna Lehtoniemen Metallin olemassa oleviin vientimaihin

LYHENNE- JA MÄÄRITELMÄLUETTELO

Bilke = Klapikoneen tuotemerkki

E-business = Sähköisellä liiketoiminnalla tarkoitetaan sitä, että yritys käyttää liiketoiminnassaan hyväkseen informaatioteknologian tarjoamia sähköisiä kanavia ja infrastruktuuria.

E-marketing = Sähköisellä markkinoinnilla tarkoitetaan sähköisen liiketoiminnan osa-alueita, jossa sähköisiä kanavia ja välineitä käytetään osittain tai kohdistetusti jatkeena perinteiselle markkinoinnille.

Electronic word of mouth = Sähköisellä puskaradiolla tarkoitetaan internetissä sähköisten kanavien myötä kerääntynyttä käyttäjälähtöistä tuotepalautetta.

FDI = Foreign Direct Investments. Yrityksen tekemä ulkomaaninvestointi kansainvälisille markkinoille.

Google Analytics = Googlen työkalu, jonka avulla voidaan seurata nettisivujen kävijäliikennettä.

IAB = Interactive Advertising Bureau.

Transaktiokustannukset = Ulkoistamispäätöksen taustalla olevat kustannukset.

1 JOHDANTO

Venäjän markkinat ovat houkuttelevat suomalaisille pienyrityksille suurten ja läheisten markkinoiden sekä kasvavan ostovoiman takia (Thomas White International 2010). Sähköisen markkinoinnin kehitys Venäjällä on ollut huima viime vuosien aikana ja venäläiset ovat internetin käyttäjinä hyvin valistuneita ja kriittisiä. (IAB 2012) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia suomalaisten pienyritysten mahdollisuuksia hyödyntää tätä kasvavaa sähköistä markkinointia tavoitellessaan Venäjän markkinoita.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksessa Case-yrityksenä toimii varkautelainen metallialan pienyritys Lehtoniemen Metalli Oy. Lehtoniemen Metallin liiketoiminta muodostuu teollisuuden osavalmistuksen lisäksi heidän oman tuotteen, Bilke-klapikoneen, tuotekehityksestä ja valmistamisesta. Lehtoniemen Metallin johto on tiedostanut klapikoneen asiakkaiden siirtyneen entistä painottuneemmin tiedonetsinnässään internetiin ja siellä oleviin hakukoneisiin. Yrityksen pääasiallisena kiinnostuksen kohteena tutkimukselle on se, kuinka sähköistä markkinointia voidaan käyttää hyväksi kansainvälisessä laajenemisessa, jos kohteena ovat Venäjän markkinat. Sähköisestä markkinoinnista pyritään hakemaan myös kustannustehokkuutta kansainvälistymisprosessiin, sillä laajeneminen kansainvälisesti uusille markkinoille käyttäen konsulttiyritysten apua on usein korkeista kustannuksista huolimatta epävarmaa.

Tässä tutkimuksessa Lehtoniemen Metallille pyritään tarjoamaan tietoa sähköisen markkinoinnin eduista kansainvälistymisprosessissa sekä arvio sen soveltuvuudesta Venäjän liiketoimintaympäristöön. Tämän lisäksi sähköisen markkinoinnin roolia ja vaikutusta pienyritysten käyttämiin vientimuotoihin pyritään vertailemaan transaktiokustannusten avulla.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään Venäjän markkinoiden kehittyneisyys ja erityispiirteet sähköisen markkinoinnin osalta. Venäjän markkinoiden erityispiirteitä pyritään selvittämään ympäristö- ja markkina-analyysissä haastatteluiden, saatavilla olevan mittausdatan ja erilaisten kilpailukykyä mittaavien raporttien avulla. Vertailun tarkoituksena on tiedostaa yritykselle miten juuri tässä tapauksessa olisi suhteutettava käytettävissä olevat resurssit ja ympäristön erityisvaatimukset.

1.2 Tutkimusote ja tutkimusongelmat

Tutkimusstrategiana käytetään tapaustutkimusta, sillä kyseessä on yksittäinen tapaus, jossa kohdeyrityksenä toimii Lehtoniemen Metall Oy. Tarkoituksena on tutkia tämän yrityksen suhdetta omaan ympäristöönsä. Ympäristönä toimii Venäjä ja korostuneesti Venäjän sähköisen markkinoinnin toimiympäristö. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58) Tarkoituksena on myös havainnollistaa, miten sähköinen markkinointi vaikuttaa Lehtoniemen Metallin Venäjälle suuntautuvaan kansainvälistymisprosessiin.

Tutkimus toteutetaan käyttämällä monimenetelmällistä tutkimustapaa, jossa yhdistyvät sekä laadulliset että määrälliset tiedonkeruumenetelmät (Johnson, Onwuegbuzie & Turner 2007, 113). Monimenetelmäteknikalla pyritään tuomaan tutkimukseen luotettavuutta aineisto ja menetelmätriangulaatioiden avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143) Asiantuntijahaastatteluiden avulla pyritään saamaan tapaustutkimuksen ainutlaatuisuuden vuoksi soveltavaa tietoa Venäjän sähköisen markkinoinnin ja vientitoiminnan toimintaympäristöstä. Taulukossa 1 on esitelty asiantuntijoista koottu taulukko ilman nimitietoja. Liitteessä 2 on kuvailtu tarkemmin asiantuntijoiden Venäjän taustoja ja kokemusta sekä annettu haastattelupäivämäärät. Ulkopuolisten asiantuntijoiden lisäksi tutkimuksessa on haastateltu Bilke-klapikonesarjan myynnistä vastaavaa henkilöä, jota käsitellään tutkimuksessa nimikkeellä *myyntijohtaja*. Tämän lisäksi toimitusjohtajan kanssa käytyjä keskusteluja ajanjaksolla 1.5.2013–19.9.2013 käytetään tietolähteinä.

Taulukko 1: Asiantuntijoiden kuvaukset

Asiantuntija	Kuvaus
Asiantuntija 1	Suomalaisen palveluvientitoimintaa Venäjälle harrastavan yrityksen perustaja.
Asiantuntija 2	Suomalaisen konsulttiyrityksen perustajajäsen ja hallituksen puheenjohtaja.
Asiantuntija 3	Suomalaisen internetmarkkinointiyrityksen perustaja.
Asiantuntija 4	Suomalaisen huonekaluyrityksen markkinointijohtaja ja perustajajäsen.
Asiantuntija 5	Maantieteen ja filosofian tohtori Joensuun yliopistosta.
Asiantuntija 6	Tuote- ja elinkaaritiedon hallintaan erikoistunut Professori Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta.
Myyntijohtaja	Kokemusta Bilke-klapikoneiden myynnistä vuodesta 1994 lähtien.
Toimitusjohtaja	Keskustelut toimitusjohtajan kanssa ajanjaksolla 1.5.2013-19.9.2013.

Laadullisen aineiston lisäksi tutkimuksessa käytetään määrällistä, datalähteistä kerättyä, tietoa tukemassa ja täydentämässä informaatiota (Tuomi & Sarajärvi 2009, 66). Datalähteinä on käytetty OECD:n sekä Worldbankin tietokantoja. (OECD 2013; WorldBank 2013) Tämän lisäksi on käytetty kansainvälistä kilpailukykyä kuvaavaan raportin dataa (GCR 2012) sekä useita Venäjän energiapuunkäyttöön, kattilatekniikkaan ja sähköiseen markkinointiin liittyviä tutkimuksia (Rakitova & Kholodkov 2009; Gerasimov & Karjalainen 2009; Karppinen 2012; Maa- ja metsätalousministeriö 2011). Bilke.net verkkosivujen käytöstä on kerätty tietoa Google Analytics -työkalun avulla. (Google Analytics 2013) Kerätty data teemoiteltiin tutkimuksen aihepiirejä vastaavaksi.

Ongelmanasettelun apuna käytetään tutkimuskysymyksiä. Seuraavassa on esitetty tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset:

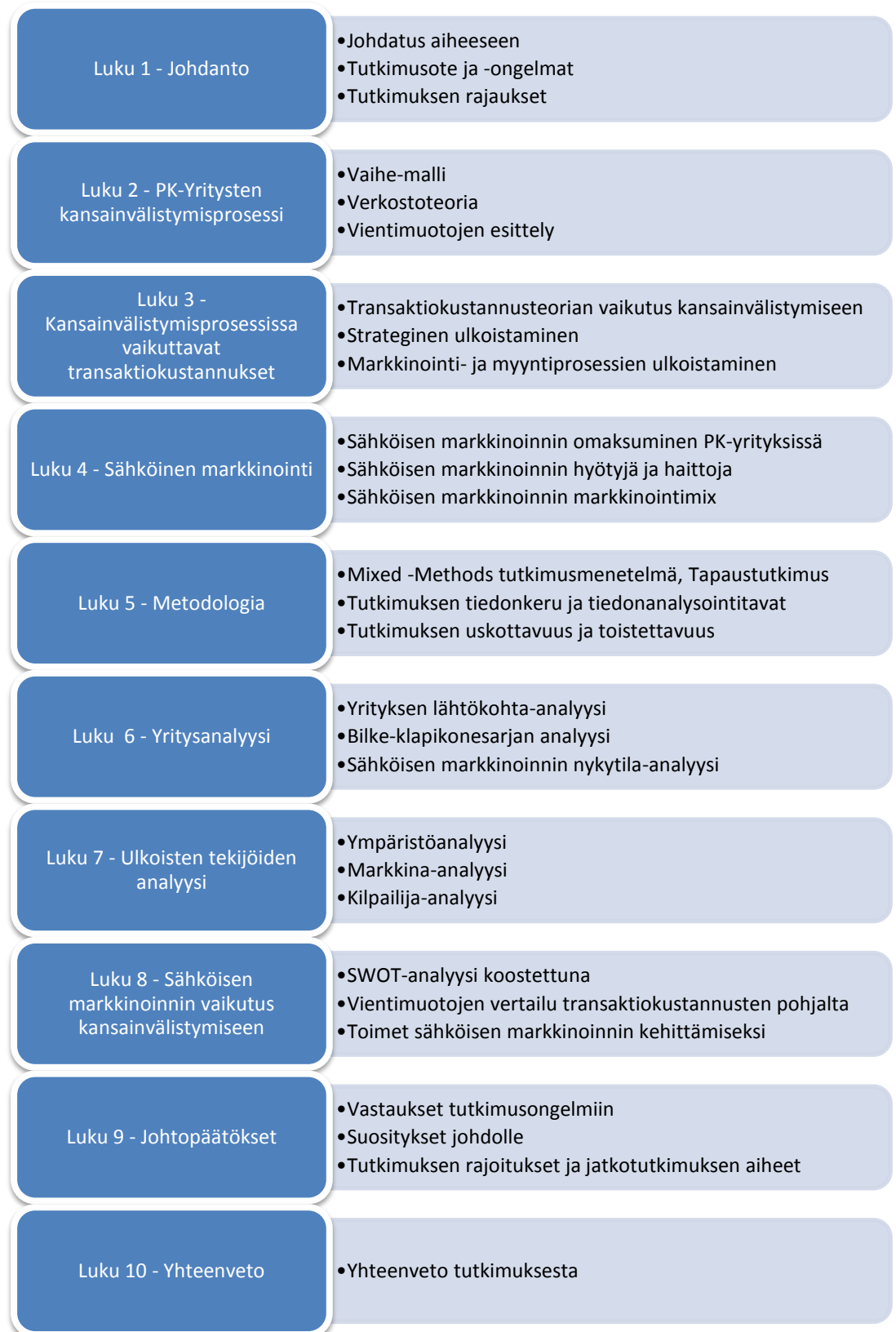
- *Miten sähköisellä markkinoinnilla voidaan tukea pienyrityksen kansainvälisprosessia?*
- *Mitkä edellytykset pienyrityksellä on toteuttaa menestyksestä sähköistä markkinointia tukemassa kansainvälistymisprosessia Venäjälle?*
- *Mitä vaikutuksia sähköisellä markkinoinnilla on Venäjän vientimuotojen transaktiokustannuksiin?*

Ensimmäistä tutkimuskysymystä pohjustetaan tutkimalla pienyritysten kansainvälistymistä kuvaavia malleja ja pohtimalla sähköisen markkinoinnin vaikutusta niihin. Teoriakehikon lisäksi vastauksia haetaan asiantuntijahaastatteluiden kautta. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan tutkimalla sähköisen markkinoinnin kehitystä ja kilpailun tasoa Venäjän markkinoilla. Myös internetin käyttäjien tottumukset suhteutettuna kulttuurin erityispiirteisiin otetaan huomioon. Viimeisessä kysymyksessä pohditaan transaktiokustannusteorian ja verkostoteorian perusteella sähköisen markkinoinnin strategista näkökulmaa Venäjän kansainvälistymisprosessissa. Tutkimuskysymyksiä pohditaan läpi tutkimuksen ja niiden tarkempi pohdinta suoritetaan johtopäätöksissä omissa osioissaan. Seuraavassa esitetään rakenne, jota tutkimus seuraa.

1.3 Tutkimuksen eteneminen

Tämän tutkimuksen eteneminen on esitetty kuvassa 1. Kuvan vuokaavio selventää tutkimuksen rakennetta. Tutkimusselosteen rakenne on seuraava pääpiirteittäin Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2012, 250) esittämää ohjetta tieteellisen tutkimuksen rakenteeksi. Kappaleissa 2,3 ja 4 käsitellään aiempaa tieteellistä kirjallisuutta tutkimuksen osa-alueista. Aiemmalla teoretiedolla on tieteellisessä kirjoittamisen olennainen rooli tukemassa havainnointia, taustatietämystä sekä malleja, joita tässä tutkimuksessa käytetään. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 18)

Tutkimuksessa käytettyjen artikkelien etsimisessä on käytetty pääsääntöisesti Lappeenrannan teknillisen yliopiston tunnuksilla käytettyä Nelli-tiedonhakupalvelua, sekä Googlen tarjoamaa Scholar-palvelua. Lisää artikkelien hakuun liittyvistä hakusanoista ja kriteereistä on esitetty metodologiaan liittyvässä kappaleessa numero 5. Hakutietojen lisäksi kappaleessa käsitellään tutkimuksen metodologinen lähestymistapa, jolloin tarkastelun kohteena ovat tutkimukselliset lähtökohdat ja tutkimuksen luotettavuus. Kappaleessa 6-7 käydään läpi yrityksen ja ympäristön tämän hetkistä tilaa lähtökohta-analyysien avulla. Havainnoilla pyritään laittamaan mittakaavaan klapikoneiden markkinapotentiaalia Venäjällä sekä tutkimaan ihmisten ostokäyttäytymistä sähköisillä markkinoilla. Kappaleessa 8 käsitellään SWOT-analyysista saatujen menestystekijöiden avulla Venäjän vientimuotojen soveltuvuutta Case-yrityksen tarpeisiin. Kappaleessa pohditaan myös tilanteeseen soveltuvinta vaihtoehtoja hyödyntää sähköistä markkinointia Venäjällä. Kappaleessa 9 tuodaan synteysin avulla vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä tiivistetään tutkimuksen tärkeimmät havainnot suosituksiksi Lehtoniemen Metallin johdolle. Yhteenvedossa tiivistetään tutkimuksen oleelliset asiat.



Kuva 1: Tutkimuksen vuokaavio

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkimus rajataan koskeväksi pienten- ja keskisuurten yritysten kansainvälistymisprosessiin liittyviä tarpeita. Tutkimuksessa ei käsitellä kansainvälistymistä monikansallisten yritysten näkökulmasta. Yrityksen pyynnöstä vientimuotoja vertaillaan välittömän, suoran ja epäsuoran viennin näkökulmasta. Tämä rajaa pois joint-venture -vientimuodot ja omistukselliset kansainvälistymisstrategiat, kuten uuden tehtaan perustamisen markkina-alueelle.

Tutkimuksessa käsitellään Lehtoniemen Metallin markkinoinnin ja myynnin prosesseja erityisesti keskittyen sähköisen markkinoinnin tarkasteluun. Tutkimuksessa pyritään painottumaan sähköisen liiketoiminnan osalta erityisesti sähköistä markkinointia koskeviin näkökulmiin, eikä kantaa oteta esimerkiksi laatujärjestelmän tuottamiin etuihin kansainvälistymisprosessissa. Tutkimuksessa käsitellään erityisesti internetin osuutta markkinoinnissa.

Tutkimus rajataan Venäjän markkinoita vastaavaksi, koska yritys haluaa tietää millaiset potentiaaliset menestymähdollisuudet sillä olisi toteuttaa sähköisen markkinoinnin markkinointistrategiaa Venäjällä. Tutkimus rajataan myös käsittelemään klapi-kone ja klapi-markkinoita, ja näkökulma pyritään huomioimaan esimerkiksi maantieteellisessä tarkastelussa, käyttäjäkunnassa ja internetin tavoitettavuudessa.

2 PK-YRITYSTEN KANSAINVÄLISTYMISPROSESSI

Tässä kappaleessa tarkastellaan pk-yritysten kansainvälistymistä ja kansainvälistymiseen vaikuttavia tekijöitä tieteellisen kirjallisuuden perusteella. Yrityksen kansainvälistymisestä on useita eri selityksiä ja teorioita, mutta pääpiirteittäin ne voidaan kuitenkin jakaa Coviellon ja McAuleyn (1999, 225) mukaan kolmeen pääryhmään, joista vaihe-malli (stage-model) ja verkosto-malli (network-theory) kuvaavat soveltuvammin pienyritysten kansainvälistymiseen liittyviä tekijöitä. Työssä ei käsitellä pääryhmän kolmatta osaa, Dunningin OLI-paradigmaa, sillä se perustuu suurelta osin monikansallisten yritysten saavuttamiin etuihin kansainvälisillä markkinoilla. Näin ollen kansainvälistymisteoria ei vastaa tämän tutkimuksen tarpeita. (Dunning 2001, 175)

Pienyritysten kansainvälistymisprosessia ei Schultzin, Borghoffin ja Kraussin (2009, 1) mukaan voi kuvata perinteisillä kansainvälistymismalleilla, sillä teoriat perustuvat liikaa monikansallisten yritysten tutkimuksiin. Pienyritykset eivät ole vain pienempiä versioita monikansallisista yrityksistä, vaan niitä täytyy tarkastella erilaisin kriteerein (Brouthers & Nakos 2004, 229; Crick & Spence 2005, 167). Pienyritysten kansainvälistymisprosessiin positiivisena vaikuttimena nähdään korostuneemmin yrityksen johtamistyylillä, omistusrakenne sekä itsenäisyys (Coviello & McAuley 1999, 226). Myös omistajien rooli, heidän koulutustaso ja yleinen halu kehittää yrityksensä kansainvälistä toimintaa ovat kansainvälistymisen kannalta tärkeitä elementtejä. (Fillis, Johannson & Wagner 2004, 178) Toisaalta pienyritysten rajoittavana tekijänä kansainvälistymisessä voidaan nähdä resurssien rajallisuus, heikko markkinavoima sekä tiedon ja taidon puute operoida kansainvälisillä markkinoilla (Hessels & Terjesen 2010, 203; Johanson & Vahlne 2003, 89). Tästä syystä teoriakehikossa nostetaan esille markkinoita vastaavan kokemukseräisen tiedon kerryttäminen yrityksen omin voimin sekä verkoston avulla.

Kansainvälistymisstrategialla on suuri vaikutus yrityksen tulevaan menestykseen kansainvälisillä markkinoilla. Pienyritykset eivät kuitenkaan kansainvälistyessään ehdi tarpeeksi tarkasti tutkimaan omaa kansainvälistymisprosessiaan, vaan heidän on jollain tavoin reagoitava kansainväliseen kysyntään. Erityisesti internetin leviäminen ja kehittyneet sähköiset verkostot ovat luoneet pk-yrityksille kasvavaa kansainvälistä kysyntää. (Choo & Mazzarol 2001, 291). Johtuen nopeasta reagoinnista markkinatilanteeseen, pk-yritysten ero strategian mukaisen markkinavalinnan ja ohjautuvan kansainvälistymisprosessin välillä on häilyvä. (Cric & Spence 2005, 168) Tästä syystä tämän tutkimuksen tueksi on otettu tunnettuja teoriamalleja, jotka selittävät markkinoiden valintaa kerätyn tiedon perusteella tai jopa ajautumista tietylle markkina-alueelle verkoston ohjaamana.

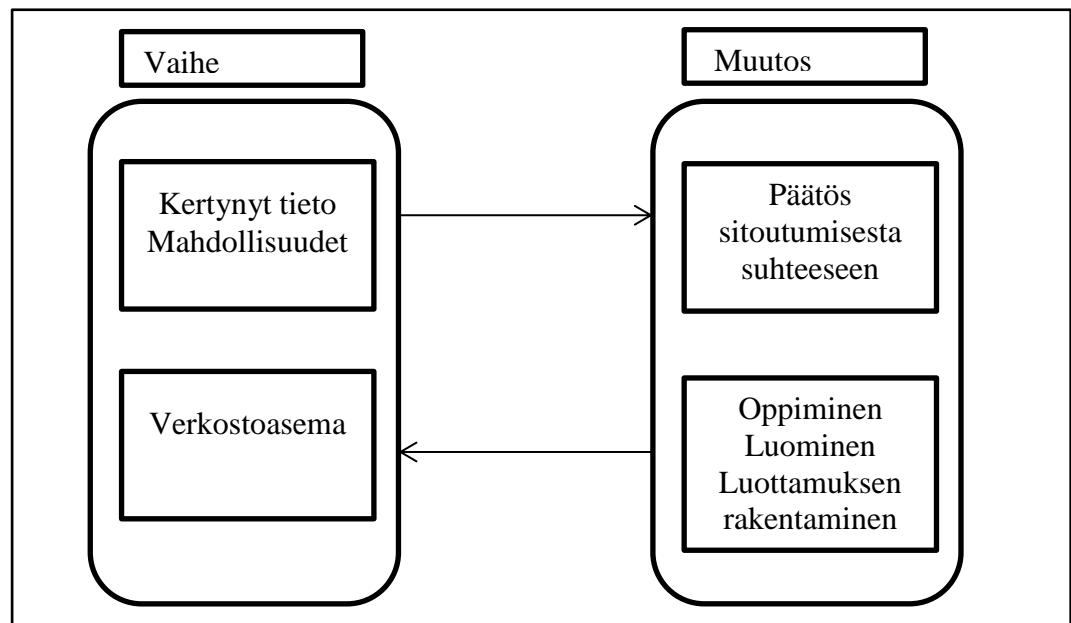
2.1 Tiedon ja sitoutumisen vaiheittainen kertyminen

Stage-malli eli vaihe-malli lähestyy kansainvälistymistä vaiheittaisen kasvun ja organisaation oppimisen näkökulmasta. Eräs varhaisimmista vaiheittaisen oppimisen malleista on esitetty Carsonin (1966) tekemässä tutkimuksessa, jossa yritykset voivat markkinoilla oppimansa tiedon perusteella jatkaa laajentumista uusille markkinoille (Carson 1966 artikkelissa Forsgren 2002, 258). Carsonin pääidea oli myös vaikuttamassa Johansonin ja Vahlneen vuonna 1977 muodostamaan Uppsalan malliin, jossa yritykset laajentavat toimintojaan askel kerrallaan, valiten kohdemarkkinoikseen aluksi fyysisesti tai psyykkisesti samanlaisia markkinoita (Forsgren 2002, 258). Markkinoiden psyykkisellä etäisyydellä tarkoitetaan kotimarkkinoiden ja kohdemarkkinoiden eroavuutta muun muassa kulttuurikäytäntöjen, lakien tai politiikan osalta. (Johanson & Vahlne 2003, 91) Psyykkinen etäisyys vaikuttaa muun muassa informaation kulkemiseen markkinoilta yrityksen tietoisuuteen. (Bello, Chelariu & Zhang 2003, 6) Markkinoiden etäisyyksien lisäksi Johanson ja Vahlne (1977) huomasivat, että yritykset käyttävät usein laajentuessaan uusille markkinoille aluksi riskittömämpiä vientimuotoja, kuten suoraa ja epäsuoraa vientiä. Vientitulojen sekä sitoutumisen kasvettua yritykset siirtyivät usein käyttämään omistuksellisia vientimuotoja,

kuten lisensointia, Joint Venturea tai uuden tehtaan perustamista markkina-alueelle. (Johanson & Vahlne 2009, 1412)

Uppsalan 1977-mallissa yritys siis kerää asteittain tietoa kohdemarkkinoilta ennen suurempaa sitoutumista. Kokemukseen perustuvan (experiental knowledge) tiedon saamiseksi yritys ottaa pieniä askelia uusille markkinoille. Inkrementaalisen etenemisen avulla tietoa on helpompi käsitellä, soveltaa ja muokata vaiheittain vastaamaan yrityksen omia toimintoja. Sovelletun tiedon perusteella yritys voi arvioida uudestaan sitoutumisensa markkinoihin. (Johansson & Vahlne 1977, Blomstermo, Eriksson & Sharma 2004, 242)

Vuoden 1977 teoria kaipasi kuitenkin tekijöiden mielestä päivitystä, jotta sillä pystyttäisiin selittämään muuttunutta kansainvälistymisprosessia, jossa yhä suuremmassa roolissa ovat yrityksen verkostot. (Johanson & Vahlne 2003, 83; 2009, 1413) Vuonna 2009 julkaistussa tutkimuksessa Johanson & Vahlne esittävät täydennystä malliin, jotta verkoston asema ja verkoston ominaisuudet tulisivat käsiteltyä arvonsa mukaisesti. (Johanson & Vahlne 2009, 1424) Kuvassa 2 on esitetty yrityksen kansainvälistymisprosessissa kerääntyvän kokemusperäisen tiedon vaikutusta yrityksen päätökseen markkinoilla jatkamisesta. Sitoutumispäätöksen myötä yritys voi tarkastella omaa tiedon myötä rakennettua osaamista ja sen vaikutusta verkoston luottamukseen tai yrityksen luovuuteen. Kerrytetyt osaamisen ansiosta yrityksen on asemoitava myös itsensä omassa verkostossaan. (Johanson & Vahlne 2009, 1420-1424) Mallia voidaan kritisoida sen suhteen, että se ei ota huomioon yrityksen verkoston kehitystä. Kappaleessa 2.2 täydennetään tätä teoriaa Johansonin ja Mattsonin (1988) mallilla, jossa myös verkoston osaaminen ja osaamisen kehitys on otettu huomioon.



Kuva 2: Tiedon rakentaminen kansainvälistymisessä (Johanson & Vahlne 2009, 1424)

Kritiikkiä Johansonin ja Vahlneen (1977) vaiheittaiselle mallille ovat antaneet useat tutkimukset, joiden mukaan erityisesti uudet teknologisesti kehittyneiden alojen yritykset voivat laajentua psyykkisesti ja fyysisesti kaukaisille markkinoille ilman vaiheittaista oppimista ja kasvavaa sitoutumista. (Forsgren 2002, 257; Johanson Vahlne 2009, 1420) Tähän syynä ovat olleet teknologinen kehitys ja kasvanut kansainvälinen kilpailu (Johanson Vahlne 2003, 83). Erityisesti internetin osuus laajan markkinatiedon nopeana kerääjänä on kyseenalaistanut ajatuksen vaiheittaisesta tiedon keräämisestä ja oppimisesta (Overby & Min 2001, 398) Mallissa ei oteta myöskään huomioon markkinoiden valintaa, kuin psyykkisen ja fyysisen etäisyyden vuoksi ja muun muassa markkinavalinta muiden yritysten imitoinnin tuloksena jätetään vähemmälle huomiolle. Myös organisaatiossa tapahtuvat henkilömuutokset jätetään mallissa suuresti huomioimatta, vaikka henkilöiden mukana vaihtuva tietämys saattaa olla erittäin kriittistä yksittäisten markkinoiden kannalta. (Forsgren 2002, 274) Kritiikistä huolimatta malli nähdään kuitenkin edelleen erittäin käyttökelpoisena etenkin pienien yritysten näkökulmasta kansainvälistymisen alkuvaiheessa. (Hadley & Wilson 2003, 698)

Hadley & Wilson (2003, 698) toteavat, että aiemmilta markkinoilta hankittua, kokemukseen perustuvaa markkinatietoa voidaan käyttää hyväksi suunnitteilla olevilla markkinoilla. Tämän tiedon ei tarvitse olla yrityksen itsensä hallussa, vaan yritys voi hakea markkina-alueella tarvittavaa osaamista omasta verkostostaan. Pelkän markkinoihin perustuvan tiedon saaminen ei kuitenkaan riitä, vaan markkinakohtaiseen tietoon on osattava soveltaa yrityksen toimintoihin sekä taustaan liittyvää tietoa. (Johanson & Vahlne 1977) Ongelmaksi nousee se, miten verkostosta saatavaa kokemukseen perustuvaa tietoa saadaan muutettua yrityksen tarpeita vastaavaksi. (Hadley & Wilson 2003, 698)

2.2 Verkoston tuki kansainvälisessä laajenemisessa

Yritykseen yhteydessä olevia verkostoja on tutkittu tieteellisessä kirjallisuudessa varsin kattavasti (Jarillo 1988, 31; Awuah 2007, 1069). Verkostojen tutkiminen juontaa juurensa sosiaalitieteistä, joissa tärkeässä roolissa ovat ihmisen käyttäytyminen sosiaalisissa verkostoissa ja ryhmän vaikuttamana. Sosiaalitieteistä tutkimuskenttä laajeni koskemaan poliittisia ja liiketalouden alueita. Kaupankäynnissä osallisena olevat verkostot ovat olleet ihmisten kiinnostuksen kohteena toki jo siitä asti, kun tavaran vaihtoa on harrastettu, mutta pitkään tutkimus keskittyi voittoa tavoittelemattomien yritysten verkostoihin. (Wilkinson 2001, 23) Verkoston vaikutuksesta yrityksiä kansainvälistymiseen on tehty monia tutkimuksia ja verkoston roolin on todettu olevan erittäin suuressa asemassa erityisesti pienyritysten menestyksessä kansainvälisillä markkinoilla. (muun muassa Johanson & Mattson 1988; Coviello & McAulie 1999, Loane & Bell 2006; Awuah 2007 ja Hessels & Terjesen 2010)

Suurena vaikuttimena verkostojen kansainvälistymistä tutkivassa kirjallisuudessa on ollut Johansonin ja Mattsonin julkaisu vuodelta 1988. Heidän mallissaan keskeisessä osassa ovat olleet verkostosuhteet yritysmaailmassa ja verkoston luominen luonnollisen kanssakäymisen tuloksena. (Chetty & Blankenburg Holm 2000, 79) Johanson & Mattson (1988) jakavat vientiyritykset sen mukaan, miten paljon heillä on kansainvälistä kokemusta ja miten suuri heidän

kansainvälistymiseensä vaikuttava verkostonsa on. Myös verkoston kansainvälisen kokemuksen ja tietotaidon taso on mallissa huomioitu. Taulukossa 2 Johanssonin & Mattsonin (1988) teoriakehikko on esitetty koostettuna matriisiin. Matriisissa on nostettu korostuneeseen asemaan *varhainen kansainvälistyjä*, sillä se kuvaa käsiteltävän Case-yrityksen tämän hetkistä tilannetta parhaiten. *Varhaisen kansainvälistyjän* kansainvälisen kokemuksen taso on vielä alhaisella tasolla, jolloin myyntiä voi olla esimerkiksi muutamiin vientimaihin. Myös verkostossa olevien toimijoiden, kuten kilpailijoiden, jälleenmyyjien tai asiakkaiden kansainvälinen kokemus saattaa olla muiden alojen verkostoja hieman jäljessä. Verkoston vajaan kokemuksen takia, varhaisen kansainvälistyjän on vaikea saada verkostosta tietoa kansainvälistymistä varten. Tämän takia varhainen kansainvälistyjä usein hakee tietoa uusista markkinoista oman verkostonsa ulkopuolisilta toimijoilta, kuten esimerkiksi agenteilta. (Chetty 2000, 80)

Taulukko 2: Verkoston vaikutus kansainvälistymiseen (Mukaiillen Johanson & Mattson 1988)

		Kansainvälistymiseen vaikuttavan verkoston rooli ja taso	
		Alhainen	Korkea
Yrityksen kansainvälisen kokemuksen taso	Alhainen	Varhainen kansainvälistyjä	Myöhäinen kansainvälistyjä
	Korkea	Itsenäinen kansainvälistyjä	Kansainvälinen muiden joukossa

Toisena huomionarvoisena tekijänä taulukossa 2 on *itsenäinen kansainvälistyjä*, jolla on huomattavia etuja muihin verkostossa oleviin yrityksiin nähden. (Chetty & Blankenburg Holm 2000, 80) Johanson & Vahlne (1977) väittävät, että kansainvälistyminen luo itsessään verkostoa yritykselle, sillä yritys joutuu pitämään yhteyttä kansainvälisiin kumppaneihinsa ja näin ollen myös kehittää omia suhteitaan. (Chetty & Blankenburg Holm 2000, 80) Toisin sanoen

kansainvälisen laajenemisen tuloksena kokemusperäinen tieto ja sen soveltaminen liiketoimintaan lisääntyvät asteittain. Tämän tuloksena paranevat myös yrityksen kyvykkyydet ja kilpailukyky verkostossa, jolloin yritys pystyy parantamaan myös asemaansa verkostossa. (Johanson & Vahlne 2009, 1424) Verkostoasemalla on suuri merkitys siihen, miten yritys pääsee käsiksi toisen verkostoyrityksen sisäisiin voimavaroihin (Chetty & Blankenburg Holm 2000, 90). Verkoston kehityksen nopeudesta riippuu, asemoituuko yritys *itsenäisen kansainvälistyjän* vai *kansainvälinen muiden joukossa* rooliin. Taulukossa 2 tämä muutos on kuvattuna mustilla nuolilla. Erona näiden kahden tekijän välillä on, että *kansainvälinen muiden joukossa* saa kansainvälisessä toiminnassa tukea verkostoltaan paljon enemmän muun muassa jälleenmyyjäverkoston parantuneen roolin takia, kun taas itsenäinen kansainvälistyjä joutuu kehittämään itse verkostoaan kansainvälistymisen parantamiseksi. (Chetty & Blankenburg Holm 2000, 81) Christopher (2000, 38) näkee, että nimenomaan verkostot kilpailevat kansainvälisillä markkinoilla toisiaan vastaan ja kilpailussa korostuu erityisesti koko verkoston sähköinen kehitys sekä sen mahdollistama nopea viestintä. Näin ollen yrityksen on panostettava siihen, että sillä on kilpailukykyinen verkosto, jolla on potentiaali menestyä kansainvälisesti.

Verkostojen avulla erityisesti pienyrityksillä on mahdollisuus kilpailla samoilla markkinoilla suurten toimijoiden kanssa, sillä heidän ei tarvitse itse omistaa tai hankkia kaikkea kansainvälistymisessä tarvittavaa osaamista (Hessels & Terjesen 2010, 206) Tämä vaatii kuitenkin luottamusta yritysten välille, sillä yritykset joutumaan vaihtamaan tietoja omasta liiketoiminnastaan sekä toimimaan kansainvälisissä operaatioissa yhdessä. (Torkkeli et al. 2012, 26-31) Epävarmuudesta kahden yrityksen välillä on kerrottu lisää kappaleessa 4. Verkostot voivat jopa suurelta osin määrittellä pienyritysten käyttämät vientimuodot ja kansainvälistymismarkkinat (Hessels & Terjesen 2010, 206; Johanson & Vahlne 2003, 88). Verkostoilla sanotaan olevan jopa osittain suurempi vaikutus kansainvälistymiseen kuin markkinoiden ominaisuuksilla, kuten kulttuurisilla ominaispiirteillä (Coviello & Munro 1995, 50). Tällöin se, kuinka kyvykkäitä toimijoita verkostosta löytyy vaikuttaa myös

kansainvälistymisprosessin onnistumiseen. (Torkkeli et al. 2012, 25) Verkostojen roolia kansainvälistymisessä ovat kuitenkin kritisoineet muun muassa Chetty ja Blankenburg Holm (2000, 89). Heidän mukaansa verkostot saattavat vaikuttaa vientimaiden valintaan, mutta ne eivät vaikuta juurikaan vientimaiden panostuksiin tai volyymeihin. Myös huono mallin ennustettavuus on noussut kritiikin kohteeksi. (Loane & Bell 2006, 469)

Kansainvälisen verkoston rakennusmekanismista ei mielestäni ole keskusteltu tieteellisessä kirjallisuudessa tarpeeksi. Verkoston muodostamisessa Overbyn & Minin (2001, 396) mukaan internetillä on yhä merkittävämpi rooli. Myös Prasad, Ramamurthy & Naidu (2001, 100) näkevät, että internetillä ja internetmarkkinoinnilla on vaikutus yrityksen kilpailukykyyn muodostaa verkostoja. Overbyn ja Minin (2001, 396) mielestä internetin avulla muodostettuja kontakteja ja verkostoja on vaikea arvioida transaktiokustannusteorian perusteella, sillä ne eivät noudata teoriassa käsiteltyjä muotoja. Tämä heikentää heidän mukaansa transaktioteorian arvoa kuvaamaan kustannusten kertymistä yritysten kansainvälistymisessä. (Overby & Min 2001, 396).

2.3 Vientimuotojen vertailu

Tässä kappaleessa esitellään kolme vaihtoehtoista vientimuotoa, jotka ovat todennäköisimmät Venäjälle kansainvälistymisprosessia suunnittelevalle yritykselle. Nämä vientimuodot ovat suora, epäsuora ja välitön vienti. Vientimuotoja yhdistää muun muassa alhainen riskin ja sitoutumisen taso verrattuna omistuksellisiin vientimuotoihin. (Chung & Enderwick 2001, 443) Kappaleessa pyritään tuomaan esille vientimuotojen eroavaisuuksia ja ominaispiirteitä.

Suoran, epäsuoran ja välittömän viennin avulla yritykset pääsevät käsiksi kansainvälisiin markkinoihin ilman merkittäviä investointeja. (Coviello & McAuley 1999, 226). Myös toimintojen riskitaso on pienempi kuin investointeja vaativissa kansainvälistymismuodoissa, kuten esimerkiksi uuden tehtaan

perustamisessa halutulle markkina-alueelle tai toisen yrityksen valtaamisessa. (Chung & Enderwick 2001, 443) Toisaalta yrityksen kontrolli omista toiminnoistaan kansainvälisillä markkinoilla on pienempi kuin omistuksessa olevissa toiminnoissa (Hessels & Terjesen 2010, 204). Tämän lisäksi myös yrityksen kansainvälisiltä markkinoilta saadut tulokset ja ansainnat saattavat jäädä pieniksi vientimuotoja käyttäessä, johtuen muun muassa suurista toimituskustannuksista ja vientimaksuista. (Chung & Enderwick 2001, 443)

Kansainvälistymisstrategiaan vaikuttaa vahvasti myös myytävän tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja se miten paljon esimerkiksi huoltotoimenpiteitä tuotteeseen liittyy. FDI:n mukaiset kansainvälistymismuodot, joissa yrityksellä on omistusta vierailta markkinoilla, ovat parempia yritykselle, jos tuote esimerkiksi vaatii paljon huoltoa. Yrityksen voi olla erittäin vaikeaa järjestää toimivaa huoltoketjua, jos se ei ole fyysisesti lähellä tuotteiden käyttäjiä. (Chung & Enderwick 2001, 455)

Epäsuora vienti tarkoittaa sitä, että vientitoimintaan palkataan välikäsiä viennin tueksi. Näitä välikäsiä ovat muun muassa toiset vientiyritykset, vientiliikkeet, vientiagentit ja kauppakamarit. Vientiagentit ovat usein laajan kokemuksen omaavia ja hyvin rutinoituneita, jolloin myyntiprosessi saadaan käyntiin huomattavasti nopeammin verrattuna oman henkilöstön koulutukseen ja oppimiskustannuksiin. (Rapp 2009, 412) Epäsuora vienti tarjoaa alhaisemman riskitason, alhaisemman kontrollitason sekä alhaisemman resurssien sitoutumisen verrattuna välittömään vientiin. Verrattuna suoran viennin malliin suhteen ylläpitäminen agenttiyritykseen voi olla helpompaa johtuen paikallisuudesta ja samasta kielestä. (Selin 2004, 23) Yleisesti epäsuorassa ja suorassa viennissä käytettävien välikäsien tärkein tehtävä on vähentää vientitoiminnan epävarmuutta ja parantaa markkinatietoutta. Välikäsien eli agenttien käyttäminen on erityisesti pienyritysten keskuudessa varsin yleistä. Esimerkiksi Japanissa, jopa puolet kaikesta vientitoiminnasta kulkee välikäsien kautta. (Hessels & Terjesen 2010, 204)

Suoralla viennillä tarkoitetaan sitä, että vientiyrityksellä on kohdemaassa agentti, joka hoitaa kohdemaan myyntiä. Ostoagenttien etuna voidaan nähdä joissain tapauksissa fyysisestä sijainnista johtuva parempi kohdealueen markkinatuntemus verrattuna kotimaassa sijaitsevaan myyntiagenttiin. Fyysisesti lähellä asiakkaita olevan sijainnin takia, myös huoltoketjun perustaminen jälleenmyyjien pisteisiin on helpompaa verrattuna välittömän ja epäsuoran viennin malleihin. Toisaalta luotettavan ostoagentin löytäminen uudelta markkina-alueelta voi olla työlästä ja epävarmaa. (Selin 2004, 24) Tämän takia yritykset käyttävät usein agentin etsinnässä konsulttiyritysten apua heidän parempien kontaktien ja markkinatietämyksen ansiosta.

Välittömällä viennillä tarkoitetaan sitä, että yritys on suorassa kontaktissa uudella markkina-alueella olevan asiakkaan kanssa. Käytettäessä osto- tai myyntiagenttia toimeksiantajayritys ei ole toimi asiakasrajapinnassa, vaan asiakaskontaktista vastaa agentti. Hyvinä puolina välittömässä viennissä on, että yrityksellä on myyntiprosessi täysin omassa kontrollissaan. Tällöin yritys voi muodostaa kansainvälisen myynnin osaajista itselleen kilpailuvaltin suhteessa alan muihin toimijoihin. Myös välikäsien määrä valmistajalta loppuasiakkaalle vähenee, jolloin tuotteen hinta pysyy kontrollissa ja yritys saa pidettyä tuotteiden katteet tarpeeksi suurina menestymisen kannalta. (Selin 2004, 24) Suora vienti vaatii kuitenkin yrityksen henkilöstöstä korkeaa kansainvälistä osaamista ja erityistä markkinatuntemusta vientialueesta. Ilman tätä osaamista yrityksen on vaikea saada kontakti uuden markkina-alueen asiakkaisiin. (Hessels & Terjesen 2010, 207)

Agenttien käyttöä oman henkilöstön sijaan suositaan kustannussyistä. Usein agenttien korvaus perustuu myynnistä aiheutuviin komissioihin. Tällöin toimeksiantajayrityksen myyntikustannukset toteutumattoman myynnin osalta ovat pienemmät verrattuna oman myyntiosaston kouluttamiseen. (Rapp 2009, 412) Vienti- ja ostoagentin erityispiirteiden vaikutusta toimeksiantajayrityksen toimintaan vertaillaan myynnin- ja markkinoinnin ulkoistamisesta kertovassa kappaleessa 3.2.

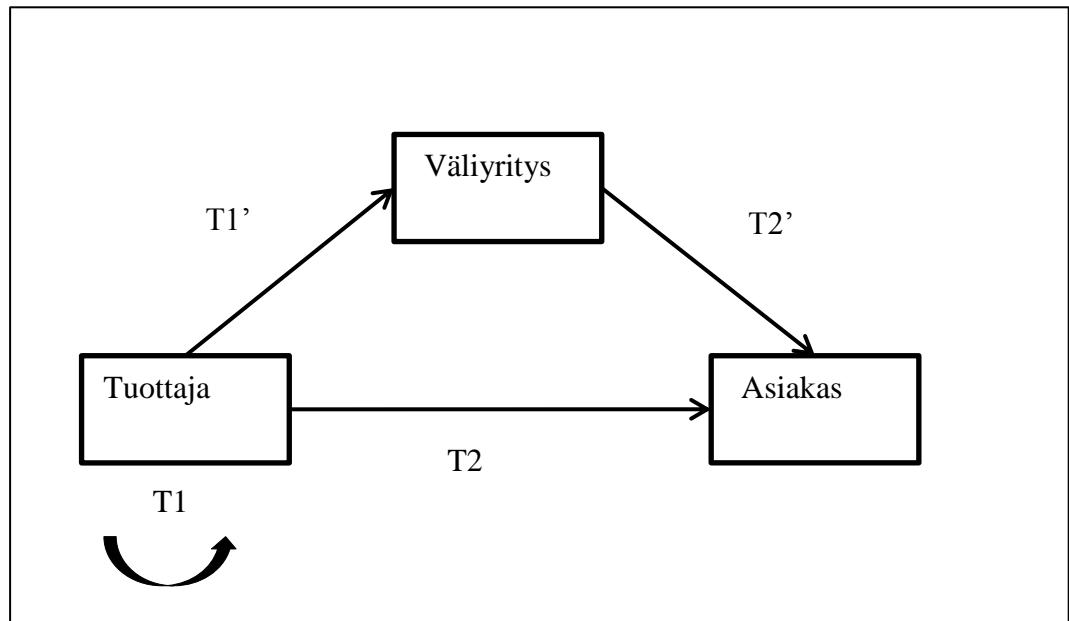
3 KANSAINVÄLISTYMISPROSESSISSA VAIKUTTAVAT TRANSAKTIOKUSTANNUKSET

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sähköisen markkinoinnin osuutta vientimuotojen transaktiokustannusten muodostumiseen. Tässä kappaleessa käydään tieteellisen kirjallisuuden avulla läpi transaktiokustannusten taustateoriaa ja sitä kuinka ne muodostuvat. Transaktiokustannusten avulla pyritään havainnollistamaan kuinka osaamisen ostaminen toiselta yritykseltä tai vaihtoehtoisesti oman henkilöstön kouluttaminen kerryttävät kustannuksia. Transaktioteoriaa on käytetty paljon kuvaamaan suuryritysten kansainvälistymistä, mutta soveltavaa kirjallisuutta löytyy runsaasti myös koskien pienyrityksiä. (Overby & Min 2001, 396) Pienyritysten kansainvälistymisstrategioita transaktiokustannusten näkökulmasta ovat muun muassa tutkineet laajasti Brouters & Nakos vuonna 2004 tekemässään tutkimuksessa.

Transaktiokustannusteoria pohjautuu vahvasti Chosen vuonna 1937 tekemään tutkimukseen. Pääajatuksena hänellä oli tarkastella kustannuksia, yrityksen toteuttaessa toimintojaan oman organisaation tekemänä. Tällöin kustannukset kertyvät pääosin tuotantokustannuksista ja kouluttautumiskustannuksista. Jos yritykselle tulee kalliimmaksi kasata omaa osaamistaan joillain alueilla, vaihtoehdoksi jää ulkoistaa joitakin toimintojaan yrityksen ulkopuolelle. (Chose 1937, 404) Yrityksen ulkopuolinen toimija saattaa saada tuotettua halvemmalla saman työtuloksen johtuen esimerkiksi kehittyneemmästä tekniikasta, halvemmasta työvoiman palkkatasoista tai paremmasta markkinatietämyksestä (Maltz 1994, 247). Yritys joutuu kuitenkin ensin etsimään kumppanin ja sen jälkeen neuvottelemaan sekä valvomaan tämän toimintaa. (Chose 1937)

Asetelman visualisoinniksi Sarkar, Butler & Steinfield (1998, 216) ovat tutkimuksessaan esittäneet mallin kuvaamaan tätä kustannusten kertymistä ulkoistetussa toiminnossa. Kuvassa 3 on esitetty kaksi eri reittiä, joiden kautta

kustannukset kertyvät. T1 ja T1' edustavat valvomis- ja hallitsemiskustannuksia yrityksen sisäisesti ja ulkoisen yrityksen osalta. T2 ja T2' edustavat tuotanto- ja toimituskustannuksia molempia malleja käyttäen. (Sarkar et al. 1998, 216)



Kuva 3: Transaktiokustannusten kertyminen (Sarkar et al. 1998, 216)

Chosen tekemää tutkimusta jatkoi Williamson vuosina 1981-1988. Williamson (1988, 70) jakaa transaktiokustannukset kolmeen osa-alueeseen; *transaktioiden toistuvuus ja neuvottelevien määrä, niihin kohdistuva epävarmuus sekä voimavarojen spesifisyys*. Williamsonin (1981, 553) mukaan voimavarojen spesifisyydellä tarkoitetaan yrityksen käytössä olevan työvoiman erikoisosaamista. Esimerkiksi yrityksen kansainvälistymisprosessissa erittäin tärkeää ovat markkinoinnin osaaminen sekä yleinen vientitietoisuus. (Brouthers & Nakos 2004, 231). Yrityksen transaktiokustannuksia lisäävät osaavan työvoiman rekrytointi sekä olemassa olevan henkilöstön kouluttaminen. (Williamson 1988, 553). Voimavarojen spesifisyydessä on otettava huomioon myös vaihtamiskustannukset. Tämä tarkoittaa uuden työvoiman etsimis-, neuvottelukustannuksia sekä vaihtoehtoisen myynnin menettämisestä johtuvien

kustannuksien kertymistä, jos vanha työvoima ei ole jostain syystä käytössä (Brouthers & Nakos 2004, 232).

Epävarmuuksista johtuvat transaktiokustannukset jaotellaan kahteen luokkaan; käytökselliseen epävarmuuteen ja ympäristöstä johtuvaan epävarmuuteen (Williamson 1988, 554). Käytöksestä johtuva epävarmuus saattaa syntyä esimerkiksi luottamuspulasta vieraan maan jälleenmyyjää kohtaan. Opportunistiseksi käytökseksi sanotaan sellaista toimintaa, jolla väärin keinoin pyritään hyötymään toisesta osapuolesta (Brouthers & Nakos 2004, 232). Kansainvälisessä toiminnassa opportunistista toimintaa pyritään minimoimaan kokemuksen kautta (Delios & Beamish 1999, 11). Tästä syystä transaktiokustannusten erääksi mittariksi voidaan ottaa yrityksen aiempi kansainvälinen kokemus vientitoiminnasta. Ympäristöön liittyvät epävarmuudet johtuvat markkinoiden erityispiirteistä. Yrityksen kohdemarkkinoilla epävarmuutta saattavat tuottaa poliittiset ja lailliset asiat sekä markkinoiden aiheuttamat ennustamattomat muutokset saatavuuden, teknologian tai toimittajien toimesta. (Ellram, Teta & Billington 2008 151) Venäjän erityispiirteitä tullaan käsittelemään ympäristöä koskevassa lähtökohta-analyysissä.

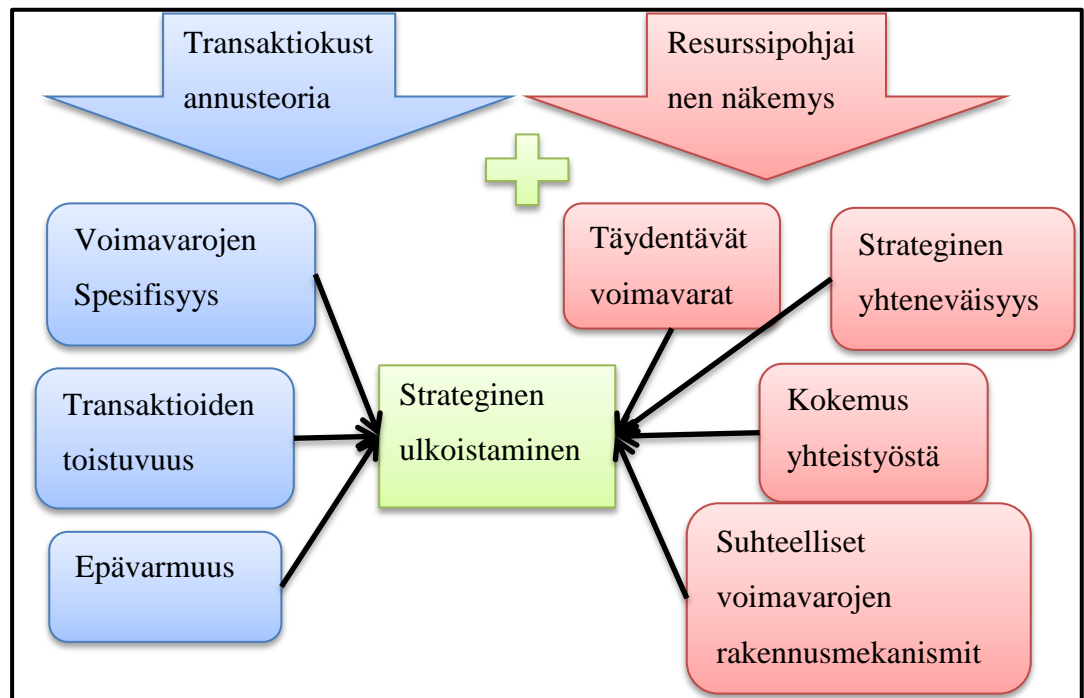
Pienellä neuvottelevien määrällä tarkoitetaan markkinoilla toimivien yritysten määrää. Tarkkaan fokuoituneilla markkinoilla toimijoiden määrä saattaa olla harvalukuinen, jolloin erikoisosaamisesta joutuu maksamaan erittäin paljon, mikäli kilpailua esimerkiksi tietotaidon tarjoajista ei ole. (Holcomb & Hitt 2007, 470) Pientä neuvottelevien määrää pyritään tässä tutkimuksessa tarkastelemaan sähköistä markkinointia ja sähköistä jälleenmyyntiä tarjoavien yritysten määränä. Heidän neuvotteluvoimaansa, erikoisosaamistaan pyritään siis tarkastelemaan näkökulmasta, jossa arvioidaan yrityksen mahdollisuutta ulkoistaa nämä toiminnot onnistuneesti. Esimerkiksi Lumijärvi (2007, 197) puoltaa näkemystä siitä, että ulkoistetaan sellaisia toimia, joissa erikoisosaamisen tarjoajia on runsaasti, kuten IT-infrastruktuurin ylläpitäminen. Näin palveluntarjoaja joutuu panostamaan terveen kilpailun seurauksena oman toimintansa kehittämiseen.

Transaktioiden toistuvuudella tarkoitetaan sitä, miten usein toimintoja käytetään. Jos toimintojen käyttö on suurta, niin siitä voi olla saatavissa mittakaavaetua. Tällöin toiminto kannattaa pitää yrityksen sisäisenä, jolloin yritykselle voi muodostua kilpailuetua toiminnon kehittämisestä. (Maltz 1994, 246) Transaktioiden toistuvuus korostuu sähköisen markkinoinnin toteutuksen jatkuvuutena, sillä jos toimintaa ulkoistetaan jatkuvasti eri asioiden johdosta niin yritys voi saada itselleen kilpailuetua toteuttamalla toimet sisäisesti.

3.1 Strategisen ulkoistamisen vaikutus kansainvälistymisprosessiin

Työssä käsitellään Lehtiniemen Metallin myynti- ja markkinointiprosessin strategista ulkoistamista koskevia vaihtoehtoja. Tämän teoriakehikön on tarkoituksena tuoda syvyyttä ajatteluun, jossa vertaillaan tuttua ja turvallista suomalaista jälleenmyyjää sekä mahdollisesti uutta vaihtoehtoa myynnin- ja markkinoinnin toteuttajan kannalta.

Yrityksien strategista ulkoistamista transaktiokustannusten ja resurssipohjaisen teorian kautta ovat tutkineet Holcomb & Hitt vuonna 2007 tekemässään tutkimuksessa. He määrittävät strategisen ulkoistamisen toimeksi, jossa organisaation toimia järjestellään siten, että yritys luottaa välikäsiin hankkiessaan erikoisosaamista, jolla tuotetaan arvoa oman liiketoiminnan tehostamiseksi. (Holcomb & Hitt 2007, 467) Kuvassa 4 on esitetty strategisen ulkoistamiseen vaikuttavat tekijät. Kuvan vasemmalla puoliskolla on esitelty strategiseen ulkoistamiseen liittyviä tekijöitä transaktiokustannusteorian pohjalta. Transaktiokustannuksiin liittyvät tekijät on jo esitelty tutkimuksen alkupuolella kattavasti, joten toiston välttämiseksi tässä kappaleessa keskitytään kuvan oikealla puoliskolla oleviin, resurssipohjaisen näkemyksen mukaisesti muodostuviin elementteihin, jotka ovat *täydentävät voimavarat, yritysten strateginen yhteneväisyys, kokemus yhteistyöstä ja suhteellisten voimavarojen rakennusmekanismit*.



Kuva 4: Strateginen ulkoistaminen (Holcomb & Hitt 2007, 467)

Resurssipohjaisessa näkemyksessä tärkeimmäksi osioksi nousee kahden yrityksen voimavarat, yhteistyökyvykkyys ja halu edetä kohti yhteistä päämäärää. *Täydentävillä voimavaroilla* yritys hakee erityisesti oman toiminnan lisäksi sellaisia voimavaroja, jotka ovat strategisesti linjassa jo valmiiksi kehitettyjen kyvykkyyksien kanssa. Yrityksen johdon kannalta on olennaista tunnistaa oman organisaation kyvykkyudet ja voimavarat ennen strategista ulkoistamista. (Holmcomb & Hitt 2007, 470) Yritykselle voimavarojen etsiminen voi olla joskus kustannustehokkuutta tärkeämpää. Accenturen vuonna 2006 tekemän tutkimuksen mukaan kokeneemmat ulkoistajat hakevat ulkoistukselta erikoisosaamista kustannusten leikkaamisen sijaan. Kokeneet ulkoistajat osaavat myös sisällyttää myös sopimuksiin tarvittavat mittarit, jotta ulkoistusprosessin tehokkuutta ja hyötyä voidaan mitata. (Lumijärvi 2007, 202)

Strategisella yhteneväisyydellä kaksi yritystä varmistaa sen, että molempien tulevaisuuden tavoitteet tähtäävät samaa päämäärää kohti. Yhteistyön avulla yritykset pyrkivät saavuttamaan suuremmat hyödyt verrattuna yksin työskentelyyn. Tämä perustuu siihen, että yrityksiä osaamista ja resursseja

käytetään joustavasti yhteisesti tavoiteltavan päämäärän saavuttamiseksi. (Holmcomb & Hitt 2007, 470)

Kokemus yhteistyöstä voi johtaa siihen, että yrityksen toimintatavat ovat tuttuja molemmille. Toisaalta tämä saattaa aiheuttaa rutinoitumista, eikä mahdollisia uusia näkökulmia nouse herkästi esille. Lumijärven (2007, 195) mukaan ulkopuolisen palveluntarjoajan kanssa tehty sopimus tulee olla pitkäaikainen ja tämän palveluntarjoajan on kyettävä myös kehittymään omassa tarjonnassaan. Tämä tarkoittaa myös sitä, että molemmat yritykset sitoutuvat ulkoistusprosessiin ja ovat valmiina panostamaan resursseja sekä myös jatkuvasti kehittämään näitä resursseja. (Lumijärvi 2007, 195)

Strategisen ulkoistuksen edettyä yhteistyöksi käytetään termiä strateginen kumppanuus. Strategisessa kumppanuudessa käytetään yleisesti hyväksi paikallisen kumppanin osaamista. (Holmcomb & Hitt 2007, 470) Toisaalta Accenturen vuonna 2006 toteuttamassa tutkimuksessa todetaan, että suomalaisyritykset ovat tottuneita ulkoistamaan omia prosesseja ja nimenomaan kansainvälisille toimijoille. Kansainvälisiltä toimijoilta haetaan yleensä kustannusetuja sekä ylivertaista ja monipuolista osaamista. Ulkoistamisesta haetaan joustoa omaan liiketoimintaan ja mahdollisuutta tarkastella kustannuksia muuttuvina kiinteiden sijasta. (Lumijärvi 2007, 199-200)

3.2 Markkinointi- tai myyntiprosessien strateginen ulkoistaminen

Lehtoniemen Metallin myynti- ja markkinointiprosessit on klapi-koneiden osalta ulkoistettu Myyjäyrittäjä A:lle. Yhtenä mahdollisuutena Venäjän viennille on myös epäsuora vienti suomalaisen sähköisen vientiyrittäjän kautta. Tässä kappaleessa on tarkoituksena pohtia markkinoinnin ja myynnin yhteyttä toisiinsa ja sitä, kuinka eri prosessien strateginen ulkoistaminen vaikuttaa tarkasteltavan yrityksen kokonaistilanteeseen.

Yrityksen markkinointi koetaan McGovernin ja Quelchin (2005, 1) mukaan toiminnaksi, joka voidaan siirtää, ja yhä yleisemmin siirretään, ulkoisen toimijan alaiseksi teknisen toteutuksen osalta. Heidän mukaansa markkinoinnin strategista suunnittelua ei kuitenkaan voida ulkoistaa toiselle yritykselle, vaan sen pitää olla lähtöisin yrityksen johdolta, olla linjassa muun toiminnan kanssa ja ohjata uusien tuotteiden kehitystä. Rappin (2009) mukaan markkinoinnin alueella ollaan yleisimmin ulkoistettu mainostamista, mutta sittemmin on siirrytty ulkoistamaan myös esimerkiksi markkina-analyysejä sekä asiakasanalyysejä. Tämä on koettu yleisesti hyväksi vaihtoehdoksi, jos yrityksellä ei ole valmiiksi olemassa kyvykästä henkilökuntaa hoitamaan tehtävää. (Rapp 2009, 411)

Pienyritysten markkinointi eroaa suurista yrityksistä siten, että se toimii paljon enemmän intuition pohjalta kuin suuryritysten markkinointi. Pienyritysten markkinointi perustuu enemmän kilpailuetuihin, jolloin käytetään hyväksi esimerkiksi verkostoja. Pienyritysten markkinointi kuitenkin rajoittuu varsin usein rajallisiin resursseihin (Gilmore et al. 2007, 236). Tämä puoltaa sitä, että erityisesti pienyritykset ulkoistavat markkinointiprosessejaan, koska resurssit eivät riitä markkinoimaan tuotteita tehokkaasti ja selvittämään markkinoinnissa käytettävistä erikoistekniikoista. Sarkar et al (1998, 217) mukaan sähköisen markkinoinnin palvelut vaativat osittain pitkääkin perehdytystä, jolloin perinteisen alojen pienyrityksillä saattaa olla vaikeuksia toteuttaa esimerkiksi internetmarkkinointia omalla henkilöstöllään.

Pienyritysten kansainvälistymisstrategiassa on otettava myös huomioon niiden edut suuriin yrityksiin. Nämä voivat esimerkiksi olla paremmin hoidetut ja lähemmät asiakassuhteet sekä kohdennetut *niche* -markkinat. (Gilmore et al. 2007, 242) Tästä syystä yrityksen on tiedostettava itselleen, mistä sen kilpailukyky johtuu. Panostamalla sähköiseen markkinointiin yritys ottaa askeleen pois henkilökohtaisista asiakaskontakteista. Toisaalta myös sähköisen markkinoinnin parissa yritys voi panostaa esimerkiksi asiakaspalvelun toimivuuteen. Ulkoistuspäätöstä tehdessä onkin tärkeää tarkastella asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ja tuotteen eri elinkaaren vaiheissa tapahtuvaa palvelua.

Myyntiprosessin ulkoistaminen ei ole yhtä tavallista kuin markkinoinnin ulkoistaminen, mutta siinäkin on siirrytty enenevässä määrin vuokraamaan työvoimaa yrityksen tarpeisiin. Erityisesti yrityksen laajentuessa uusille markkina-alueille voidaan testata uusia tuotteita, myynti- ja markkinointistrategioita sekä varmistaa että myyntiprosessi on tarpeeksi tehokas tuotteelle. Yritykset, jotka rakentavat yritykselleen tai tuotteelleen vahvaa brändiä, pitävät todennäköisesti myyntitoimet yrityksen sisällä. Tämä johtuu siitä, että yritys haluaa suojella omaa vahvaa brändiään ja haluaa, että asiakaskontaktissa työskentelevä henkilö on yrityksen omaa henkilökuntaa. (Rapp 2009, 411-414)

Sähköisen markkinoinnin ja sähköisen viennin edistämispalveluita tarjoavien yritysten osuutta on myös laajalti käsitelty tieteellisessä kirjallisuudessa. Kokemattomat vientiyritykset pystyvät vähentämään epävarmuuksista johtuvia transaktiokustannuksia vientitoiminnan markkinoinnissa auttavien agenttiyritysten avulla. Nämä yritykset tarjoavat palveluita, joiden avulla internetissä toimivat asiakkaat löytävät paremmin asiakasyrityksen tarjoaman. (Sarkar et al. 1998, 215) Heidän osaamisensa avulla yritys voi pienentää viennistä aiheutuvia kuluja, jolloin yritys saa pienennettyä kulurakennettaan tai myös lisättyä viennin määrää (Gillespie & Riddle 2004, 463). Toisaalta edellä mainittua kulusäästöä voidaan kritisoida ulkoistamista koskevilla riskitekijöillä, joissa ulkoistamisen johdosta yritys ei pysty kehittämään oman organisaation kyvykkyyksiä, vaan yritys tulee riippuvaiseksi ulkopuolisen toimijan tarjoamista palveluista. (Lorenzoni & Lipparini 1999, 324) Internetmarkkinoinnin yksittäisen ulkoistuksen sijaan Gilmoren et al. (2007, 244) suosittelevat kouluttamaan yrityksen sisällä olevaa henkilöä tekemään systemaattisesti tätä työtä, jotta toiminta olisi jatkuvaa, ajan tasalla ja seurattua.

Myös markkinat vaikuttavat vientitoiminnan myynti- ja markkinointiprosessien ulkoistamiseen agenttien vastuulle. Markkinoiden erityispiirteet saattavat johtaa siihen, että etenkin pienyrityksellä ei ole resursseja paneutua erilaisen kulttuurin toimintatapoihin tai lainsäädäntöön, vaan asiantuntemusta haetaan sellaiselta

toimijalta jolla tätä tietotaitoa on kertynyt jo entuudestaan. (Hessels & Terjesen 2010, 204)

Vientikonsulttien laatu ja heidän kokemus vaihtelee runsaasti, joten tuloksien laadusta on vaikea saada varmuutta. (Gillespie & Riddle 2004, 463) Myös sähköisen markkinoinnin teknisen toteutuksen tasossa on suuria vaihteluita ja osa ulkoistajista on ollut erittäin epätyytyväisiä toteutuksen tasoon sekä toimintatapoihin (Gilmore et al. 2007, 242). Tämän perusteella epävarmuudesta johtuvat transaktiokustannukset vientikonsulttia palkatessa ovat korkeat. Sähköisten konsulttien kykyä muodostaa henkilökohtaista suhdetta asiakkaaseen ja tarjoamaan tuttuja palveluita, joita asiakkaat ovat tottuneet saamaan perinteisiltä jälleenmyyjiltä, on arvosteltu laajasti (Sarkar et al. 1998). Toisaalta Oberby & Min (2001, 399) korostavat tutkimuksessaan että sähköinen verkosto mahdollistaa nopeamman ja lähemmän kontaktin loppuasiakkaaseen, jos osallisena on laaja toimitusketju.

Vertaillen perinteistä jälleenmyyjätoimintaa sähköisen liiketoiminnan jälleenmyyjään transaktiokustannukset ovat pienemmät sähköisen liiketoiminnan toteuttajilla. Tämä johtuu siitä, että sähköisessä liiketoiminnassa ohjaus/valvomiskustannukset sisäisen ja ulkoisen toimijan välillä eivät eroa toisistaan niin suuresti kuin perinteisessä jälleenmyyjämallissa. Tällöin yrityksellä ei kulu resursseja niin paljon yhteistoiminnan valvomiseen. (Sarkar et al. 1998, 218)

Yleisesti ajatellaan, että sähköinen liiketoiminta tuo loppuasiakkaan lähemmäs tuotetta valmistavaa yritystä poistamalla välikäsiä toimitusketjusta (Loane 2006, 271; Overby & Min 2001, 415) Tämän vuoksi tuotteen katteesta pitäisi jäädä enemmän valmistavalle yritykselle (Quelch & Klein 1996). Toisaalta useat lähteet muun muassa Morgan-Thomas & Bridgewater (2004, 397) sekä Sarkar et al. 1998, 215) kritisoivat kulurakenteen keventymistä ja arvioivat, että mikäli yritys ei kehitä omaa osaamistaan, niin välikädet muuttavat vain muotoaan ja tarjoavat fyysisten tuotteiden välitysten sijaan tiedon tuottamista, suodattamista,

tulkitsemista sekä paikallisosaamista tai muita asiantuntijapalveluita. (Morgan-Thomas & Bridgewater 2004, 397) Tällöin yritykselle kertynyt katehyöty saattaa jäädä verrattain pieneksi. Yrityksen tulisi syventyä omaan tuotteen myyntikäytäntöihin, ja pohtia vaatiiko tuotteen myynti esimerkiksi fyysistä tarkastelua tai myyjän henkilökohtaista tapaamista. Tällöin fyysinen jälleenmyyjä saattaa olla tuotteen myynnin kannalta parempi vaihtoehto.

4 SÄHKÖINEN MARKKINOINTI

Tämän kappaleen tarkoituksena on tuoda tietoa sähköisen markkinoinnin mahdollisuuksista yrityksen markkinoinnissa ja kansainvälistymisessä. Kansainvälistymisessä halutaan erityisesti painottaa internetin tuomia etuuksia kustannustehokkuuden, tavoitettavuuden sekä seurattavuuden osalta. Kappaleessa esitellään sähköisen markkinoinnin omaksumista pienyrityksissä sekä sen etuja ja haittoja yritykselle. Sähköiselle markkinoinnin toimia tarkastellaan myös teoriakentän avulla muodostamalla sähköisen markkinoinnin markkinointimix. Sähköistä markkinoinnin roolia osana yrityksen kokonaisvaltaista markkinointia on myös pohdittu. Kappaleessa esitellään myös teoriamalli, jonka pohjalta muodostetaan sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelma Case-yrityksen kansainvälistymiseen Venäjälle.

Sähköisellä liiketoiminnalla (engl. E-business) tarkoitetaan sitä, että yritys käyttää liiketoiminnassaan hyväkseen informaatioteknologian tarjoamia sähköisiä kanavia ja infrastruktuuria. (Gilmore et al. 2007, 235) Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sähköisiä tietojärjestelmiä sekä sähköisten kanavien avulla toteutettua markkinointia. (Balabanis et al. 2004, 358) Sähköisellä markkinoinnilla (engl. E-marketing) tarkoitetaan sähköisen liiketoiminnan osa-aluetta, jossa sähköisiä kanavia ja välineitä käytetään osittain tai kohdistetusti tukena perinteiselle markkinoinnille. Internetmarkkinoinnilla tarkoitetaan sähköistä markkinointia, jossa internetiä käytetään markkinoinnin välineenä. (Gilmore et al. 2007, 235).

Internetin kehitys on vaikuttanut merkittävästi pienten ja keskisuurten yritysten kansainväliseen laajentumiseen. (Balabinis et al. 2004, 358) Teknologian kehittyneisyys on vähentänyt fyysisen sijainnin merkitystä erityisesti pienyrityksillä ja mahdollistanut muun muassa Euroopan reuna-alueilla sijaitsevien pienyritysten saavuttaa paremmin suuret asiakasmäärät sähköisten apuvälineiden avulla. (Gilmore, Gallagher & Henry 2007, 234) Sähköisten kanavien avulla pienet yritykset voivat kilpailla paremmin suurten yritysten kanssa etenkin markkinoinnin ja näkyvyyden osalta. Tämä johtuu siitä, että

aiemmin yritysten oli käytettävä perinteisin markkinoinnin keinoin suuri määrä rahaa markkinointiin, mutta nykyään internetin avulla voidaan saavuttaa suhteellisen pienin investoinnin kohtuullinen näkyvyys oman asiakasryhmän keskuudessa (Balabinis et al. 2004, 358). Internet on myös mahdollistanut pienyritysten muodostaa ja ylläpitää paremmin asiakassuhteita, esimerkiksi sähköpostin välityksellä, kaukaisten tai muuten tavoittamattomien asiakkaiden kanssa. (Sadowski, Maitland & Dongen 2002, 77) Myös uusien markkina-alueiden koskevan tiedon kerääminen on helpottanut kansainväliseksi aikovia pienyrityksiä ja mahdollistanut paremman strategisen suunnittelun kohdemaan kansainvälistymisprosessia varten. (Dhanaraj & Beamish 2003, 248; Jennex et al. 2004, 266)

4.1 Sähköisen markkinoinnin omaksuminen pk-yrityksissä

Sähköisen liiketoiminnan omaksumista pienyrityksen käyttöön käsittelevät Fillis et al. vuonna 2004 tekemässään tutkimuksessa. Heidän mukaansa sähköisen liiketoiminnan omaksuminen yrityksissä on suurelta osin omistajien motivaatioista ja asenteista kiinni (Fillis et al. 2004, 183). Eräs malli, jolla sähköisen liiketoiminnan omaksumista pienyrityksissä kuvataan, on Earlin vuonna 2000 tekemässä artikkelissa julkaistu porrasmalli. Porrasmallissa pienyrityksen panostaminen sähköiseen liiketoimintaan on vaiheittaista edeten nettisivujen perustamisesta, intranetin toimintojen kautta kokonaisvaltaiseen internetkulttuuriin ja verkkokauppaan. (Evans 2000, 33) Kritiikkiä sähköisen liiketoiminnan vaiheittaiselle etenemiselle on antanut Loane 2006 tekemässään tutkimuksessa. Hänen mukaansa sähköisen liiketoiminnan omaksuminen ei vastaa porrasmallin vaiheittaista oppimista, vaan kehitys saattaa olla joissain yrityksissä hyvin summittaista riippuen siitä, mitä yritys pitää tärkeänä omalle liiketoiminnalleen. (Loane 2006, 274) Yrityksen tuleekin itse valita kokonaisuus, jota haluaa kehittää sähköisen liiketoiminnan osalta.

Liikkeenjohdon sitoutumisen ja kannustamisen lisäksi yrityksen täytyy olla ominaisuuksiltaan soveltuvainen sähköiseen liiketoimintaan. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen täytyy pitää vähän tai ei juuri lainkaan varastoja, asiakaskunnan täytyy olla erottuvainen muusta joukosta eli selvästi segmentoitavissa, maksuliikenteen on oltava varmatoimista ja nopeaa sekä kuljetuskaluston täytyy olla luotettava. (Jennex et al. 2004, 263) On myös tärkeää että organisaation kyvykkyydet ja organisaation valmius siirtyä toimimaan sähköisessä ympäristössä ovat linjassa sähköisen liiketoiminnan toimien kanssa. (Balabanis et al 2004, 362)

Esteenä sähköisen markkinoinnin aloittamiselle yrityksessä voi olla esimerkiksi henkilökohtaisen työmäärän suuri lisääntyminen markkinointiosastolla. Tällöin työtehtäviä priorisoidaan mahdollisesti niin, että sähköiseen markkinointiin ei panosteta niin voimakkaasti. (Gilmore et al. 2007, 237) Myös aiemmin mainitut sähköisen liiketoiminnan syyt työtehtävien erikoisosaamisesta ja niihin tarvittavasta erikoiskoulutuksesta pätevät myös sähköisen markkinoinnin osalta (Fillis et al. 2004, 182). Usein tämä johtaa sähköisten konsulttien käyttöön. Muista esteistä sähköiselle markkinoinnille saattaa tulla teknisen laadullisella ja rakenteellisella puolella. Tämä tarkoittaa sitä, että nettisivujen rakenne ei vastaa toteutuksen osalta sähköisen markkinoinnin strategiaa. Esimerkiksi nettisivuja välttämättä löydetä hakukoneiden avulla tai nettisivuilla on huonosti päivitettyä tietoa. Tämä saatetaan kokea asiakkaiden toimesta huonona asiakaspalveluna. (Gilmore et al. 2007, 237-238)

Sähköiseen markkinointiin on reagoitava myös mitoittamalla organisaatorakenne oikein (Gilmore et al. 2007, 238). Tämä tarkoittaa sitä, että myynnin on oltava valmiina vastaamaan markkinoinnin tuottamiin kyselyihin. Tämä voi olla ongelmana erityisesti pk-yrityksissä, joissa myyntiorganisaation työmäärä on usein mitoitettu hyvin tiukalle. Internetmarkkinoinnin käyttö lisää ihmisten työtaakkaa, sillä heille tulee valtava määrä sähköpostia. Myös henkilökohtaisten suhteiden kehittyminen asiakkaaseen nähdään vaikeana, sillä ihmiset vaihtavat vain sähköposteja keskenään. (Gilmore et al. 2007, 243) Chapman et al. (2000) mukaan yrityksen johdon on myös otettava huomioon sähköisen markkinoinnin

vaikutus tuotantoon. Olisi hyvä varmistaa paljonko tuotannossa on vielä potentiaalia kasvattaa kapasiteettia vastaamaan markkinoinnin tuomia lisätilauksia. Jos tuotannossa ei ole yhtään joustovaraa, voidaan sähköisen markkinoinnin toimia pitää joissain määrin turhina kustannuksina yritykselle, jos niiden hyötyä ei saada ulosmitattua. (Chapman et al 2000, 358)

Sähköisen markkinoinnissa on otettava oleellisena osana huomioon myös yrityksen sidosryhmien verkonkäyttömahdollisuus ja tietotaito. Esimerkiksi jos yrityksen asiakkaille ei ole mahdollisuutta käyttää internetissä olevia palveluita hyväkseen, niin niiden tuomaa arvoa asiakkaille voidaan arvioida hyvin kriittisesti. Tällöin yritys ei ole tunnistanut omien asiakkaidensa tarpeita. (Gilmore et al. 2007, 238)

4.2 Sähköisen markkinoinnin hyötyjä ja haittoja

Sähköisen liiketoiminnan tarjoaman uuden teknologian avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua ensimmäisenä markkinoilla olevan yrityksen lailla. Tämä johtuu osittain siitä, että sähköisen markkinoinnin avulla yritys pystyy vähentämään perinteisesti vaikeasti tavoitettavien markkinoinnin esteitä, kuten markkinoiden fyysistä etäisyyttä. (Fillis et al. 2004. 183) Muita etuja sähköisessä liiketoiminnassa ovat nopeus, seurattavuus ja joustavuus sekä vähäiset kustannukset ja riskit. Sähköisellä liiketoiminnalla sanotaan myös olevan parempi kontrolli markkinointiin sekä yhteydet jakelukanavien ja kaukaisten jälleenmyyjien kanssa. Internetin avulla yritykset haalivat tietoa uusista markkinoista, niillä toimivista asiakkaista sekä kilpailijoidensa toiminnasta. (Loane 2006, 271; Fillis et al. 2004. 181) Näiden syiden perusteella liiketoiminnan apuvälineitä voisi ehdottomasti harkita ehdotettavaksi kansainvälistyvälle pienyritykselle, joka ei halua sitoa suurta määrää resursseja uusille markkinoille.

Gilmore et al. (2007, 237) jakavat sähköisen markkinoinnin käyttöönottoon liittyvät syyt ennakoiuihin ja reagoiviin. Ennakoivia syitä aloittaa internetmarkkinointi ovat muun muassa; syrjäseutujen markkinoinnin ulottuvuuden parantaminen, markkinoinnin kustannusten hallitseminen tai vähentäminen, yrityksen parempi näkyvyys, markkinointimixin monipuolistaminen, johdon innostuneisuus sekä myynnin parantaminen. Reagoivia syitä internetmarkkinoinnille ovat muun muassa; kotimaisen kilpailun kova taso, ison toimijan alalle tuleminen sekä reagoiminen kilpailijoiden toimiin. (Gilmore et al. 2007, 237)

Haittoina sähköisessä liiketoiminnassa ja myös sähköisessä markkinoinnissa Fillis et al. (2004, 182) näkevät teknisen toteutuksen vaikeus, uuden työntekijän koulutus sekä lisääntynyt työmäärä. Erityisesti tämä koskee pienyrityksiä, joilla resurssit saattavat olla hyvin rajoitetut ja tieto sähköisten liiketoiminnan mahdollisuuksista saattaa olla vajavainen. Myös tietoturvatekijät nähdään sähköisessä markkinoinnissa suurena uhkana (Chong et al. 2010, 320). Sähköisen liiketoiminnan käytössä on huomioitava se, että kaikki sen mahdollistamat työkalut eivät välttämättä toimi jokaisella teollisuussektorilla perinteisten työkalujen tapaan. Sähköisissä työkaluissa tulee myös ottaa huomioon yrityksen asiakaskunnan rakenne ja asiakaskontaktien luonne. (Fillis et al. 2004, 183) Huomionarvoista on myös, että sähköinen markkinointi ei poista kulttuuriin liittyviä epävarmuuksia markkinoinnista. Esimerkiksi kieleen tai ostokäyttäytymiseen liittyviin tapoihin on usein reagoitava paikallisen tavan mukaan. (Balabanis et al. 2004, 361)

4.3 Sähköisen markkinoinnin markkinointimix

Markkinointitutkimus perustuu laajalti Pohjois-Amerikassa suoritettuun tutkimukseen. Erityisesti suuressa roolissa on ollut markkinoinnin vaikuttavien tekijöiden tutkiminen markkinointimixistä. Tutkimuskentän alkuperäisenä uranuurtajana itsensä lisäksi Borden (1984, 7) mainitsee historiikissaan James Cullitonin vuodelta 1948. Bordenin mallissa markkinoinnissa huomioitavia

tekijöitä nähtiin olevan 12 myöhemmän McCarthyn 1964 esittämän 4 tekijän sijaan. Markkinointimixiä on kuitenkin kritisoitu juuri siitä syystä, että se perustuu suurien yhdysvaltalaisien yritysten kotimaan markkinoihin ja se keskittyy pääasiassa kuluttajatuotteiden markkinointiin (Grönroos 1989, 54). Alun perin markkinointimixissä oli useita tekijöitä, mutta yksinkertaistetussa neljän P:n markkinointimixissä voidaan tunnistaa tekijät Product (tuote), Place (paikka), Price (hintaa) and Promotion (promootio). (McCarthy 1964 lähteessä Rafiq & Ahmed 1995, 4)

Myös sähköisessä markkinoinnissa markkinointimixiä on tutkittu paljon ja siihen on tehty erilaisia malleja joissa on eri määrä tekijöitä. Näissä malleissa neljän tekijän lisäksi on otettu mukaan esimerkkinä suhdemarkkinointi, yhteisö, brändi, tietoturva ja asiakastuki. (Kalyanam & McIntyre 2002, 491, 498) Lisätekijöiden sijaan tässä tutkimuksessa on käsitelty yksinkertaistettua 4 P:n mallia, jonka muun muassa Ryan & Jones (2009, 30-33) ovat soveltaneet sähköiseen markkinointiin. Seuraavissa alakappeleissa on esitetty sähköisen markkinoinnin muodostamat 4 P:tä

4.3.1 Tuote ja hinta

Perinteisesti markkinointimixin tuotteen ominaisuudet ovat olleet esimerkiksi laatu, tyyli, muotoilu ja takuu (Rafiq & Ahmed 1995, 6) Sähköisessä markkinoinnissa *tuotteella* ja sen ominaisuuksilla on suuri rooli markkinoinnin painottuessa internetiin. Tuote on siis oltava sellainen, että sitä pystytään markkinoimaan sähköisten kanavien kautta. Asiakkaan on siis uskottava sähköisen markkinoinnin perusteella, että tuote toimii. Ydintuotteen ympärille voidaan rakentaa myös verkoston avulla sähköisesti elementtejä, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Näitä voi olla esimerkiksi intranetissä tarjottavat tuotetiedot ja huoltopalvelut (Amit & Zott 2001, 496)

Tuotteen hinta on sähköisessä markkinoinnissa tärkeässä roolissa, koska hintatiedot leviävät nopeasti verkon välityksellä. Myös maksusopimusehdot on luokiteltava tuotteen hintaan liittyvinä tekijöinä (Rafiq & Ahmed 1995, 6). Tuotteen hinta vaikuttaa myös verkon kautta ostaessa, sillä korkean sitoutumisen tuotteita osteta internetistä niin helposti, kuin matalan sitoutumisen tuotteita. Tuotteen hinnalle on näin ollen saatava perustelu siitä, miksi tuote on kalliimpi. (Amit & Zott 2001, 507)

4.3.2 Markkinointipaikka

Markkinointipaikkana sähköisessä markkinoinnissa toimii internet, joka on tavoitettavuudeltaan valtava miljardien käyttäjiensä ansiosta. Nämä käyttäjät ovat kuitenkin hyvin erilaisia ja näin ollen internetmarkkinoinnissa on otettava huomioon internetin käyttäjien ominaisuudet ja kulttuurilliset ominaisuudet. Yleisesti markkinointipaikassa on otettava huomioon markkinointipaikan sijainti ja jakelukanavat. (Rafiq & Ahmed 1999, 6) Jakelukanavien lisäksi internetmarkkinoinnissa on otettava huomioon kommunikointikanavat, sekä transaktiokanavat asiakkaan kanssa. Transaktiokanavilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi maksuliikennettä. (Prasad et al. 2001, 84)

Markkinointipaikassa on otettava huomioon ihmiset, joita väylällä tavoitetaan. Internetin käyttäjät ovat viime vuosina muuttuneet yhä valistuneemmiksi tiedonhakijoiksi. Tietoa haetaan hakukoneiden avulla esimerkiksi toisten asiakkaiden mielipiteistä. Tuotteen ominaisuudet vaikuttavat siihen, mistä ja keneltä asiakas etsii tietoa. Esimerkiksi tuotteen laatuun haetaan usein suosituksia aiemmilta käyttäjiltä esimerkiksi sähköisiltä keskustelukanavilta, kun taas ammattimaisia ominaisuuksiin neuvoa haetaan alan asiantuntijalausunnoista. (Senecal & Nantel 2004, 160) Tieteellisessä kirjallisuudessa sähköisiä keskustelukanavia kutsutaan nimellä *sähköinen puskaradio*. Sähköisellä puskaradiolla (Englanniksi Electronic word of mouth) tarkoitetaan internetissä sähköisten kanavien myötä kerääntynyttä käyttäjälähtöistä tuotepalautetta. Nämä

tuotesuosituksia eivät perustu kontrolloituihin arvosteluihin, vaan tuotteet voidaan arvostella käyttäjän toimesta esimerkiksi keskustelupalstoilla varsin eri perusteilla. Sähköisen puskaradion merkitys on suuri erityisesti internetissä ostettavien tuotteiden parissa, koska näitä tuotteita asiakas ei pääse näkemään tai koskettelemaan paikan päällä. Sähköisen puskaradion avulla kuluttajien on myös helpompi löytää sellaisia tuotteita jotka ovat houkuttelevia, mutta vähemmän tunnettuja. Sähköiset keskustelukanavat auttavat osittain pienyritysten tuntemattomampia brändejä nousemaan esille. Yrityksen kannalta huonoa sähköisessä puskaradiossa on kontrollin puute. Yritys ei voi suojella omaa brändiään siltä, millaista palautetta asiakkaat antavat siitä sähköisissä kanavissa. (Lee, Lee, Shin 2011, 467)

4.3.3 Promootio

Tuotteen promootiolla internetissä tarkoitetaan kaikkia toimia mitä internetissä tehdään tuotteen näkyville saamiseksi. Tärkeimpinä asioina promootion kannalta Ryan & Jones (2009, 32) näkevät yrityksen nettisivut, hakukoneoptimoinnin, hakukonemarkkinoinnin, affiliate-markkinoinnin sekä sosiaalisen median ja sähköpostimarkkinoinnin. Seuraavassa on esitelty miten nämä tekijät vaikuttavat yrityksen markkinoimiseen internetissä.

Internetin hakuliikenne on siirtynyt painotetusti hakukoneiden varaan. Tämä tarkoittaa sitä, että osoitteen kirjoittamisen tai toisella sivulla olevan linkin klikkauksen sijaan ihmiset etsivät tietoa erilaisten tietoa välittävien yritysten tarjoamien palveluiden avulla. Hakukoneiden avulla internetin käyttäjät löytävät tietoa yksinkertaisilla hakusanoilla ja nopeasti. Hakukoneet järjestävät tiedon vastaavuusjärjestykseen haettavan sanan tai hakusanojen yhdistelmien perusteella. Haetun tiedon vastaavuusjärjestys määräytyy hakukoneen muodostamien algoritmien mukaisesti. Ominaisuuksien painotuksia hakukoneet eivät yksilöi, joten näin ollen nettisivujen optimoija ei tiedä tarkalleen kuinka suuri painoarvo

jollakin ominaisuudella on hakutuloksiin. Hakukoneissa on yleisesti käytössä luonnollinen listaus ja maksettu listaus. (Evans 2007, 23)

Luonnollisessa listauksessa hakukoneen tulokset listautuvat pääsääntöisesti sivuston keskelle. Sen hakutulokset perustuvat muun muassa hakusanojen esiintymistiheyteen otsikoissa, sivuston liittyvissä linkeissä sekä leipätekstissä. (Kennedy & Kennedy 2008, 737) Tämän lisäksi luonnollisessa haussa ilmestyvät näkyviin hakusanaan liittyvät keskustelut esimerkiksi aiheeseen liittyvällä foorumilla. Luonnollisesta listauksesta yrityksen ei tarvitse maksaa hakukoneyhtiölle. (Ghose & Yang 2008, 1606) Luonnolliseen listaukseen yritys pystyy osittain vaikuttamaan *hakukoneoptimoinnin* kautta. *Hakukoneoptimoinnissa* yrityksen nettisivuja muokataan rakenteellisesti ja sisällöllisesti vastaamaan hakukoneen käyttäjien hakumieltymyksiä. Sisällöllistä vastaavuutta voidaan lisätä muun muassa nimeämällä nettisivujen lähdekoodista title (sivun otsikkotieto), metadescription (sivun kuvaus) ja alt-attribuutit (kuvien kuvaukset) hakusanavertausa vastaaviksi sujuviksi otsikoiksi. Alt-attribuuteilla tarkoitetaan kuvien kuvauksen muuttamista havainnollisempaan muotoon. Tämä on erittäin tärkeää, sillä usein ihmiset etsivät pelkkien kuvien avulla tietoa tuotteista. Myös sisällön otsikoihin ja leipäteksteihin voidaan laittaa yleisimpiä hakusanoja, jotta tekstit löytyisivät paremmin hauista. Rakenteellisista muutoksista yksi tärkeimmistä on linkkien vastaavuus aiheeseen. Linkkien määrällä ei tutkimuksen mukaan ole niin suurta vaikutusta hakutuloksiin kuin niiden laadulla. Muita rakenteellisia ominaisuuksia on muun muassa nettisivujen laskeutumissivuston määrittäminen, sivuston ikä, sivuston maantieteellinen sijainti ja sivuston luotettavuus. (Evans, 2007, 25-26) Gilmoren et al. (2007, 242) mukaan on harvinaista, että yritys ostaisi vieraan maan domainin tai kääntäisi nimen toisen maan kielellä. Hakukoneoptimointi on suoritettava niin, etteivät yrityksen nettisivujen yleisilme kärsi muokkauksesta. Hakukoneoptimointi kannattaa suorittaa ennen nettisivujen julkistusta, jolloin optimointi on helpompi suorittaa. (Gandour & Regolini 2011, 7,9)

Maksetussa listauksessa (Pay- Per -Click advertisement) hakutulokset ilmestyvät hakukonesivuston sivulle, yläreunaan tai alareunaan riippuen mainoksen hinnasta. Mainoksissa tulee selkeästi käydä ilmi tekstin muodossa, että kyseessä on maksettu mainos. Mainosten järjestys määräytyy huutokaupan hinnoittelun mukaisesti, jossa otetaan huomioon klikkausta kohden maksettu mainosraha (Pay per Click). Yritys joutuu maksamaan mainosrahan hakukoneyhtiölle, jos asiakas klikkaa mainosta ja päätyy näin yrityksen nettisivuille. Tärkeää *hakukonemainonnassa* on *konversiosuhde*. Konversiosuhteella tarkoitetaan sitä, että mainos johtaa konkreettiseen toimintaan asiakkaan taholta. Tämä saattaa olla puhelinsoitto yritykseen, sähköpostilla yhteydenotto tai osallistuminen arvontaan. Yrityksen tulisikin hinnoitella nämä yhteydenotot ja ehdottomasti tilastoida sellaiset tapahtumat, joissa tiedetään asiakkaan ohjautuneen sivustolle hakukonemainoksen kautta. Tämä voi olla kuitenkin erittäin vaikeaa selvittää, sillä esimerkiksi sivuhistoria -toiminnon kautta tapahtunut sivulle ohjautuminen ei näy hakukoneiden jäljityksessä. Jos konversiota ei tapahdu, niin ainoa asia mistä yritys maksaa mainoksissa on näkyvyys. (Kennedy & Kennedy 2008, 738-740)

Sijoittumisesta mainoslistauksen kärkeen ollaan tieteellisessä kirjallisuudessa yhtä mieltä. Evansin (2007, 25) mukaan on tärkeää sijoittua kärkipäähän listausta, sillä 73 % ihmisistä ei vilkaise ensimmäisten listaustulosten jälkeen muita vaihtoehtoja. Toisaalta järjestyksellä ensimmäisten joukossa ei ole huomioitu samanlaista merkitystä. Esimerkiksi Ghose & Yang (2008) ovat päätyneet siihen tulokseen, että taloudellisesti ei kannata sijoittua ensimmäiseksi listauksessa suosituimpien hakusanojen kohdalla. Heidän mukaansa ensimmäisten mainosten järjestyksellä ei ole väliä asiakkaiden mainosten klikkaukseen, kun taas huutokauppanekeanismilla muodostunut hinta saattaa olla huomattavan suuri ensimmäisellä listaustuloksella verrattuna toiseen tai kolmanteen sijaan. (Ghose & Yang 2008, 1605)

Display-mainonnalla tarkoitetaan yleensä sivuston reunoihin ilmestyviä yritysten bannereita eli ilmoituksia. Bannerimainontaa toteutetaan yleensä yrityksen omien sivustojen lisäksi myös muilla sivustoilla, esimerkiksi kumppanuusverkostossa

(Affiliate-verkosto), maksettujen mainosten muodoissa. (Paloheimo 2009, 103,111) Bannereiden käytössä tulisi olla varovainen, sillä kuluttajat saattavat epäillä internetissä olevien mainosten ja bannereiden taustalla olevan tuotteen sisältöä, sillä mainokset ovat muuttuneet yhä röyhkeämmiksi. Itse asiassa kuluttajat pyrkivät välttelemään internetissä olevia mainoksia parhaansa mukaan. Hakukoneiden sponsoroituja mainoksia ei kuitenkaan pidetä yhtä ärsyttävänä, sillä hakukoneiden avulla ihmiset hakevat tuotteista tietoa ja näin ollen myös esitettäviin mainoksiin suhtaudutaan paremmin. (Turnball & Bright 2007, 152)

Sosiaalisessa mediassa yrityksen asiakkaat ovat voimakkaassa roolissa markkinoinnissa muun muassa luomalla sisältöä, kommunikoimalla ja jakamalla erilaista sisältöä keskenään sekä yrityksen kanssa. (Mangold & Faulds 2009, 358) Sosiaalisen kanavan esimerkkinä yritys voi esimerkiksi voi ladata omia videoitaan *videopalveluihin*, joista suosituin tällä hetkellä on Youtube. Facebook, Twitter tai blogit voivat toimia yrityksen tiedotuskanavana ja siellä voidaan pitää esimerkiksi epävirallista referenssilistaa yrityksen asiakkaista. Sosiaalisen median rajoittavana tekijänä nähdään yrityksen vähäinen kontrolli asiakkaiden käyttäytymiseen ja keskusteluihin. Myös sosiaalisen median muuttuva rooli ja kanavien päivitys vaatii yritykseltä resursseja pysyä ajan hermoilla. (Kaplan & Haenlein 2010, 65)

Sähköpostimainonnan tulisi ehdottomasti perustua asiakkaan omaan lupaan. Näiden toimien lisäksi yritys voi toteuttaa *sähköpostimainontaa* keräämälleen asiakasrekisterille. Asiakasrekisterin keräämisessä yritys voi hyödyntää muun muassa nettisivuilla käytettävää yhteydenottolomaketta. Sähköpostimainonta on hyödyllinen sen seurattavuuden ansiosta. Markkinointiviestinnässä ja yhteydenottojen aikavälissä on kuitenkin osattava käyttää tyyliä ja tilannetajua, jotta asiakkaat avaavat viestin eivätkä koe sitä roskapostiksi vaan informatiiviseksi viestiksi. (Paloheimo 2009, 128)

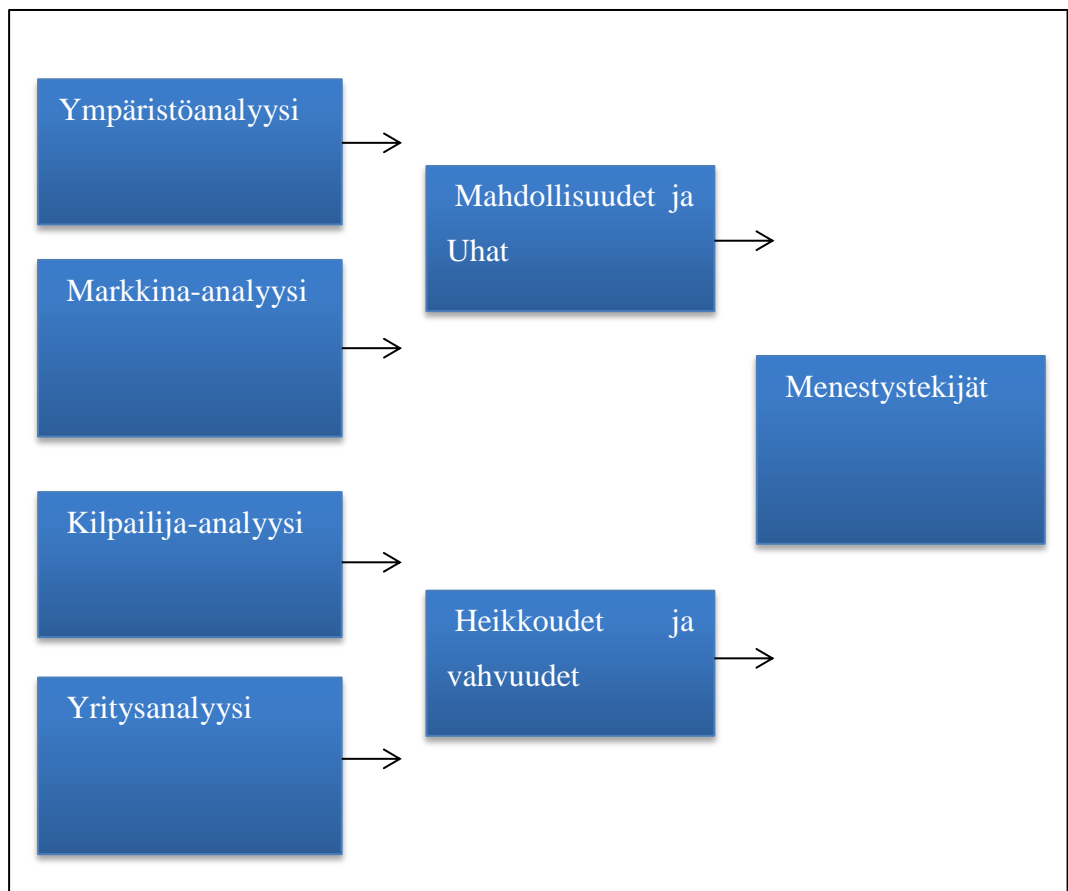
4.4 Sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelman malli SWOT-analyysin pohjalle.

Tässä kappaleessa esitellään malli lähtökohta-analyysille. Mallin pohjalta muodostetaan Bilke-klapikonesarjalle sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelma kappaleessa 8.3. Ennen mallin muodostamista on hyvä tarkastella sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelman osuutta suhteessa muuhun liiketoimintaan. Chong et al. (2010, 312) esittävät tutkimuksessaan että sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelman on oltava linjassa liikeidean, tuoteportfolion, markkinointisuunnitelman, sekä markkinointiviestintästrategian kanssa. Jotta sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelma olisi mahdollista viedä strategian asteelle, niin suunnitelma olisi oltava linjassa myös yrityksen olemassa olevien sähköisten toimien ja kyvykkyyksien kanssa. Tällöin yrityksen on mahdollista muodostaa sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelman pohjalta toimiva sähköisen markkinoinnin markkinointistrategia. (Chong et al 2010, 312)

Sähköisen markkinoinnin markkinointisuunnitelman malli toteutetaan SWOT-analyysin pohjalta, jossa jaotellaan näkökulma yrityksen sisäiseen tarkasteluun ja yrityksen ulkopuoliseen tarkasteluun. Tarkastelussa painotetaan erityisesti sähköiseen markkinointiin ja sähköisen markkinoinnin ominaisuuksiin. SWOT-analyysin tarkkaa alkuperää ei tiedetä, mutta Helmsin ja Nixonin (2010, 215) mukaan mallia ovat ensimmäisenä käyttäneet Learned, Christiansen, Andrews ja Guth vuonna 1969 tekemässään tutkimuksessaan: *Business Policy: Text and Cases*. (Helm & Nixon 2010, 215) Mallia on käytetty monimuotoisesti yksilöiden tutkimisesta aina maatasolle. Mallia on kritisoitu sen yksinkertaistavan ja epämääräisen olemuksen vuoksi. (Panagiotou 2003, 8) Yritysmaailmassa etenkin pienyritysten keskuudessa SWOT-analyysia on käytetty kuitenkin erittäin paljon ja se on todettu yksinkertaisuudessaan toimivaksi malliksi useiden merkittävien tutkijoiden keskuudessa kuvaamaan yritystä sen ympäristössään. (Helms & Nixon 2010, 215-228; Brooksbank 1999, 80).

SWOT-analyysin käyttämisessä yrityksen strategisessa suunnittelussa on Bernroinerin (2002, 563) mukaan yleensä 5 vaihetta. Ensimmäisessä määritellään yrityksen päämäärä ja tavoitteet. Toisessa vaiheessa käsitellään yrityksen

ulkupuolelta tulevien tekijöiden vaikutusta yritykseen. Kolmannessa vaiheessa nousevat esille yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Neljännessä vaiheessa kahdesta edellisestä vaiheesta eritellään menestystekijät, joista viidennessä vaiheessa muodostetaan strategia ja laitetaan käytäntöön. (Bernroinerin 2002, 563) Mallin kaava on toistettu useissa eri lähteissä hieman muunnelluin version, pääkohtien pysyessä samoina (esimerkiksi Helms & Nixon 2010, 216).



Kuva 5: SWOT-analyysin malli sähköisen markkinoinnin menestystekijöistä (Koostettu lähteistä Bernroinerin 2002, 563; Brooksbank 1999, 80)

Kuvassa 5 on esitetty lähtökohta-analyysistä kuvio. Yrityksen sisäiseen analyysiin kuuluu arvio yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Sisäisessä analyysissä tulisi tarkastella esimerkiksi yrityksen taloudellista tilannetta, teknologista valmiutta, sijaintia, jakelijoita ja asiakassuhteita. (Brooksbank 1999, 80) Kaiken kaikkiaan yrityksen toimet perinteisessä mallissa tulisi käydä hyvin perusteellisesti läpi.

Myös yritysanalyysissä painotetaan ominaisuuksiin, joita yritykseltä vaaditaan toteuttaessa sähköistä markkinointia, sillä tämä tutkimus painottuu Case-yrityksen kansainvälistymiseen Venäjälle ja erityisesti mahdollisuuksiin käyttää hyväksi sähköistä markkinointia. Sähköisessä markkinoinnissa tullaan arvioimaan sähköisen markkinoinnin omaksumisessa tulleita ominaisuuksia kuten esimerkiksi yrityksen johdon tahtotilaa, yrityksen kyvykkyyksiä, yrityksen tämän hetkistä vientitoimintaa, yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sähköisen markkinoinnin toteutuksen osalta.

SWOT-analyysissä yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin kuuluvat ympäristö, markkinat sekä kilpailijat. Ulkoisessa analyysissä pyritään tuomaan esille yrityksen ulkopuolelta tulevat kasvun esteet ja mahdollistajat (Bernroider 2002, 564) *Ympäristöanalyysissä* keskitytään ympäristön erityispiirteisiin vientitoiminnan, sen esteiden sekä sähköisen markkinoinnin osalta. *Markkina-analyysissä* keskitytään markkinapotentiaaliin, markkinoiden trendeihin ja markkinoilla olevien asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä heidän tavoitettavuuteen sähköisen markkinoinnin avulla. (Helms & Nixon 2010 216) *Kilpailija-analyysissä* selvitetään tärkeimpien kilpailijoiden toimet, sillä Brooksbankin (1999, 80) mukaan oleellista ei välttämättä ole kilpailijoiden määrä, vaan yksittäisten kilpailijoiden ominaisuudet. Tässäkin analyysissä pyritään ottamaan tarkastelun kohteeksi sähköisen markkinoinnin ominaisuuksia.

5 METODOLOGIA

Tämän kappaleen tarkoituksena on avata tutkimuksen metodologista taustaa. Kappaleen rakenne on muodostettu käyttämällä hyväksi Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2012, 261) julkaisua, jossa metodologia osion rakenteessa tulisi nousta esille ”tiedonhankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikat sekä aineiston analyysin tekniikat” (Hirsjärvi et al. 2012, 261)

Tutkimuksessa käytetään niin sanottua Mixed methods-tutkimusmenetelmää eli monimenetelmätekniikkaa. Monimenetelmätekniikassa voidaan yhdistää sekä laadullisen tutkimuksen että määrällisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysintapoja. (Johnson et al. 2007, 113) Tämän nähdään tuovan monipuolisuutta ja luotettavuutta käsiteltäessä erityisen laajoja ja moniulotteisia ilmiöitä. Tekniikassa pyritään vähentämään sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen heikkouksia yhdistämällä tutkimusmenetelmien vahvuuksia. (Joanna, Lohfeld & Brazil 2002, 46) Monimenetelmätekniikka on arvosteltu sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuspiirin keskuudessa. Joanna, Lohfeld & Brazil (2002, 44-45) keskustelevat tutkimuksessaan siitä, kuinka monimenetelmätekniikan nähdään olevan tutkijoiden silmissä ristiriitaisessa asemassa, koska se edustaa kahta näkökulmaa totuudesta. Määrällisessä tutkimuksen mukaan on yksi ainoa totuus, joka on olemassa riippumatta tutkimustavasta. Tutkija ei tällöin vaikuta ilmiöön eikä ilmiö tutkijaan. Laadullisessa tutkimuksessa sen sijaan on olemassa useita totuuksia, jotka tutkija voi käsittää riippuen omista tutkimustavoistaan ja taustatiedoistaan. (Joanna, Lohfeld & Brazil 2002, 44-45)

Tämän tutkimuksen pääasiallisena primääritiedon lähteenä toimivat teemahaastatteluista saadut asiantuntijalausunnat, joten suuressa roolissa tässä tutkimuksessa on laadullinen aineisto ja sen menetelmätavat. ”Yleisesti todetaan, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa

tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia (totuus) väittämiä.” (Hirsjärvi et al. 2012, 161) Toisin sanoen laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään jotakin ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 66) Laadullisen eli kvalitatiivinen tutkimuksen sanotaankin kuvaavan usein todellista elämää. (Hirsjärvi et al. 2012, 161) Sekundääridatalla on pyritty tuomaan primääridatan tueksi esimerkiksi kilpailija- tai yritysanalyysissä sekä havainnollistamaan laajempia ilmiöitä, kuten sähköisen markkinoinnin kehitystä Venäjällä.

5.1 Tutkimustyyppi

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena. Tapaustutkimusmenetelmä on valittu tätä tutkimusta varten tutkimusstrategiaksi, koska tutkittavana oleva asia vastaa Hirsjärven et al. (2012, 135), sekä Erikssonin & Koistisen (2005, 4) kuvausta tapaustutkimuksen luonteesta. Kohteena on siis yksi tapaus, Lehtoniemen Metall Oy ja nimenomaan heidän Bilke-klapikonesarjansa. Tarkoituksena on tutkia yrityksen suhdetta omaan ympäristöönsä ja siihen kuinka yrityksen kansainvälistymisprosessissa käytettävä markkinointi vaikuttaa ilmiöön. Tarkoituksena on myös tutkia *miten* yritys voi hyödyntää sähköistä markkinointia kansainvälistymisprosessissa. Kyseessä on siis erityistapaus, joka ei ole yleistettävissä muiden yritysten osalta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 58)

Tässä tutkimuksessa käytetty tapaustutkimusmuoto on Erikssonin & Koistisen (2005, 3) kuvaama *itsessään arvokas sekä intensiivinen* tapaustutkimus. *Itsessään arvokkaassa* tapaustutkimuksessa tutkijan henkilökohtaisen mielenkiinnon kohteena on yksi tarkasteltava tapaus, jolla ei ole niinkään välineellistä tai rinnastettavaa tarkoitusperää. *Intensiivinen* tapaustutkimus tarkoittaa sitä, että yksittäistä tapausta tutkitaan erittäin monipuolisesti teoriaviitekehyksen ja näkökulmien osalta. ”Intensiivistä ja tulkitsevaa tapaustutkimusta kritisoidaan ajoittain aika ajoin huonosta aineiston analyysistä näytön puuttuessa ja perustelemattomista johtopäätöksistä” (Eriksson & Koistinen 2005, 3).

5.2 Tiedonkeruutavat

Tiedonkeruutapana tässä tutkimuksessa on käytetty asiantuntijoille tehtyjä teemahaastatteluja tutkimukseen liittyvistä aihepiireistä. Teemahaastattelut on valittu tähän tutkimukseen tiedonkeruumenetelmäksi sen takia, että tarkoituksena on saada Hirsjärven, et al. (2012, 164) mainitsevat tutkittavien näkökulmat ja heidän äänensä pääsevät esille. Haastattelua käytetään tässä tutkimuksessa osittain siitä syystä, että haastattelun aikana pinnalle nousseita asioita voidaan käsitellä syvällisemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2012, 73) Tutkijan ennakkotiedot ja kokemus ilmiöstä ovat asiantuntijoiden tietämykseen verrattuna kehitysasteella, joten tästä syystä haastatteluissa saattaa esiintyä sellaisia käännteitä, jotka eivät olisi tulleet tutkijalle ensitietojen perusteella mieleen.

Asiantuntijoiden valinnassa on yritetty valita mahdollisimman hyvin aihepiirejä edustavia oman alansa ammattilaisia. Tutkimukseen haluttiin eri näkökulmia Venäjän markkinoista ja Venäjän sähköisestä markkinoinnista. Lista asiantuntijoista ja selostus siitä millaiset taustat heillä on Venäjän liiketoiminnan tai sähköisen markkinoinnin osalta löytyvät liitteestä 2. Asiantuntijoiden nimiä ei ole laitettu tähän tutkimukseen heidän pyynnöstään, vaan heihin viitataan tekstissä taulukossa annetuilla nimikkeillä.

Haastattelun kysymykset teemoiteltiin tutkimuksen aihe-alueita vastaaviksi. Luettelo haastatteluissa esiintyneistä teemoista löytyy liitteestä 3. Haastattelija saattoi muokata myös kysymyksiä hieman haastateltavan mukaan, sillä haastateltava saattoi kertoa jo edellisissä kysymyksissä vastauksen näihin kysymyksiin. Haastatteluja myös muokattiin vastaamaan paremmin eri ammattilaisilta haluamaa tietoa varten. Tämä vähentää tutkimuksen tutkimuksellista otetta, mutta käytännön syistä oli tutkijan mielestä tärkeämpää haastatella tutkijaa hänen oman ammattitaidon piiristä. Haastateltavat eivät olleet nähneet kysymyksiä etukäteen, vaan he saivat tietää kysymykset vasta haastattelutilanteessa. Poikkeuksena yksi haastateltava vaati saada kysymysrunгон päälinjat tietoonsa etukäteen. Näin pyrittiin saamaan spontaaneja

vastauksia ammattilaisten omasta suusta, eikä kysymyksiin ollut mahdollisuutta etsiä etukäteen niin sanottuja oikeita vastauksia. Haastattelijoille kuitenkin kerrottiin ennen haastattelua lähtötilanne ja taustat kohdeyrityksen toiminnasta sekä tutkimuksen tavoitteet.

Ongelmaksi haastattelututkimuksessa nousi haastateltavien riittävän määrän saaminen. Tutkimukseen osallistui 7 haastateltavaa joista yrityksen puolesta vain 1 haastateltava, joten muut asiantuntijat tuli löytää yrityksen ulkopuolelta. Asiantuntijoiden etsimisessä käytettiin laajalti hyväksi internetiä ja henkilökohtaisia suhteita. Osa asiantuntijoista löytyi aivan sattuman kaupalta henkilökohtaisen tiedonvaihdon seurauksena ja heidän asiantuntijuus nousi lopulta avainasemaan tutkimustulosten kannalta.

Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen mikillä ja varmistuksena käytettiin puhelimen mikrofonia. Haastattelujen kesto vaihteli 15 minuutista tuntiin riippuen haastateltavan vastausten pituudesta. Osa haastateltavista selitti asiat erittäin yksityiskohtaisesti haarautuen tarkastelemaan asioita eri näkökulmista, kun taas osa haastateltavista kertoi erittäin lyhyesti mielipiteensä.

Haastattelututkimuksen lisäksi tutkimuksessa on käytetty Tuomen ja Sarajärven (2009, 84) mainitsemia joukkotiedotuksen tuotteita sekundäärisenä tietona, joissa on keskitytty Youtube-videopalvelussa saatavilla olevia videoita sähköisen markkinoinnin vaikutuksista suomalaisten pienyritysten kansainvälistymiseen Venäjälle. Videot koskettavat olennaisesti aihetta ja erityisesti videoiden puhujien asiantuntijuus on erittäin korkea. Videoissa esiintyy muun muassa Yandexin Euroopan maajohtaja kertomassa omia näkemyksiään sähköisen markkinoinnin tehokkuudesta suomalaisyrityksille.

Kvalitatiivista tietoa on tutkimuksessa pääsääntöisesti käytetty ympäristöanalyysissa kuvaamaan ympäristön muutosta esimerkiksi sähköisten kanavien käytöstä, sähköisen markkinoinnin käytöstä, sekä bioenergian käytöstä Venäjällä. Subjektiiivisen datan avulla pyritään siis selittämään millainen

esimerkiksi yrityksen ympäristö on ominaisuuksiltaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 66) Nämä tutkimustulokset ovat sekundääriaineistoa ulkopuolisten organisaatioiden tuottamana, joten tiedon vastaavuus tulee huomioida tutkimustuloksia käsitellessä. Erityisesti sähköisen markkinoinnin käyttäjätietojen lähteenä on kaupallinen organisaatio, jolloin heidän etujaan tutkimuksen tulosten puolueettomuudesta voidaan epäillä. Tämän lisäksi yritysanalyysissä on tarkasteltu Google Analyticsin tuottamaa dataa yrityksen nettisivujen käyttäjistä. Tätä dataa on teemoiteltu tutkimuksessa esiintyneen teoriaviitekehyksen muodostaman kehikon mukaisesti.

5.3 Datan analysointitapa

Haastatteluissa kerätty raakadata litteroitiin ja sen analysointi aloitettiin mahdollisimman pian haastattelusta, jotta haastatteluissa esiintyneitä tuloksia pääsisi analysoimaan mahdollisimman nopeasti. Datan analysoinnissa on käytetty tässä tutkimuksessa teemoittelua. Teemoittelussa järjestetään aineisto päätettyjen aihepiirien mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93) Teemoittelua käytetään analyysimenetelmänä siitä syystä, että tutkimuksen aihealueet olivat selkeästi jaoteltavissa jo haastatteluvaiheessa eri teemoihin.

Sekundääridatalle muodostettiin sisällönanalyysi suodattamalla aiheisiin liittyvä tieto raakadatan joukosta. (Hirsjärvi et al. 2012, 224) Esimerkkinä Wordbankin ja Global Competitiveness Reportin tuottama raakadata suodatettiin vientimaiden perusteella. Tämän jälkeen suodatettu data jaoteltiin sellaisiin alueisiin, jotka ovat tutkimuksen kannalta olennaisia.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja toistettavuus

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136) Valittu metodologia vaikuttaa saatuihin tutkimustuloksiin ja täten

myös tekijän taustatietämys metodologisista keinoista vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin (Hirsjärvi et al. 2012, 123). Reliabiliteettiin on pyritty vaikuttamaan muun muassa aineistotriangulaation avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 143) Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisen datan lisäksi samaan teemaan liittyviä kysymyksiä asiantuntijahaastatteluisa selvittämään esimerkiksi polttopuun käyttöä venäläisissä julkisen sektorin rakennuksissa. Tutkimuksessa on käytetty myös teoriatriangulaatiota ottamalla pienyritysten kansainvälistymistä koskevaan teoriaan mukaan vaihe-, verkosto- ja transaktiokustannusmalli (Johnson et al. 2007, 114).

Tutkimuksessa käytettäviksi artikkeleiksi on pyritty valitsemaan mahdollisimman luotettavia artikkeleita, jotka on julkaistu tunnustetuissa akateemisissa yhteisöissä. (Alasuutari 2011, 95) Tutkimuksessa on pyritty huomioimaan myös lähteiden ajankohtaisuus, sillä erityisesti sähköiseen markkinointiin liittyvät julkaisut vanhentuvat nopeasti. Kansainvälistymisen teoriaviitekehyksessä on pyritty kunnioittamaan tieteen alan pioneereja, joten tästä syystä on mukaan valikoitunut myös vanhoja julkaisuja joiden arvostettavuus on korkea. (Hirsjärvi et al. 2012, 113) Lähteet on etsitty käyttämällä Lappeenrannan teknillisen yliopiston tunnuksilla käytettyä Nelli-tiedonhakupalvelua sekä Googlen Scholar -toimintoa tieteellisille julkaisuille. Taulukossa 3 on esitetty tiedonhakupalveluissa käytettyjä hakusanoja tutkimuksen aihepiireittäin tutkimuksen toistettavuuden parantamiseksi.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimus vastaa sille annettuun ongelmanasetteluun. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136) Tässä tapauksessa tutkimusongelma on asetettu yrityksen käytännöstä tulleen tarpeen mukaan. Käytännön toteutuksen ja laajemman näkökulman vuoksi tutkimukseen on myös valittu transaktioteorian mukanaan tuoma asettelu ulkoistetun myyjän vaikutuksista kansainvälistymisprosessiin ja sähköisen markkinoinnin toteutukseen.

Taulukko 3: Tiedonhakupalveluissa käytettyjä hakusanoja aihealueittain

Kansainvälistymisteoriat	Sähköinen markkinointi	Venäjä
Stage Model, Stage Model SME, Uppsala Model, Stage Model Theory, Stage Model Uppsala.	E-Marketing, E-Marketing Plan, E-Marketing Strategy, E-Marketing Mix, Electronic Marketing Sähköinen markkinointi	Business Culture in Russia, Export in Russia, SME entry modes Russia, Russian business environment, Entry Barriers Russia
Network Theory, Network approach, Network internationalization	Internet Marketing, Internet Marketing Plan, I-Marketing, Internet Budget, Internetmarkkinointi,	E-Marketing in Russia, Social Media Marketing, Russia, Internet Marketing in Russia, Internet in Russia, Yandex Marketing in Russia,
SME internationalization, Internationalization process	SEO, Search Engine Optimization, Search engine marketing, Social Media Marketing, Hakukoneoptimointi, Hakukonemarkkinointi	Chopped wood Russia, Firewood Russia, Firewood Industry Russia, Firewood processors Russia, Polttopuu Venäjä, Venäjä polttopuumarkkinat,
Entry Modes, SME Entry modes, Entry Strategies, Equity and non-equity entry modes, Export marketing strategy	Internet strategy, Virtual export channels, 5th type of marketing	Renewable Energy Russia, Uusiutuva Energia Venäjä, Biopolttoaineet Venäjä, Kattilatekniikka Venäjä, Biopolttoaineet kattilatekniikka,

6 YRITYSANALYYSI

Tämä diplomityö perustuu Lehtoniemen Metalli Oy:n haluun tutkia Venäjän markkinoita mahdollisena laajentumisen kohteena. Yrityksen tietoja on tutkimukseen otettu sen takia, että markkinatiedon lisäksi yrityksen omat taustat on tiedettävä, jotta yritys hyötyisi mahdollisimman hyvin subjektiivisesta ja objektiivisesta markkinatiedosta. (Hadley & Wilson 2003, 700)

Tämän kappaleen tarkoituksena on käsitellä yrityksen nykytilaa teoriaviitekehikossa muodostetun SWOT-mallin mukaisesti. Tässä kappaleessa esitellään Lehtoniemen Metallia yrityksenä, Bilke-klapikonesarjan myyntiä ja markkinointia prosesseina sekä perehdytään Bilkeen internetnäkyvyyden nykytilaan. Tarkkailussa ovat organisaation ja tuotteen ominaisuuksien lisäksi myynnin ja markkinoinnin toimet ja vastuun jakautuminen. Kappaleessa syvennytään erityisesti käsittelemään yrityksen sähköisen markkinoinnin nykytilannetta ja sen tämän hetkistä toteutusta.

6.1 Yrityskuvaus

Lehtoniemen Metalli Oy on vuonna 1983 perustettu varkauteen perustuva yritys, joka toimii metallialalla. Yrityksessä työskentelee noin 12 henkilöä. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2012 noin 2,1 miljoonaa euroa. Liikevaihto on kasvanut vuosittain noin 15 %. Yrityksen kannattavuus on ollut hyvällä tasolla ja yrityksen liikevoittoprosentti on ollut noin 11–15 %. (Toimitusjohtaja 2013) Yrityksen liiketoiminta jakautuu kahteen osaan; Teollisuuden sopimusvalmistukseen, sekä Bilke-klapikoneiden tuotantoon ja tuotekehitykseen. (Bilke.net) Teollisuuden osavalmistus kattaa noin puolet yrityksen liikevaihdosta. Osavalmistuksessa tärkeimpinä tuotteina ovat paikallisen höyrykattilateollisuuden tuotteet, sekä mainospyloneiden rakentaminen. (Laatujärjestelmä 2013)

Laatu ja laadukas tekeminen ovat yksi Lehtoniemen Metallin kilpailukeinoista markkinoilla. Yritys toteaa sisäisessä tiedotteessaan, että: ”toiminnan ja tuotteiden laadun tulee olla kilpailijoita parempaa, jotta taloudellinen kannattavuus pystytään säilyttämään” (Laatujärjestelmä 2013). Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen pääasiallinen tarkoitus ei ole kilpailla hinnalla muiden klapikonevalmistajien kanssa, vaan laadukkaiden ja toimivien tuotteiden kautta rakentaa asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta näkyvyyttä. Asiakaslähtöinen toiminta tulee myös esille yrityksen sisäisistä tiedotteista, joissa yritys toteaa listaamissaan arvoissa, että ”asiakkaan toiveita ja odotuksia pyritään ymmärtämään ja vastaamaan niihin mahdollisuuksien mukaan” (Laatujärjestelmä 2013) Asiakaslähtöisyys nousee esille myös asiakaspalvelun toteuttamisessa, jossa esimerkiksi yksittäisen asiakkaan huoltotapauksiin pyritään vastaamaan mahdollisimman tarkasti kuvien ja selkeiden ohjeiden avulla. (Myyntijohtaja 2013)

Yritys listaa visiossaan, että yrityksen eräs tapa turvata yrityksen toiminta tulevaisuudessa on organisaation pitäminen joustavana ja kevyenä, jotta kustannusrakenne olisi hallinnassa koko ajan. (Laatujärjestelmä 2013) Tämän vuoksi yrityksen organisaation rajuun muuttamiseen tulisi suhtautua varauksella. Yritys on pyrkinyt kasvamaan tasaisesti ottamalla huomioon myynnin ja tuotantomäärien vastaavuuden ja portaittain viemään toimintaa eteenpäin. Tämä on auttanut toiminnan ennustamisessa ja resurssien mitoituksessa. (Myyntijohtaja 2013)

Resurssien joustava hyödyntäminen nousee esille myös myyntitoiminnan sopivana mitoituksena heti toiminnan alusta alkaen. Käytännössä tämä on toteutunut myyntiprosessin ulkoistamisella erilliselle myyntiyritykselle. Bilkkeen myynnistä on vastannut 21 vuoden ajan Myyjäyritys A. (Laatujärjestelmä 2013, Myyntijohtaja 2013) Tämä tarkoittaa sitä, että Lehtoniemen Metallille on jo tullut jokseenkin tutuksi toimintatavat ja haasteet, joita liiketoimintaprosessien ulkoistamiseen saattaa liittyä. Toisaalta tämä kahden yrityksen pitkäaikainen taival ja kokemus yhteistyöstä ovat jalostuneet niin pitkälle, että päivittäisessä

toiminnassa käytännön toteutus sulautuu hyvin yhteen ja erityisesti asiakkaille on näkyvissä vain yhdet kasvot joiden kanssa toimia. (Myyntijohtaja 2013)

Yritys on myös myönteinen henkilöstön ja yrityksen toimintatapojen kehittämisen suhteen. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen johto on myönteinen eri kehityshankkeille ja johto on myös mukana kansainvälisen markkinoinnin kehittämisessä sekä uusien toimintatapojen testaamisessa. (Toimitusjohtaja 2013) Pienyrityksen osalta tämä on hyvin merkittävä kansainvälistymistä tukeva ajattelutapa ja tukee muun muassa Fillis et al. (2004, 178) teoriaa johdon roolista pienyritysten kansainvälistymisprosessissa.

6.2 Bilke-klapikonesarja

Bilke-klapikonesarja on Lehtoniemen Metallin oman tuotekehityksen tulos. Bilkkeen tuotanto aloitettiin vuonna 1994. Tällä hetkellä klapikoneita myydään vuosittain noin 220–250 kappaletta, joista kansainväliseen myyntiin menee noin puolet. Klapikoneen myynti painottuu hienoisesti keväälle, jolloin myydään noin 60 % klapikoneista. Kevään myyntiä selittää kotimaan myynnin vahva osuus. Klapikoneen myynnissä hiljaista aikaa ovat heinä- ja elokuu. Kotimaan myynnissä talven kylmimmät kuukaudet ovat hiljaisia ja samaan aikaan Keski-Euroopassa voidaan tehdä kauppaa. (Myyntijohtaja 2013) Tuotannon jatkuvan toiminnan takaamiseksi, yrityksen olisi erittäin hyvä panostaa kansainvälisiin markkinoihin enenevissä määrin.

Klapikoneen tekniikka eroaa muista valmistajista viiltävän spiraaliterän ansiosta. Leikkaustekniikka mahdollistaa rangan automaattisyötön ja pilkonnan, jolloin koneen käyttäjän tarvitsee vain lastata rankaa kuljettimelle. Karsitun tekniikan ansiosta laite on rakenteeltaan toimintavarmempi kuin kilpailijansa, joten tästä syystä erityisesti huollon vähyys nousee yhdeksi kilpailuvaltiksi. Muita kilpailuetuja verrattaessa muihin alalla toimiviin yrityksiin on muun muassa työn helppous, työn nopeus sekä kohtuullinen työn jälki. Myös hinnaltaan Bilke on

kilpailukykyinen vaativampaa käyttöä tarjoavien tuotteiden keskuudessa. (Myyntijohtaja 2013)

Klapikonesarjaan kuuluu Bilke S3, Bilke S3 Sähkö, Bilke S3 Kulkuri, XXL 1000 ja Bilke teollisuus. Kuvassa 6 on esitetty tuotesarjan myydyin tuote, Bilke S3, joka toimii kytkettynä maatalustraktoriin. Bilke S3 Sähkössä on voimavirtakytkentä, joten laitteen pyörittäminen onnistuu sähkön avulla. Bilke S3 Kulkurissa koneen pyörittäminen tapahtuu polttomoottorin avulla ja klapikonetta voidaan kuljettaa henkilöauton tai mönkijän perässä. XXL 1000 ja Bilke teollisuus ovat vähemmän myytyjä malleja teollisuuden tarpeisiin. (Laatujärjestelmä 2013)



Kuva 6: Bilke S3-klapikone (Lehtoniemen Metalli Oy Laatujärjestelmä)

Kotimaan ja ulkomaan tuotannossa eroavaisuudet ovat lähinnä terän paksuudessa ja erilaisten muovien muotoilussa. Suomalaisessa pehmeämmässä puussa riittää

6mm terä, kun taas eurooppalaisessa kovemmassa polttopuussa käytetään 8mm terää. Muuten kotimaassa myytävä laite ei juuri eroa ulkomaisesta laitteesta. Paksumpaa terää voidaan käyttää myös Suomessa, joten tehtaan harkinnassa on siirtyä käyttämään tuotannossa kokonaan 8mm terää. (Toimitusjohtaja 2013)

6.3 Yrityksen nykyisten markkinointi- ja myyntiprosessien analysointi

Tämän kappaleen tarkoituksena on avata Lehtoniemen Metallin nykyisen myynnin ja markkinoinnin tilaa ja toimia. Erikoisuutena myyntiprosessissa on myynnin ulkoistetut toiminnot, jonka valossa myyntiä tulee tarkastella kahden yrityksen näkökulmasta. Osavalmistuksen myynnistä vastaa toimitusjohtaja ja myynti perustuu pitkälti hyvin suhteisiin paikallisten kattilavalmistajien edustajien kanssa. Bilke-klapikonesarjan myynnistä vastaa Myyjäyritys A. Lehtoniemen Metallin markkinointi on jaoteltu teollisuuden osavalmistukseen ja Bilke-klapikonesarjan markkinointiin. Yrityksen yleinen markkinointi on pohjautunut hyviin suhteisiin, maineeseen ja klapikoneiden osalta markkinointi painottuu yhä enemmän nettisivujen näkyvyyteen. (Laatujärjestelmä 2013)

6.3.1 Klapikonesarjan myynti

”Bilke-klapikoneiden myyntiä hoitaa yksi päätoiminen ulkoistettu myyjä ja yritys huolehtii puolestaan siitä, että myyjällä on myytävää tuotetta koko ajan varastossa. ” (Laatujärjestelmä 2013) Ulkoistetun myyjän malli on toiminut hyvin tähän mennessä ja tuloksiin ollaan oltu tyytyväisiä. Mallia on toteutettu klapikoneen tuotannon alusta alkaen ja myyjällä on pitkä kokemus myynnistä. Kahden yrityksen välinen yhteistyö on käytäntöjen osalta niin sujuvaa, että yritysten erilläänolo näkyy vain laskutuksen osalta. Muuten yrityksen työntekijöille sekä asiakkaille käytännössä kyseessä on yksi yritys. (Myyntijohtaja 2013)

Myyjäyrityksen kansainvälisen kokemuksen avulla klapikoneiden kansainvälinen myynti on kasvanut vuosittain tasaisesti. Myyjäyritys vastaa myös klapikoneen markkinoinnista. Käytännössä tämä tarkoittaa sähköisen markkinoinnin lisäksi messuilla käymistä Suomessa ja kansainvälisillä messuilla eri jälleenmyyjien kanssa, jälleenmyyjien koulutusta markkinointiin sekä markkinointimateriaalien lähettämistä jälleenmyyjille. Jälleenmyyjillä on siis paikallisesti suuri rooli markkinoinnissa ja he markkinoivat myös osittain sähköisesti omilla sivustoillaan. Näihin voidaan myös järjestää linkitys myyntiyrityksen kautta. (Myyntijohtaja 2013) Markkinoinnin osavastuu on myös toimitusjohtajalla, joka toimii avustavasti sähköisen markkinoinnin kampanjoita suunniteltaessa. (Laatujärjestelmä 2013)

Klapikoneiden kansainvälistyminen on tapahtunut kansainvälisestä kysynnästä tapahtuneen reagoinnin seurauksena. Klapikoneiden kansainvälisessä myynnissä on ollut erittäin suuressa roolissa aktiivisuus jälleenmyyjien osalta. Tämä tarkoittaa sitä, että jälleenmyyjä on ollut kiinnostunut tuotteesta, sen myynti ja markkinointitoimista sekä toiminnan kehittämisestä. Hyvänä merkinä jälleenmyyjien osalta on havaittu vierailu Varkauden tehtaalla. Vierailu on osoituksena aktiivisuudesta ja halusta rakentaa luottamusta. Vierailun aikana voidaan myös neuvoa messuilla tarvittavia myyntikäytäntöjä ja sujuvaa työskentelyä tuotteen kanssa. Nämä kaikki ovat oleellisissa osassa messuilla tapahtuvassa myyntihetkessä. (Myyntijohtaja 2013)

Erityisesti jälleenmyyntiverkostosta korostuu kaksi maata, Ruotsi ja Englanti. Ruotsin kohdalla yhteistyö on jatkunut noin 15 vuotta ja jälleenmyyjällä on todella suuri itsenäisyys toteutettaessa myyntiä ja markkinointia. Tässäkin yhteistyössä on auttanut jälleenmyyntiyrityksen aktiivisuus. Englannissa on toteutettu vientitoiminnan aloittamista pitkällä aikavälillä ja 12 vuoden yrittämisen jälkeen, on vasta nyt päästy haluttuihin tuloksiin. Tässä osallisena oli jälleenmyyjän vaihtaminen isompaan yritykseen, jolla on laajempi verkosto Englannissa. Edellisen jälleenmyyjän osalta myynti painottui pitkälti messujen

aikaiseen ja jälkeiseen ajanjaksoon, mutta muuna aikana myynti hiljentyi huomattavasti. (Myyntijohtaja 2013)

Klapikonesarjan myynti on muuttunut vuosien varrella internetin ansiosta. Internetissä olevien keskustelujen ja videoiden ansiosta asiakkaat ovat entistä tietoisempia tuotteesta. Myyntipuheluissa tämä tarkoittaa nopeampaa siirtymistä tuotteen esittelystä teknisiin yksityiskohtiin. Toisaalta videot ja keskustelut ovat aiheuttaneet sen, että vertaisarvioiden perusteella asiakkailla on jo ennalta muodostettu mielipide Bilke-klapikoneista ja puhelu saattaa keskittyä keskusteluissa esiintyneiden väittämien kumoamiseen. Toisaalta yhteydenotot kertovat siitä, että ihmiset ovat kriittisiä keskustelupalstoilla esiintyneen tiedon suhteen ja haluavat kuulla ammattilaisen mielipiteen asiaan. (Myyntijohtaja 2013) Tämän perusteella yrityksen myyntitoimet ehdottomasti vaativat henkilökohtaisen myyntityön tuomaa varmistusta asiakkaalle ostopäätöstä tehtäessä.

Lehtoniemen metallilla ja myyjäyrittäjä A:lla ei ole aiempaa kokemusta Venäjän markkinoista. Kummallakaan yrityksellä ei ole tämän lisäksi venäjän kielen taitoa. Myyntijohtaja listaa kielelliset ongelmat suurimmaksi ongelmaksi Venäjän kansainvälistymisprosessia ajatellen. Toiseksi asiaksi nousee venäläisten epäluuloisuus kaupankäynnissä, sillä siellä esiintyy paljon huijausta. Kolmantena asiana epäluottamus venäläiseen kumppaniin ja mieluiten olisi tekemisissä Eurooppalaisen kumppanin kanssa. Hän pitää myös mahdollisena haasteena uuden jälleenmyyjän suhtautuminen ennakkomaksuun. Tällä hetkellä kaikki Bilke-klapikoneet on oltava maksettuina asiakkaan toimesta ennen kuin tilaus lähtee kohdemaahan. Tähän mennessä asiakkaat ovat olleet erittäin ymmärtäväisiä toimitukseen. (Myyntijohtaja 2013)

6.3.2 Klapi-konesarjan markkinointi

”Bilke-klapikoneiden markkinointi hoidetaan pääsääntöisesti netin kautta ja vähäisessä määrin mainosilmoituksilla sopivissa medioissa.” (Laatujärjestelmä 2013) Internetmarkkinoinnin lisäksi tärkeässä osassa ovat messut (Myyntijohtaja

2013). Messuilla toteutetaan käytännössä klapikoneen työnäytöksiä, joten esilläolo messuilla on käytännössä aina ulkotiloissa. Tärkeää ovat messuilla käytännön järjestelyt, joihin kuuluu muun muassa päivittäiset koivurankojen kuljetukset messualueelle ja klapikuormien kuljetukset pois alueelta. Suuren työmäärän vuoksi messujen hinta nousee usein todella korkealle tasolle. Myyjäyrittäjällä olisi halua toteuttaa yhä enemmän kansainvälisillä messuilla toteutettuja työnäytöksiä jälleenmyyjien kanssa, jotta toimintamallit tulevat tutuksi jälleenmyyjälle ja asiakas osaisi yhdistää tuotteen oikeaan myyjään. Messutoiminnan esteenä ovat työnäytösten ja henkilöstön sitomat markkinointikustannukset. Suurien messujen kustannukset pyörivät noin 3000€ tuntumassa, ja vaikka pienet messut ovat halvempia niin niiden kustannukset yleensä nousevat samalle tasolle suhteutettuna tuotteiden menekkiin. (Myyntijohtaja 2013) Yritys markkinoi tapahtumia ja messuja omilla nettisivuillaan ja Facebook-tilillään. (Toimitusjohtaja 2013)

Yritys on havainnut, että perinteisen markkinoinnin tukena internetmarkkinointi on erinomainen vaihtoehto sen kattavuuden ansiosta suhteessa kustannuksiin. Yritys on myös huomannut, että esimerkiksi lehtimainonta saattaa toimia tukevana toimintana, jolloin mainoskampanjan aikana nettisivujen kävijämäärä nousee muutamilla sadoilla. Tämä ei kuitenkaan ole pysyvää, vaan nettisivujen kävijämäärät laskevat noin viikon kuluessa kampanjasta. (Toimitusjohtaja 2013) Tämän lisäksi lehtimainonta on todettu suhteellisen kalliiksi verrattuna sillä saatavaan näkyvyyteen, sillä jokaisesta vähänkään suuremmasta lehtimainoksesta saa maksaa vähintään 600€ kampanjalta ja tulokset ovat varsin vaikeasti mitattavissa. (Myyntijohtaja 2013).

6.3.3 Sähköisen markkinoinnin nykytilan analysointi

Klapikoneiden ostajien pääsääntöinen tiedonhakukanava on internet ja siellä olevat hakukoneet (Myyntijohtaja 2013). Tämä on aiheuttanut sen, että myös klapikoneiden markkinointi siirtynyt yhä enenevässä määrin internetiin. Bilkkeen

internetmarkkinointi painottuu uusien nettisivujen lisäksi suuressa määrin tuotetta esitteleviin Youtube-videoihin. Nettisivut ja videot tukevat asiakkaiden ostopäätöstä ja voivat luoda ärsykkeen vierailta messuilla tai toimia vaihtoehtoisesti messujen jälkeisenä tukevana materiaalina, johon voidaan palata muistelemaan millainen kone olikaan kyseessä. (Myyntijohtaja 2013) Tämän vuoksi olisikin erittäin tärkeää antaa messuilla jonkinlainen esite tai muistutus siitä, että netistä löytyy hienoja asiakkaiden omia videoita tästä tuotteesta, joista voi katsoa heidän käyttökokemuksistaan.

Eryteisesti internetissä olevat Youtube-videot ovat olleet erittäin hyvä markkinointiväline Bilke-klapikoneille. Yrityksen etusivulla tulee ensimmäisenä esille video klapikoneen toiminnasta, joten asiakkaalle esitellään käytännössä miten homma toimii (Bilke.net). Tämän lisäksi erityistä kiitosta saavat asiakkaiden omat Youtubeen lataamat videot, joilla he kuvaavat klapien tekemistä. Osa asiakkaiden videoista on ollut jopa katsojamääriltään suosituimpia kuin yrityksen oma esittelyvideo. (Myyntijohtaja 2013) Yritys on pyrkinyt rakentamaan myös luottamusta asiakkaisiin levittämällä tyytyväisten asiakkaiden videoita omilla Facebook -sivustollaan. (Bilke Facebook -sivusto 2013) Tämä voi toimia erittäin hyvin kanavana, jonne yritys voi kerätä referenssilistaansa klapikoneiden käyttäjistä. Yrityksen tulisi messuilla ohjata enemmän ihmisiä käymään Facebook-sivustoillaan, sillä he voivat muodostaa tärkeän verkoston ns. tykkäämällä sivustosta.

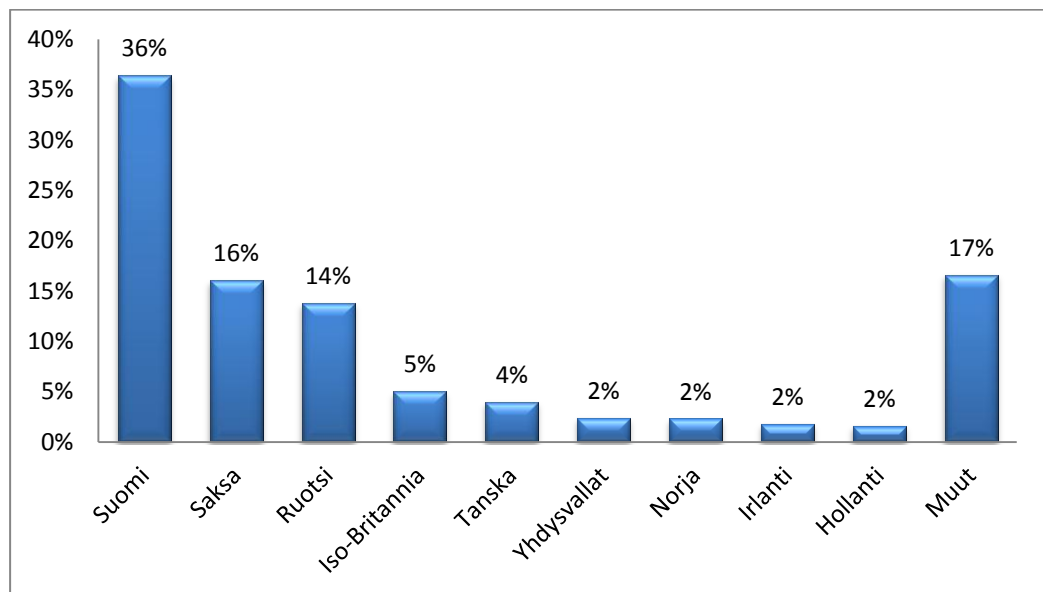
Klapikoneen myyntiä on tapahtunut myös pelkkien nettivideoiden ansiosta, vaikka yleensä netissä toimivat videot toimivat messuja vahvistavassa roolissa. Tässä suuressa roolissa on luottamus yrityksen toimintaan ja sen pitkä toiminta-aika. Yritys on huomannut, että luottamusta ostaa klapikone pelkästään videoiden perusteella löytyy ainakin suomalaisten ja keskieuropalaisten yritysten keskuudessa. Netissä olevissa videoissa pyritäänkin toimimaan mahdollisimman totuudenmukaisesti, sillä nettivideoilla huijaamisella on huono vaikutus asiakasluottamukseen. (Myyntijohtaja 2013)

Jälleenmyyntiverkostolla on myös ollut rooli internetmarkkinoinnissa, sillä he ovat olleet osallisena nettisivujen kääntämisessä. Tämän on ollut erittäin tärkeää teknisen sanaston todenmukaisuudessa ja vastaavuudessa vieraalla kielellä. (Myyntijohtaja 2013) Tulevaisuudessa jälleenmyyntiverkoston hyödyntämistä sähköisessä markkinoinnissa voisi lisätä esimerkiksi eri kielillä tapahtuvan hakukoneoptimoinnin, sekä asiakkaille suunnatun videokampanjan osalta. Jälleenmyyjät voisivat myös perustaa maakohtaisen Bilke-sivuston Facebookiin, johon he pystyisivät kokoamaan omaa referenssilistaa käyttäjien videoista. Tässä tulee tietysti huomioida jälleenmyyjien omakohtainen sosiaalisen median kokemus ja halu toteuttaa markkinointia.

Tavoitteena sähköisessä markkinoinnissa yleisellä tasolla olisi tulevaisuudessa se, että nettisivujen optimointi kotimaisesti ja kansainvälisesti olisi niin hyvällä mallilla, että yrityksen sivut löytyisivät hauissa ensimmäisten yritysten joukossa. Tämän ansiosta yrityksen nettisivuilla vierailisi entistä enemmän potentiaalisia asiakkaita. (Myyntijohtaja 2013). Tämä kertoo siitä, että yrityksessä on edelleen halukkuutta toteuttaa sähköisen markkinoinnin toimia. Bilke-klapikonesarjan sähköistä markkinointia on jo toteutettu muun muassa mainostoimiston järjestämällä hakusanakampanjalla. Mainostoimiston hakusanakampanjaan ei kuitenkaan oltu aivan tyytyväisiä, vaikka se herättikin innostusta sekä toimitusjohtajassa että myyntijohtajassa. (Myyntijohtaja 2013) Yritys on kuitenkin epäluuloinen mainostoimiston ja sähköisten konsulttien tuomaan näkyvyyden lisäämiseen, joten ainakin osittain yrityksen omaa tietoisuutta olisi lisättävä internetnäkyvyyden osalta. Myös asiantuntijat ovat haastatteluissa todenneet, että yrityksen olisi itse tiedettävä perusasiat internetnäkyvyydestä, sillä sähköisen markkinoinnin palvelut saattavat olla muuten hyvin huonosti yritykselle aukeavia. Tämä taas lisää mahdollisuutta väärinkäsityksille ja jopa huijaustapauksille. (Asiantuntijat 3 ja 6)

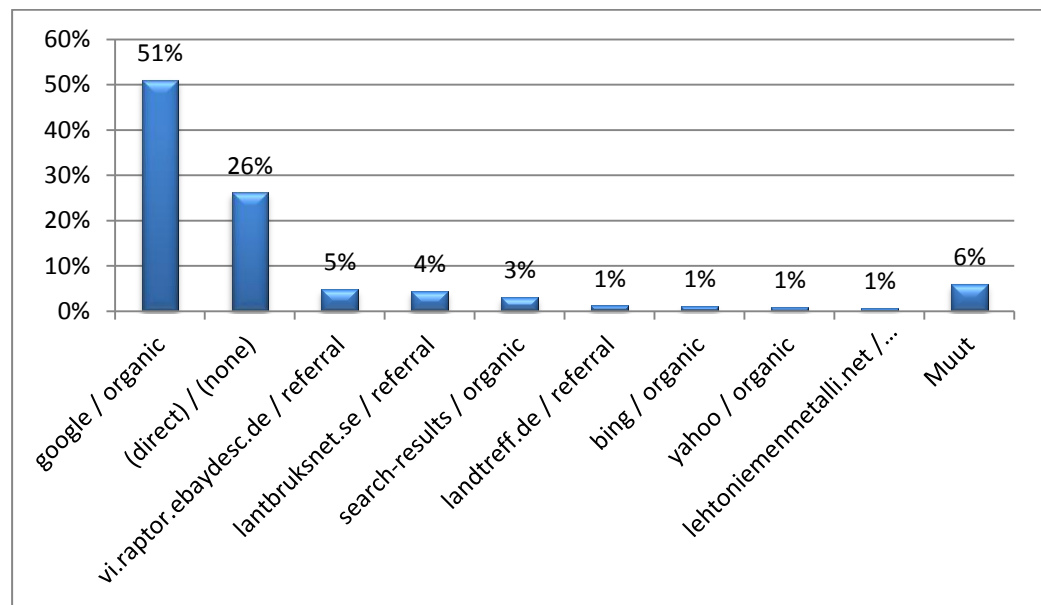
Tällä hetkellä yritys seuraa nettisivujen kävijäliikennettä aktiivisesti käyttämällä Googlen Analyticsin toimintoa. Suurin osa kävijöistä on Suomesta ja alueellisesti suurin määrä nettisivuilla vierailevista ihmisistä on kotoisin pääkaupunkiseudulta.

(Google Analytics 2013) Tutkimuksen hakujen aikana kuitenkin selvisi, että Analyticsin maantieteellinen seuranta ei pidä täsmällisesti paikkaansa, vaan käyttäjä saattaa olla aivan eri puolella Suomea, johtuen internetpalveluntarjoajan jakeluverkosta. Suomen ulkopuolelta tulevat kävijät tulevat lähinnä Saksasta, Ruotsista ja Iso-Britanniasta (Kuva 7). Maakohtaiset sijaintitietojen oletetaan pitävän paikkaansa.



Kuva 7: Bilke.net -sivuston kävijäjakauma maittain 17.6.2013 -17.9.2013 (Google Analytics 2013)

Kuvassa 7 on esitetty Bilke.net -nettisivujen kävijäjakauma ajanjaksolta 17.6.2013 – 17.9.2013. Kuvioista voimme havaita, että suurin osa nettisivun kävijöistä tulee kotimaasta. Saksa ja Ruotsi ovat kävijämäärässä seuraavilla sijoilla. Venäläisiä kävijöitä kolmen kuukauden ajanjakson aikana oli vain 9 (Google Analytics 2013). Tämä voi osittain johtua siitä, että Bilke.net sivusto ei ole venäjän kielellä eikä sen löydettävyyys Yandexin kautta perustuu lähinnä tuotemerkin tietämiseen.



Kuva 8: Bilke.net -sivuston viittaustiiliikenne ajanjaksolla 17.6.2013-17.9.2013. (Google Analytics 2013)

Kuvasta 8 voimme havaita, että yli puolet nettisivuilla vierailleista kävijöistä tulee sivuille Googlen luonnollisen haun kautta. Huomattavan suuri osa noin 26 % kävijöistä tulee sivuille myös suoran haun kautta, eli kirjoittamalla nettisivujen osoite osoitekenttään. Suoran haun suosioon voi olla syynä esimerkiksi klapikoneen kyljessä oleva mainos nettisivujen osoitteesta tai messuilla jaettavissa olevan osoitteen kopioiminen. Kuvasta 8 voimme myös havaita, että jälleenmyyjien rooli sähköisessä markkinoinnissa on vielä verrattain heikolla tasolla ja tätä voisi kehittää esimerkiksi laittamalla verkkokaupassa tai nettisivuilla olevaan käytetyn laitteen ilmoitukseen Bilkken nettisivujen linkki. Tästä esimerkkinä kolmantena kuvassa 8 oleva Saksalaisen ebay-verkkokaupassa oleva linkki yrityksen nettisivuille, jonka kautta on kerääntynyt kävijöitä. Linkkien avulla myös verkkosivujen optimointiprosessia saadaan edistettyä samantyyppiseen aiheeseen viittaavan viittaustoiminnan avulla. Kuvasta voidaan myös havaita, että Yandexin kautta ei tule tällä hetkellä juuri ollenkaan liikennettä.

Internetmarkkinoinnissa yritys haluaa lisääntyneen kävijämäärän lisäksi konkreettista myyntiä. Tämän yritys on hyvin toteuttanutkin heti nettisivujen

etusivuilla, jossa on yhteydenottolomake. (Bilke,net 2013) Yrityksen tulisikin saada enemmän potentiaalisten asiakkaiden yhteystietoja asiakasrekisteriin, joille voidaan myöhemmin lähettää tarjous tai myyntikampanjoita sähköpostitse.

Tämän hetkinen sähköisen markkinoinnin ja internetnäkyvyyden taso on tyydyttävä. Nettisivut ovat vasta uudistetut ja niihin on käytetty runsaasti markkinointirahaa. Nettisivut on hyvin rakennettu ja niiden suunnittelussa on erityisesti kiinnitetty huomiota käyttäjäystävällisyyteen kuvien ja videoiden avulla. Tämän lisäksi konversiosuhdetta on pyritty parantamaan yhteydenottoaavion avulla. Internetsivujen näkyvyys olisi kuitenkin saatava korkeammalle tasolle. Esimerkiksi hakukoneoptimointia ei ole juurikaan nettisivuille toteutettu. Hakukoneiden arvostamat Titled, Metadescriptionit ja Alt-attribuutit (Evans, 2007, 25-26) on jätetty lähdekoodin perusteella miltei kokonaan käyttämättä. Tämä johtaa siihen, että nettisivut eivät ole hakukoneiden kautta löydettävissä etsittäessä yleisesti klapikoneita. Bränditietoiset löytävät internetsivut helposti, mutta uusien käyttäjien olisi vielä helpommin löydettävä yrityksen sivut haettaessa asiayhteydellä.

Yritys ei pysty itse toteuttamaan AdWords-kampanjoita, joten hakukonemainonnan toteuttaa aina mainostoimisto. Tällöin hakukonemainonta tehdään aina ammattilaisella, jotta siitä saataisiin kaikki teho irti. (Toimitusjohtaja 2013) Toisaalta kääntöpuolena hakusanamainonnan toteuttamisessa on, että yritys ei itse opi tekemään hakusanamainontaa ja hakusanamainonnan toteuttamisesta menee ylimääräisiä kustannuksia mainostoimistolle. Esimerkiksi suomenkielisten hakusanakampanjoiden toteuttaminen ohjeiden avulla lisäisi yrityksen sähköisen markkinoinnin osaamista ja tietoisuutta internetin käyttäjien tottumuksista.

7 ULKOISTEN TEKIJÖIDEN ANALYYSI

Tämän kappaleen tarkoituksena on selvittää millainen toimintaympäristö Venäjällä on vientitoiminnan ja sähköisen markkinoinnin osalta. Ympäristöanalyysissä pohditaan myös millainen teknologinen kehitys Venäjän sähköisillä markkinoilla on ollut ja millaiset edellytykset suomalaisyrityksillä on suorittaa siellä sähköistä markkinointia menestyksekkäästi. Markkina-analyysissä käydään läpi klapikoneiden markkinapotentiaalia Venäjällä sekä Venäjän energiasektorin jakautumista. Markkina-analyysissä myös selvitetään potentiaalisten asiakasryhmien, kuten maatilojen ja kylien perinteitä ja muutosta lähitulevaisuudessa. Kilpailija-analyysissä selvitetään suomalaisten klapikoneyrityksien toimet Venäjällä sähköisen markkinoinnin osalta.

7.1 Ympäristöanalyysi

Suomen itänaapurina sijaitseva Venäjä on huomattava mahdollisuus suomalaisille yrityksille suuren väestömääränsä (vuonna 2011 noin 143 miljoonaa OECD 2013) ja etenkin väestön kasvaneen ostovoimansa ansiosta. (Thomas White International 2010) Toisaalta Venäjän erityispiirteet kuten erilainen kieli ja kulttuuri, valtava maantieteellinen koko (9 aikavyöhykettä), tullikäytännöt sekä byrokraattiset ongelmat asettavat haasteen markkinoilla kokemattomille yrityksille. (Asiantuntija 4)

Venäjän bruttokansantuote on noussut 2000-luvun alussa noin 7-8 % vuosittaisella vauhdilla ennen vuoden 2008 rahoituskriisiä. Yleisenä trendinä Venäjän taloudessa on erottunut hurja vaihtelevuus. Venäjän talous kehittyi huomattavasti nopeammin verrattuna Eurooppaan ja Yhdysvaltoihin, mutta myös reagoi jyrkemmin talouden vaikeina aikoina. Venäjän markkinoita voidaan siis pitää taloudellisille vaihteluille riskialttiimpina verrattuna yleiseen markkinakeskiarvoon. (WorldBank 2013)

Venäläisten keskiluokkaisten osuus on noussut ja heidän ostovoima on kasvanut huomattavasti korkealla pysyneiden öljyn ja kaasun myyntihintojen vuoksi. He myös haluavat käyttää entistä enemmän rahaa luksustuotteisiin. Erityisesti kalliiden länsimaisten tuotteiden myynti on lisääntynyt huomattavasti. (Thomas White International 2010) Ostovoiman ansiosta Venäjän markkinat ovat erittäin potentiaaliset myös kansainvälisille yrityksille. Myös haastatteluiden perusteella (Asiantuntija 2) Venäjän markkinat nähdään houkuttelevana suomalaisyritysten näkökulmasta niiden suuren koon ja ostovoiman vuoksi.

7.1.1 Vientitoiminnan haastavuus

Lehtoniemen Metalli toimittaa Bilke-klapikonesarjaa Iso-Britanniaan, Ruotsiin, Norjaan, Saksaan ja Hollantiin. Liitteenä 3 olevassa taulukossa 5 vertaillaan Venäjän markkinoiden erityispiirteitä nykyisten vientimaiden sekä Suomen tasoon. Vertailussa on käytetty tietolähteinä Worldbankin (2013) ja Global Competitiveness Reportin 2012-2013 tietoja. Taulukosta voidaan todentaa väittämä Venäjän markkinoilla haastavasta toimimisesta. Erityisesti bisneksen tekemisen helppoudessa Venäjä laahaa auttamatta jäljessä nykyisiä vientimaita, jolloin odotettavissa on erityisosaamisen hankintaa tai henkilöstön kouluttamista vientiasioihin. Näiden seikkojen lisäksi taulukosta 5 voidaan havaita, että tuontiasiakirjojen täyttämiseen vaaditaan noin 11 eri lupaa verrattuna nykyisten vientimaiden 4-5 lupapaperin tasoon.

Myös tieteellisessä kirjallisuudessa on huomattu samantapaisia haasteita yritysten välisessä kaupassa ja venäläisessä toimintaympäristössä. Esimerkiksi McCarthyn ja Pufferin (2002) mukaan selkeästi erotettavissa kolme erityispiirrettä. Nämä ovat; *kierrettävissä olevat lait ja määräykset, vähäinen luottamus yritysten välillä sekä henkilökohtaiset verkostot.* (McCarthy & Puffer 2002, 637-638) McCarthyn ja Pufferin artikkelia tukee Aidisin ja Adachin artikkeli vuodelta 2007, jossa korostuu erityisesti kansainvälisten yritysten heikko luottamus venäläiseen oikeuslaitokseen ja eriarvoiseen kohteluun verrattuna paikallisiin yrityksiin.

Monimutkaiset ja monitulkintaiset lakiasetukset altistavat Karhusen & Ledyaevan (2012, 197) mukaan korruptiolle, sillä venäläiset paikalliset oikeusasteet voivat tulkita esimerkiksi lupa-asioita hyvin joustavalla otteella. Venäjän liiketoimintaympäristö nähdään erityisen haastavana, kun kyseessä ovat lisenssimenettelyjä, maksuluoton saamista sekä rajojen yli tapahtuvaa liiketoimintaa koskevat asiat. (Aidis & Adachi 2007, 392) Myös asiantuntijahaastattelujen perusteella Venäjä on haastava vientimaa lainsäädännön ja byrokratiansa takia. Tämän lisäksi Venäjän liiketoiminnassa tulee ottaa huomioon erilainen kieli sekä kulttuurikäytännöt. Yhdeksi keskeiseksi haastatteluissa pinnalle nousseksi teemaksi nousi venäläisten vähäinen luottamus. (Asiantuntija 2) Luottamukseen palataan internetmarkkinoinnista kertovassa kappaleessa.

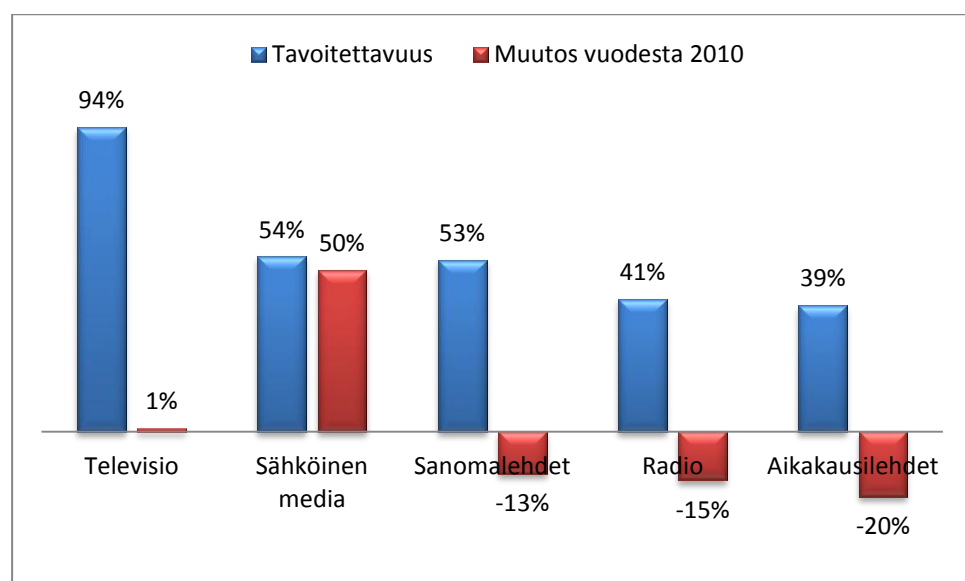
Markkinoiden fysikaalinen koko voi aiheuttaa ongelmia logistisille kuljetuksille. Tässä asiassa nimittäin Venäjän markkinat ovat auttamatta jäljessä muita maita jääden indeksiarvoissa huomattavasti (Taulukko 5) Logistiikan suunnitteluun ja kustannuksiin on siis varauduttava erittäin tarkasti. Taulukossa 5 esitettyjen tilastotietojen perusteella Venäjä on jäljessä myös markkinoinnin kehittyneisyydessä Lehtoniemen Metallin nykyisiä vientimaita. Markkinoinnin kehittyneisyyttä käsitellään laajemmin seuraavissa kappaleissa erityisesti sähköisen markkinoinnin osalta.

7.1.2 Venäjän internetympäristö ja sen venäläiset käyttäjät

Perfiliefin (2002, 411) mukaan venäläinen internet eroaa hieman teknisiltä ominaispiirteiltään länsimaalaisesta internetistä. Internetin käyttö on saanut länsimaiset mittasuhteet vasta 1990-luvun loppupuolella. Internetin käyttö on myös jakaantunut hyvin paljon alueittain. Internet ei kata koko Venäjää maantieteellisesti, vaan internetiin pääsy saattaa olla hyvin vaihtelevaa riippuen osavaltioiden paikallisesta panostuksesta verkkokehitykseen. Erityisesti Venäjällä ongelmana nähdään ”viimeisen mailin” (engl. last-mile problem) verkkotekniikan

vajavainen kehitys. Tämä tarkoittaa sitä verkkotekniikka on pääpiirteittäin kunnossa kaupungeissa ja niiden välillä, mutta toimistorakennuksissa ja kerrostaloissa oleva verkkotekniikka saattaa olla erittäin vanhanaikaista. Tästä syystä suurten mediasisältöjen toistaminen saattaa olla osittain vaikeaa venäläisissä talouksissa. (Perfilief 2002, 411) Tämä on otettava huomioon verkkosivuille asetettavien video- ja kuvamateriaalien määrää suunniteltaessa.

Venäläisten internetkäyttäjien käyttäytymistä on kattavasti tutkinut IAB (Interactive Advertising Bureau). Kuvassa 9 on esitetty venäläisen aikuisväestön median käytön muutosta vuosina 2010 -2012. Tutkimuksen mukaan vuonna 2012 noin 63,8 miljoonaa aikuista ihmistä käytti sähköistä mediaa Venäjällä, joka vastaa noin 54 %:a aikuisväestöstä. Kasvua vuoteen 2010 on käyttäjämäärissä kertynyt noin 50 %. Digitaalinen media on noussut tavoitettavuudeltaan toiseksi Venäjän markkinoilla heti television jälkeen, jolla vielä toistaiseksi tavoitetaan noin 94 % väestöstä. Toisaalta television tavoitettavuus on kasvanut vain 1 % kahdessa vuodessa. Sanomalehtien, radion ja aikakauslehtien tavoitettavuus on vielä kilpailukykyinen sähköisen median kanssa, mutta kasvukäyrät näyttävät niiden osalta olevan vahvasti negatiiviseen päin. (IAB 2013)



Kuva 9: Venäläisten median käyttö vuosina 2010-2012 (IAB 2012)

Huomionarvoista kasvussa on ollut, että se on keskittynyt suurimmaksi osaksi kaupunkeihin ja nuoriin aikuisiin. Kaupunkien ulkopuolisen kehitystä ei ole ollut niin voimakasta. (IAB 2012) Tutkimuksen asiakasryhmä keskittyy pääsääntöisesti maaseudulle, joten kaupunkilaisten tavoitettavuutta voidaan kyseenalaistaa. Markkina-analyysissä pohditaan kuinka kaupunkialueiden ulkopuolella olevia käyttäjäryhmiä voidaan tavoittaa internetmarkkinoinnin avulla.

Venäläiset ovat internetin käyttäjinä hyvin kriittisiä ja kehittyneitä. (Asiantuntijat 2 ja 3) Tämä ilmenee heidän tiedonhakemisen monipuolisuudesta ja kriittisyydestä esimerkiksi nettikeskusteluissa esiintyvää mainontaa kohtaan. ”...ne on yks aktiivisimmista sosiaalisen median käyttäjäkansoista ja ne käyttää huomattavasti enemmän aikaa sosiaalisessa mediassa ja yleensä ihmisillä on huomattavasti enemmän kun yksi tili.” (Asiantuntija 2) Venäläiset internetin käyttäjät ovat paremmin tottuneita erilaisiin huijausyrityksiin, sillä mainostajat käyttävät aika ajoin Venäjällä varsin kyseenalaisia keinoja saavuttaakseen näkyvyyttä Venäjän internetmarkkinoilla. (Asiantuntijat 2 ja 3)

Asiakaspalvelun osalta venäläiset asiakkaat arvostavat venäjänkielistä palvelua, koska kynnys käyttää englannin kieltä saattaa olla vielä verrattain korkea. Esimerkiksi asiantuntija 1 on todennut liiketoiminnassaan, että koko asiakaskosketuksen aikana asiakasta venäläistä asiakasta tulisi pystyä palvelemaan tämän omalla äidinkielellään ongelmien välttämiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että, jos yrityksen sisältä ei löydy venäjän kielen osaamista voidaan myyntiprosessin tukena joutua käyttämään käännöstoimiston palveluita tai vaihtoehtoisesti yrityksen on palkattava venäjänkielentaitoinen myyjä. (Asiantuntija 1) Lehtoniemen Metallin on huomioitava nämä riskikustannukset Venäjän kansainvälistymisprossia suunniteltaessa. Myös venäläiset puhelinnumeron käyttämien saattaa auttaa venäläisten yhteydenotossa, sillä puhelu kotimaiseen numeroon koetaan helpommaksi ja turvallisemmaksi. (Asiantuntija 2 ja 3)

Maksuliikenne saattaa nousta ongelmaksi Venäjän internetympäristössä. Rahan siirtäminen toimii luottokorttien osalta varsin hyvin, vaikkakin verkkomaksaminen laahaa esimerkiksi asiantuntija 1 mielestä reilusti Pohjois-Amerikan ja Aasian markkinoita jäljessä. Ongelmana ovat kuitenkin suurten ostosten ansainvälisten valuuttasiirtojen tekeminen erityisesti pienten yritysten osalta (Asiantuntija 2). Koko maksuprosessi olisikin saatava luotettavan oloiseksi ja sujuvaksi, jotta venäläiset asiakkaat ostaisivat tuotteita. Sähköisessä liiketoiminnassa palveluiden läpinäkyvyys on tärkeää. (Asiantuntija 1) Tämä on huomioitava klapikoneiden potentiaalisten loppukäyttäjien kuten maatilojen ja kyläyhteisöjen maksamisessa.

7.1.3 Sähköisen markkinoinnin kehitys Venäjällä

Yritykset, jotka ovat jo päässeet Venäjän markkinoille, eivät hyödynnä sähköisen markkinoinnin apuvälineitä tehokkaalla tavalla. (Wagner, 2005, 199) Yrityksen tulisi siis jo varhaisessa kansainvälistymisen vaiheessa opetella käyttämään sähköisen markkinoinnin työkaluja tehokkaasti. Tällöin yrityksellä olisi kansainvälistymisen kehittyneemmässä vaiheessa kokemusta hyödyntää sähköistä markkinointia.

Wagnerin vuonna 2005 tekemässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka IT-pohjaiset markkinoinnin välineet toimivat Venäjän markkinoilla. Tutkimuksessa saaduista tuloksista selvisi, että IT-pohjaisella markkinoinnilla ei saavuteta kilpailijoihin nähden suurta kilpailuetua Venäjän markkinoilla. Ei myöskään, vaikka IT-markkinointi olisi yhdistettynä perinteiseen markkinointiin. Suurimman hyödyn yritykset saavuttivat verkostoihin perustuvalla markkinoinnilla ja perinteisellä markkinoinnilla. Tutkija epäilee itsekkin, että seuraavina vuosina kehitys saattaisi mennä eteenpäin ja IT-markkinoinnin merkitys yrityksille tulisi kasvamaan. Erityisesti Wagner haluaa kiinnittää huomiota IT-markkinoinnin mahdollisuuksiin ulkomaisten yritysten kilpailuetuna. Internetissä toimiessa kotimaisten yritysten kilpailuetu pienenee ja ulkomaiset yritykset tulevat tavallaan lähemmäksi

kuluttajaa. Tähän kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota, mikäli yritys on laajentumassa Venäjän markkinoille. (Wagner, 2005, 209)

Tieteellisen kirjallisuuden kehitys laahaa jäljessä uusimpia markkinatutkimuksia, jossa Venäjän sähköisten markkinoiden kehitys on erittäin kovassa kasvussa. IAB EUROPEEN vuonna 2012 tekemässä tutkimuksessa Venäjä on sijalla 4 Iso-Britannian, Saksan ja Ranskan jälkeen sähköisen markkinoinnin investointien suuruudessa. Venäjän kasvuvauhti on ollut Euroalueen suurinta noin 35 % vuosittaisena kasvuna verrattuna Iso-Britannian, Saksan ja Ranskan noin 10 % kasvuvauhtiin. (IAB EUROPE 2012) Kasvuvauhti yhdistettynä edellä mainittuun internetin käyttäjien vähäiseen määrään (54 % aikuisväestöstä), voidaan Venäjän markkinoita pitää myös tulevaisuudessa kehittyvinä markkinoina, jossa lisää uusia asiakkaita tulee jatkuvasti. Toisaalta tämä tarkoittaa myös koventunutta kilpailua asiakkaita ja sähköisen markkinointiin budjetoitujen investointien mahdollista korottamista.

Myös asiantuntijat 2 ja 3 (2013) toteavat haastatteluissa, että sähköisen markkinoinnin kilpailu ja osaaminen Venäjällä saattavat olla erittäin kovalla tasolla. Tämä johtaa usein siihen, että sähköisessä markkinoinnissa joudutaan tekemään enemmän töitä, jotta hyvä tuloksia olisi saavutettavissa. Tämä saattaa tulla yllätyksenä monelle suomalaiselle yritykselle sillä Suomen ja erityisesti suomalaisten pienyrityksien sähköisen markkinoinnin taso laahaa muuta Eurooppaa jäljessä. (Asiantuntija 3) Toisaalta tätä tietoa voisi yrittää hyödyntää kansainvälistymisprosessissa Venäjälle hyödyntämällä perinteisessä jälleenmyyjämallissa venäläisen jälleenmyyjän etumatkaa markkinoinnin osalta.

Sähköisen markkinoinnin avulla voidaan pienentää McCarthyn ja Pufferin (2002, 637-638) mainitsemaa luottamuksen puutetta Venäjän markkinoilla. Vähäinen luottamus nousi esille myös kaikissa asiantuntijahaastatteluissa, jossa esimerkiksi Asiantuntija 4 kertoi kuinka nettisivut ovat hyvä luottamuksen osoitus asiakkaalle, että yritys on oikeasti olemassa.

”Ja sitten mulle on käyny se selville, että Venäjällä, siellä on ihmisiä sillalaila hirveästi petetty et ne haluu niinkun ihan oikeesti nähdä että sulla on netissä ihan oikeesti sähkösesti ne kuvat. Tai sähköisesti se materiaali. Muuten ne epäilee et onko yritystä oikeesti olemassa vai onko se vaan huijausta.” (Asiantuntija 4)

Luottamuksen rakentaminen sähköisessä markkinoinnissa Venäjällä voi tapahtua esimerkiksi referenssien avulla. Asiakasreferensseinä voisi esimerkiksi olla venäläisiä asiakkaita, jolloin asiakkaan on helpompi samaistua venäläiseen nimeen. Mikäli venäläistä asiakaskontaktia ei ole vielä muodostettu, niin sellainen nimi jonka venäläinen saattaa tunnistaa voisi toimia luottamuksen rakentajana. (Asiantuntija 2)

Venäjän sähköisen markkinoinnin työkalut eroavat osittain Suomessa käytettävissä. Google on erittäin huomioida myös Venäjän markkinoilla sen yhdistettävyyden Youtube -videopalvelun, nuorekkaan ja kaupunkiin keskittyneen yleisön sekä ostovoimaisen asiakaskunnan keskuudessa. (Sauvolainen 2012) Yandexin Euroopan maajohtajan Bernard Lukey 2012 mukaan Yandex on Venäjän käytetyin hakukone ja noin 60 % kaikista hauista tehdään Yandexilla. Venäjällä Googlen osuus on vain noin 26 % vuonna 2012. (Lukey 2012) Yandex on perustettu venäjänkielisille ihmisille, jolloin tavoitettavuus ei pelkästään ole Venäjän alueella. Venäjää ensimmäisenä äidinkielenään puhuvia ihmisiä on yli 144 miljoonaa ja venäjän kielen puhujia on yhteensä 300 miljoonaa, joista osa asuu Venäjän lisäksi entisen neuvostoliiton alueilla ja Euroopassa. Venäjän kieltä puhutaan yhteensä yli 33 eri maassa. (AboutWorldlanguages 2013) Yandex Direct ja Metrica ovat Googlen AdWordsin ja Analyticsin tapaisia välineitä, joiden avulla voidaan toteuttaa hakusanamainontaa sekä analysoida nettisivujen liikennettä. (Lukey 2012) Venäjällä hakukonemainonnassa olisi siis ehdottomasti huomioitava molemmat hakukoneet niiden ominaisuuksien ja tavoitettavuuden takia.

Sähköisen markkinoinnin työkaluista myös yhteisöpalvelut eroavat Venäjällä hieman muun maailman trendeistä. Esimerkiksi VKontakten on Venäjällä hyvin suosittu tavallisten ihmisten keskuudessa Facebookin keskittyessä nuorison ja liikemiesten yhteydenpitovälineeksi. Myös Youtubelle on oma venäläinen versionsa eli RuTube, mutta sen suosio ei ole niin suurta kuin Youtuben. (Toimelias 2012). Sisällön tuottaminen näihin markkinointikanaviin vaatii kuitenkin hyvää venäjän kielen osaamista, jotta sähköinen markkinointi tehdään tyylikkäästi loppuasiakkaalle. Tällöin Venäjän sähköisen markkinoinnin osalta tarvitaan hyvin venäjän kieltä osaava myyjä.

7.2 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä keskitytään Venäjän bioenergiasektoriin ja erityisesti klapien käyttöön Venäjällä. Kohteeksi pyritään valitsemaan Bilke-klapikoneiden tuoteominaisuuksia mahdollisimman hyvin vastaavia kohteita, joissa poltettavien klapien esteettinen olemus ei ole pääasia. Tarkoituksena selvittää asiantuntijahaastattelun ja pääosin metsäntutkimuskeskuksen tuottaman datan perusteella mahdollisia kohteita, joissa klapien käyttö on suurinta. Alueellinen rajausta on tehty Luoteis-Venäjän federaatiopiirin alueelle sen Euroopan läheisen sijainnin ja suurten puuvarojen vuoksi (Rakitova & Kholodkov 2009, 16)

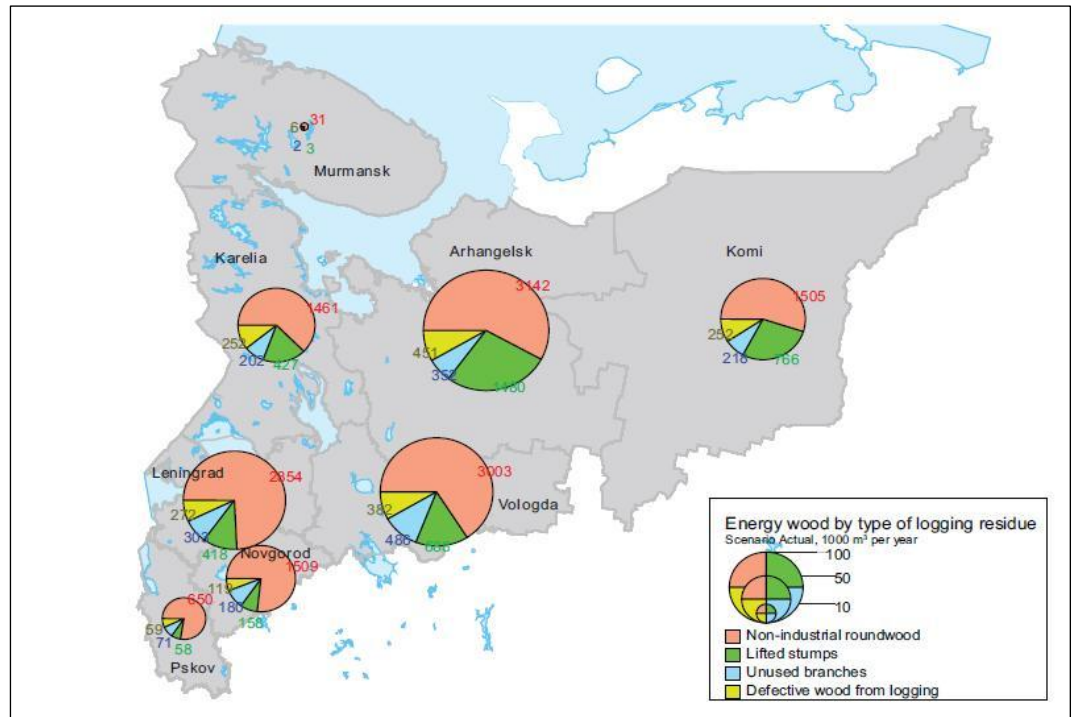
Suurin osa (noin 91 %) Venäjällä kulutetusta lämpöenergiasta tuotetaan käyttämällä fossiilisia polttoaineita kuten maakaasua, hiiltä ja öljyä. Fossiiliset polttoaineet ovat pääosin peräisin Itäisen Siperian alueelta ja sieltä ne siirretään muualle maahan käytettäväksi. (Gerasimov & Karjalainen 2009, 6) Fossiilisten polttoaineiden halpa hinta, helppo saatavuus ja niiden valtavat energiavarastot nähdään suurimpana esteenä klapikoneiden kysynnälle Venäjällä. (Asiantuntija 5)

Bioenergiamarkkinat ovat Venäjän suuren koon vuoksi potentiaaliset klapikoneille, vaikka fossiiliset polttoaineet ovatkin pääosassa. Klapien käyttö lämmityksessä on Venäjällä varsin yleistä metsävyöhykkeen osissa, mihin ei ole

vedetty maakaasuverkostoa. Venäjällä maakaasuverkoston vetäminen on jatkuva prosessi, mutta maan valtavan koon takia sitä ei pystytä vetämään kaikkialle. (Asiantuntija 5)

Venäjällä on hallussaan maailman suurimmat metsävarainnot. Pelkästään Luoteis-Venäjällä on arviolta neljä kertaa enemmän metsävarainnoja kuin Suomella. Alueellisesti uusiutuvien energioiden käyttö vaihtelee jonkin verran, mutta parhaimmillaankin esimerkiksi Karjalan tasavallassa uusiutuvien energioiden käyttö vastaa vain 10 % energian kulutuksesta. (Gerasimov et al. 2006, 6) Yleinen asennemuutos ympäristöystävällisemmän energian puolesta sekä tiukentuneet ympäristönormit ovat jossain määrin edistäneet bioenergian käyttöä Venäjällä. Muutos on kuitenkin ollut erittäin hidasta johtuen paikallisen tason byrokratiasta ja fossiilisten polttoaineiden dominoinnista. (Asiantuntija 5)

Tämän tutkimuksen maantieteellinen tarkastelu keskitetään Luoteis-Venäjän federaatioon, johon kuuluvat Arkangelin alue, Kalingradin alue, Leningradin alue, Murmanskin alue, Nenetsien autonominen piirikunta, Novgorodin alue, Pietarin kaupunki, Pihkovan alue, Karjalan tasavalta, Komin tasavalta sekä Vologdan alue. Tämän alueen energiapuunkäyttöä ovat tutkineet Gerasimov & Karjalainen erittäin kattavasti vuonna 2009 tekemässään tutkimuksessa. Kuvassa 10 on esitetty kartta Luoteis-Venäjään kuuluvista alueista ja niiden energiapuupotentiaalista. Kuvassa on esitetty hakkuiden yhteydessä syntyvän energiapuun jakauma ja lukujen yksikkö on $1000 \text{ m}^3 / \text{vuosi}$. Kuvassa punaisella merkitty sektori kuvaa teolliseen metsäteollisuuden käyttöön ominaisuuksiltaan sopimatonta puuta, vihreällä värillä kuvataan kantoja, sinisellä värillä oksia ja keltaisella värillä hakkuiden tai kuljetuksen yhteydessä vioittuneen puun osuutta. Kuvasta voimme havaita, että vuosittainen energiapuun potentiaali on todella suuri Venäjän Luoteisessa Federaatiopiirissä.



Kuva 10: Luoteis-Venäjän energiapuupotentiaali. (Gerasimov & Karjalainen 2009, 16)

Kuvan 10 alueista kaikki eivät kuitenkaan ole potentiaalisia Bilke-klapikoneille. Bioenergian hyödyntämistä Luoteis-Venäjän Federaatiossa ovat tutkineet Rakitova & Kholadkov vuonna 2009 tekemässään tutkimuksessaan. Heidän mukaansa esimerkiksi Leningradin alueella polttopuuta ei juurikaan käytetä julkisessa lämmityksessä, vaan lämmityspolttoaineena käytetään maakaasua, mazuttia ja hiiltä. (Rakitova & Kholadkov 2009, 30)

Ongelmana energiapuun hyödyntämisessä nimenomaan Bilke-klapikoneille saattaa olla puuston suuri koko pitkittyneiden hakkuuaikojen takia. Bilke-klapikoneet on tehty nimenomaan pienempää puuta, läpimitaltaan alle 22,5 cm leveää puuta varten. (Bilke.net 2013) Näin ollen, vaikka puuta olisikin tarjolla käytettäväksi klapin tekemistä varten, se voi olla liian suurta Bilkkeelle. (Asiantuntija 5)

Polttopuuta käytetään usein lämmityskattiloissa julkisten rakennusten kuten vankiloiden ja armeijan yksiköiden lämmitykseen (Asiantuntija 5).

Lämmityskattiloiden määrä on Venäjällä suuri. Yksin Arkangelin alueella on käytössä noin 861 voimalaitosta, joissa on yhteismäärältään 2 514 lämmityskattilaa. Suurin osa kattiloista on pienitehoisia energiantuotannoltaan noin 1,7 - 6,2 GJ/h. Näissä kattiloissa käytettävät polttoaineet ovat hiili, maakaasu, mazut (raskas öljy) tai puuperäisistä polttoaineista hake ja klapit. (Rakitova & Kholadkov 2009, 16) Pienkattiloiden kattilatekniikkaa on pyritty kehittämään erilaisilla alueellisilla ohjelmilla, jotta kattiloissa pystyttäisiin polttamaan entistä enemmän pellettiä ja haketta. Kattilatekniikan uudistus ei kuitenkaan ole edennyt suunnitellussa mittakaavassaan, joten klapit toimivat edelleen pääasiallisena bioenergian lähteenä maakaasuverkoston ulkopuolella. (Karppinen 2012, 3) Toisaalta nämä kehityshankkeet ovat vaaraksi klapien käytölle, sillä uudistuneen teknologian ansiosta bioenergian polttoaineena siirtynee enenevässä määrin hakkeeseen ja pelletteihin.

Komin ja Karjalan erottuu potentiaalisimpana kohdealueena polttopuiden osalta. Pellettitekniikkaa koskevan tutkimuksen mukaan Komin ja Karjalan alueilla kattilatekniikka on vielä osittain vanhentunutta ja siellä poltetaan pellettien sijaan puuta klapeina ja hakkeena etenkin julkisissa rakennuksissa. (Rakitova & Kholadkov 2009, 16) Karppisen (2012) Karjalan tasavallan energiapuupotentiaalista kertovassa tutkimuksessa on todettu klapit erittäin suosituksi lämmitysmuodoksi Karjalan alueella. Energiapuupotentiaali Karjalan tasavallassa on verrattain suuri ja klapien tekemiseen soveltuvaa pyöreää puuta, joka ei sovellu jalostukseen runkovaurioidensa vuoksi, syntyy länsimaista eroavan hakkuutekniikan johdosta jopa 5-7 %. (Karppinen 2012, 9) Myös Novgorodin alue on potentiaalinen klapien osalta, sillä siellä maakaasun jakelu on tasavallassa rajoittunut vain 10: een kuntaan 21:stä kunnasta. Muissa kunnissa on yhteensä 609 lämpövoimalaitosta, joista jopa 81 toimii pelkästään klapeilla tai hakkeilla. (Rakitova & Kholadkov 2009, 30) Myös muilla alueilla kuten Vologdan ja Murmanskin alueilla polttopuut voivat olla suosittu lämmitysmuoto kattilalämmityksessä (Asiantuntija 5).

Julkisen lämmittämisen lisäksi mielenkiintoinen potentiaalinen loppukäyttäjryhmä ovat venäläiset maatilat. Ne ovat syntyneet kolhooseista ja sovhooseista neuvostoliiton hajoamisen jälkeen ja nykyään maatalous rakentuu yksityisen puolen fermeritalouksien lisäksi suurista maatilayhtymistä sekä pienviljelijöistä. Maatilojen määrä on ollut laskeva ja tilakoot ovat kasvaneet. Noin puolet maatiloista on kuitenkin kannattamattomia. Menestyneimmät yritykset löytyvät mustan mullan alueita, sekä Leningradin ja Moskovan osavaltioista. (Maa ja metsätalousministeriö 2011) Näillä alueilla biopolttoaineiden käyttö energiantuotannosta on kuitenkin vähäistä. (Rakitova & Kholadkov 2009, 30) Metsävyöhykkeellä sijaitsevien maatilojen energiantuotannosta suuri osa toteutetaan pääasiassa klapien avulla. Näillä alueilla kuitenkin maatilayritysten kannattavuus on heikkoa. (Maa- ja metsätalousministeriö 2011) Maatilojen tulotasot laahaavat yleisesti suomalaisia maatiloja jäljessä, joten kalliin klapiin ostaminen voi olla iso hankinta. Venäläiset maatilat ostavat pääsääntöisesti omat laitteensa, koska he ovat juuri päässeet eroon kolhoosi-perinteestä. (Asiantuntija 5)

Venäjällä ihmiset asuvat Suomen harvasta mallista poikkeavasti ryppäinä kylissä. Klapi on suosittu lämmitysmuoto kylissä ja kaupunkien ulkopuolella yksittäisissä talouksissa. (Gerasimov et al. 2006, 6) Kyläyhteisöt ovat kuitenkin muuttuneet ja etenkin nuorisot on poistunut venäläisistä kylistä opiskelemaan suurempiin kaupunkeihin. Tämä on aiheuttanut sen, että moni kylä on autioitunut ja kehitystä esimerkiksi tietoverkkojen rakentamisen suhteen ei ole tapahtunut lainkaan. (Asiantuntija 5)

Sekä maatilojen, että kyläyhteisöjen tavoitettavuuteen vaikuttaa heikko internetverkosto maaseudulla. Ihmisten tavoittaminen on epävarmaa ja internetin käyttö ei ole niin kehittynyttä kuin kaupungeissa. (Asiantuntija 5) Eräs ratkaisu tavoitettavuuteen nousee Venäjän perhekulttuurin kautta. Venäläisten kaupunkeihin muuttaneet nuoret voisivat olla esimerkiksi klapiin markkinoinnin kohteena, sillä he pitävät enemmän yhteyttä vanhempiinsa kuin esimerkiksi suomalaiset nuoret. Toisena mahdollisuutena tavoittaa maatilat ja

kyläyhteisöt on erilaiset fermeriyhteisöt sekä kauppakamarit, joiden toiminta on erittäin aktiivista Venäjällä. (Asiantuntija 5)

7.3 Kilpailija-analyysi

Klapikonevalmistajien kilpailija-analyysi toteutetaan tämän tutkimuksen tueksi, jotta tiedettäisiin ovatko suomalaiset klapikoneiden valmistajat panostaneet internetmarkkinointiin ja internetsivujen näkyvyyteen. Näin saadaan osittain selvitettyä olisiko Lehtoniemen Metallin mahdollista saavuttaa suomalaisella brändillään Fillis et al. (2004, 181) mainitsemia etuja, jotka johtuvat ensimmäisenä sähköisillä markkinoilla toimimisesta. Muiden valmistajien nettisivujen lähdekoodeista katsotaan títlet, metadescriptioitit sekä alt-attribuutit eri kielillä. Tämä lisäksi katsotaan ovatko sivuissa käytetty venäläistä domainia, tai onko URL -osoitteet kirjoitettu venäjäksi, sillä myös nämä ominaisuudet vaikuttavat hakutuloksissa.

Kotimainen kilpailutilanne on erittäin kova, koska Suomesta löytyy todella paljon laadukkaita klapikoneen valmistajia. (Myyntijohtaja 2013) Kilpailija-analyysiin on valikoitu kotimaisista klapikoneentoimittajista ne toimijat, jotka pystyvät viemään menestyksekkäästi tuotteita kansainvälisille markkinoille ja joiden toimintaan yritys voi verrata omaansa. Näin ollen yritys saa vaikutteita mitä liikevaihdoltaan suuremmat kotimaiset toimijat ovat tehneet internetmarkkinoinnin osalta. Myös yritys tunnistaa nämä kilpailijat menestyneiksi suomalaisiksi klapikonevalmistajiksi, jotka on hyvä tuoda esille kilpailija-analyysissä (Toimitusjohtaja 2013). Suurimmat kilpailijat kotimaisilla markkinoilla ovat Maaselän Kone Oy:n valmistama Hakkipilke-klapikone, Laitilan Rautarakenne Oy:n valmistama Japa-pilkekone, Ylistaron Terästäkomo Oy:n Palax-klapikone sekä Agcomaster Oy:n Pilkemaster-klapikone. Tekniikan osalta huomionarvoista on, että kilpailijoiden klapikoneet toimivat Bilkkeestä eroavalla tekniikalla eli joko sirkkelitekniikalla tai sahaavalla tekniikalla. Taulukossa 4 on kerätty näiden yritysten perustietoja sekä nettisivujen optimointitietoja lähdekoodien sekä URL- osoitteen tarkastelun perusteella.

Suomessa nämä yritykset myyvät koneitaan jälleenmyyjäverkoston avulla, ja myös Venäjällä miltei jokaisella on jälleenmyyjä. Kaikilla näillä yrityksillä on hyvät ja ammattimaisesti tehdyt kotisivut. Kuitenkin panostuksesta sähköiseen markkinointiin löytyy eroavaisuuksia ja etenkin domainien puuttuminen oli merkittävä asia optimoinnin kannalta.

Taulukko 4: Kilpailija-analyysi

Kilpailija	Liiketoimintavuonna 2012	Toiminta Suomessa	Toiminta Venäjällä	Nettisivujen venäläiset ominaispiirteet	Nettisivuilla olevien Youtube-videoiden analysointi
Maaselän Kone Oy (Hakki)	n. 20 milj. €	K - Maatalous	Ei jälleenmyyjää	Sivut venäjäksi, ei domainia, tittlet venäjäksi, description suomeksi, url suomeksi	Videoissa brändi hakusanana.
Laitilan Rautarakenne Oy (Japa)	n. 10 milj. €	Yrma, AGCO	2 Itsenäistä jälleenmyyjää (linkki sivuilta)	Sivut venäjäksi, ei domainia, tittlet suomeksi, url suomeksi, extranetti asiakkaille	Nettisivuilla olevat videot eivät yhdistettynä youtubeen
Ylistaron Terästakomo Oy (Palax)	n. 15 milj. €	Jälleenmyynti Agrimarketin kautta	2 Jälleenmyyjää (Linkki sivuilta)	Sivut venäjäksi, ei domainia, tittlet ja metadescriptionit venäjäksi, url suomeksi	Nettisivuilla olevissa Youtube-videoissa englanninkieliset ja suomenkieliset hakusanat
Agcomaster Oy (Pilkemaster)	n. 8 milj. €	Pienet rautakäytöt	3 Itsenäistä jälleenmyyjää (linkki sivuilta)	Sivut venäjäksi, ei domainia, tittlet venäjäksi laskeutumissivustolla,	Nettisivuilla olevat Youtube-videoissa käytetty otsikoissa hakusanoja lähinnä englanniksi, mutta myös suomeksi

Taulukosta 4 voidaan havaita, että yritykset ovat pääsääntöisesti käännettäneet nettisivut venäjäksi. Yritykset ovat panostaneet hieman eri tavalla nettisivujensa

optimointiin, joka esiintyy vaihteluna esimerkiksi lähdesivuilta luettavissa olevista Title, Metadescription ja Alt-attribuutti-osioista. Suurimmalla osalla Title on lyhyesti käytetty ja esimerkiksi sen täyttä mitta ei ole hyödynnetty. Nettisivustojen URL-rakennetta ei ole muokattu klappikonevalmistajien venäjänkielisillä nettisivuilla, vaan ne on pääasiassa tehty suomeksi ja englanniksi.

Taulukossa 4 on myös esitetty kuinka yrityksillä on myös esillä markkinointimateriaalia omilla sivustoillaan ja näistä suurin osa on yritysten omatekemiä videoita, joten niistä ei ole kerätty referenssilistaa asiakkaiden näkökulmasta. Videot on linkitetty Youtube-palvelusta ja niiden hakusanoissa on käytetty pääosin tuotenimiä. Suomen ja englanninkielisiä hakusanoja, kuten Firewood processor tai klappikone on myös käytetty, mutta ei kaikissa tapauksissa.

8 SÄHKÖISEN MARKKINOINNIN VAIKUTUS KANSAINVÄLISTYMISEEN

Tässä kappaleessa vedetään yhteen kahdessa edellisessä kappaleessa käsiteltyjen lähtökohta-analyysien tärkeimmät ominaisuudet. Nämä ominaisuudet ovat pohjana vertailulle sähköisen markkinoinnin vaikutuksista transaktiokustannusten muodostumiseen eri vientimallien vertailussa. Kappaleen tarkoituksena on tuoda esille, miten kustannukset ja riskit vaihtelevat eri vientimalleja käytettäessä. Kappaleen viimeisessä osiossa listataan toimia, jotka SWOT-analyysin ja transaktiokustannusten vertailun jälkeen nousevat kaikista järkevimiksi toimiksi sähköisen markkinoinnin osalta.

8.1 SWOT-analyysi koostettuna

Tässä kappaleessa esitellään tiivistettynä kappaleessa 6 ja 7 käsitellyt lähtökohta-analyysit ja esitellään Bernroinerin (2002, 563) mukaan yrityksen menestystekijät. Menestystekijöiden perusteella vertaillaan transaktiokustannuksia vientimalleissa ja määritellään yritykselle toimet sähköisen markkinoinnin osalta. Vahvuudet ja heikkoudet on jaoteltu yrityksen, tuotteen sekä sähköisen markkinoinnin osaluksiin. Vastaavasti mahdollisuudet ja uhat on jaoteltu ympäristön, markkinoiden ja kilpailijoiden mukaan.

VAHVUUDET

Yritys:

- Taloudellinen vakaus, kasvava liikevaihto, kannattava toiminta
- Tuotteiden laadukas ja ammattitaitoinen valmistaminen
- Asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu
- Yrityksen johto taustalla kehittämisessä

- Yhteistyö ja kokemus Lehtoniemen metallin ja Myyjäyritys A:n välillä → yhdet kasvot asiakkaalle
- Myyntitoiminnan rutiinit, kokemus kansainvälisestä myynnistä
- Hyvät suhteet jälleenmyyjiin
- Ketterä organisaatio → kustannukset kurissa
- Pitkä toiminta-aika → asiakkaiden luottamus

Tuote:

- Toiminta- ja huoltovarmempi tuote → ei huoltoketjua
- Työn helppous
- Erottuva kilpailijoista
- Tyytyväiset asiakkaat
- Tasapainottava myynti kotimaisen ja kansainvälisen markkinoiden osalta

Sähköinen markkinointi

- Halu kehittää sähköistä markkinointia
- Ymmärrys asiakkaiden tiedonhaketottumuksista
- Ymmärrys sähköisen markkinoinnin merkityksestä
- Uudistuneet ja käyttäjäystävälliset nettisivut
- Youtube-video ja asiakkaiden Youtube -videot
- Vanha domain
- Facebookissa olevat videot

HEIKKOUEDET

Yritys:

- Ei kokemusta Venäjän viennistä
- Venäjän kielen taitamattomuus
- Resurssit myynnin ja markkinoinnin panostusten lisäämiseksi uusille markkinoille

Tuote:

- Tuotteen esittely messuilla vaatii paljon kustannuksia sitovia työnäytöksiä.
- Verkkokeskusteluiden herättämät ennakkoluulot tuotteesta
- Leikkaustekniikka rajoittaa puun kokoa

Sähköinen markkinointi:

- Nettisivuston löydettävyys hakukoneilla
- Videoiden löydettävyys ilman tuotenimeä
- Internetsivuston optimoinnin taso
- Hakukonemainonnan toteuttaminen mainostoimistolla
- Huonot kokemukset sähköisestä markkinoinnista

MAHDOLLISUUDET

Ympäristö

- Suuret ja läheiset markkinat
- Venäjän lisääntynyt ostovoima
- Nopeasti kasvava internetin käyttäjäkunta
- Sähköisen markkinoinnin tavoitavuus
- Kehittyneet sähköisen markkinoinnin välineet
- Kehittyneet internetin käyttäjät

Markkinat:

- Parantunut asenne ympäristöystävällisempää energiaa kohtaan
- Alueellisten energioiden kehittämistä edistävät ohjelmat
- Kattilatekniikan soveltuvuus klapeille
- Pienvoimaloiden suuri määrä
- Kattilapolttaminen pienvoimaloissa → soveltuu Bilkkeen klapeille
- Energiapuun hyvä saatavuus

- Perinne klapien käytöstä
- Klapien käyttö julkisissa kohteissa

Kilpailijat:

- Suomalaiset tekevät laadukkaita klapikoneita
- Klapikoneet toimivat eri tekniikalla
- Verkkosivujen näkyvyyden taso
- Videoiden optimointi heikolla tasolla

UHAT

Ympäristö:

- Riskialttiimpi taloudellisille vaihteluille
- Suuri maantieteellinen koko
- Vientidokumenttien suuri määrä
- Kulttuuri ja kieli
- Verkkotekniikan kehittymättömyys syrjäseuduilla
- Epäluuloiset internetin käyttäjät
- Asiakaspalvelu omalla äidinkielellään
- Verkkomaksamisen ongelmat kansainvälisesti
- Kova sähköisen markkinoinnin kilpailu
- Erilaiset sähköisen markkinoinnin työkalut, joista osa venäjänkielisiä

Markkinat:

- Fossiilisten energioiden suuret varastot, halpa hinta sekä hyvä saatavuus
- Maakaasuverkoston jatkuva rakentaminen
- Kattilatekniikan kehittäminen hakkeelle ja pelletille
- Puun suuri koko johtuen hakkaamattomista metsistä

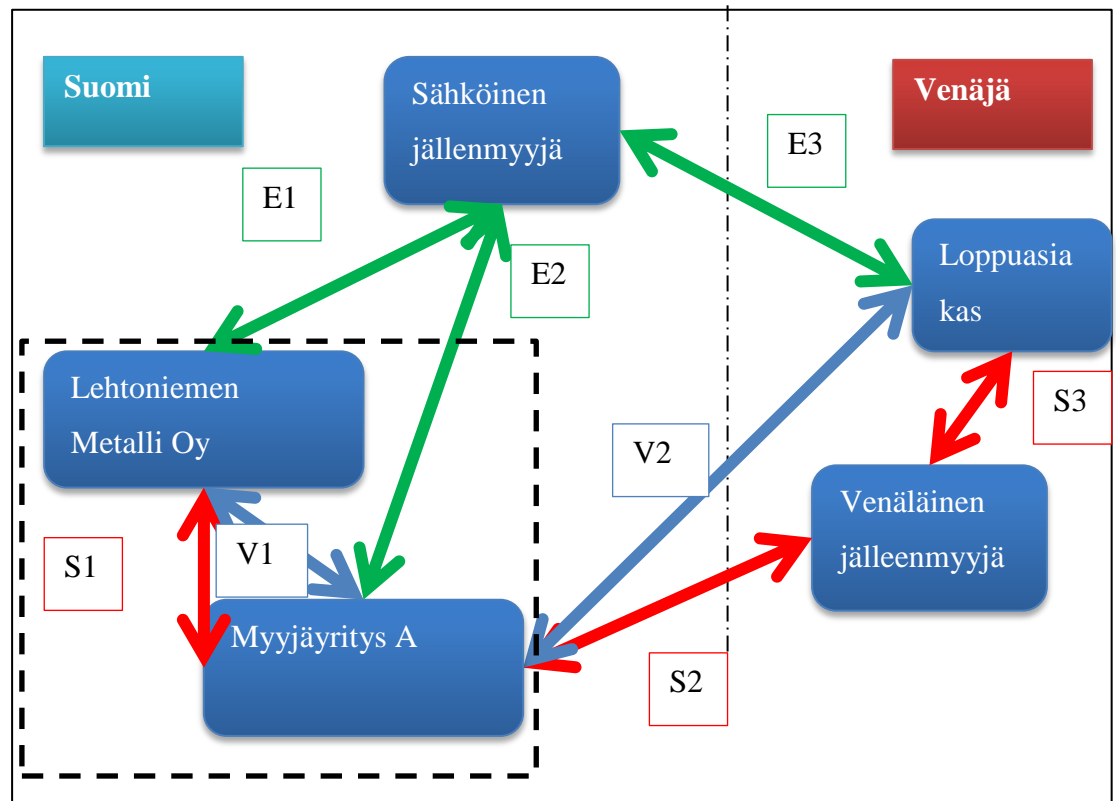
Kilpailijat:

- Selvästi orientoituneet Venäjän vientiin
- Ammattimaisesti tehdyt nettisivut
- Suuremmat resurssit
- Perustetut jälleenmyyntiverkostot Venäjällä

8.2 Vientimuotojen transaktiokustannusten vertailu

Tässä kappaleessa tarjotaan Lehtoniemen Metallille konkreettisia vaihtoehtoja Venäjän kansainvälistymisprosessiin vientimuotojen osalta. Kappaleessa on yhdistetty asiantuntijalausunnoissa heränneitä mielipiteitä sekä kirjallisuuskatsauksessa esitettyjä malleja vientimuotojen toimivuudesta Venäjän markkinoilla. Tarkoituksena on myös pohtia miten sähköinen markkinointi vaikuttaa kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin malleihin ja kuinka sähköisellä markkinoinnilla voidaan edesauttaa kansainvälistä laajenemista. Kappaleessa vastataan kolmanteen tutkimuskysymykseen: *Mitä vaikutuksia sähköisellä markkinoinnilla on Venäjän vientimuotojen transaktiokustannuksiin?*

Kuvassa 11 on esitetty transaktiokustannusten kertyminen eri vaihtoehtoisten mallien kautta. Eriväriset nuolet edustavat eri vaihtoehtoista kertyviä transaktiokustannuksia. Nuolten suuruudella ei ole yhteyttä transaktiokustannusten suuruuteen, vaan kustannukset on käsitelty tekstinä auki mallikohtaisesti. Kuvassa on katkoviivalla esitetty tämän hetkinen Bilke-klapikoneen valmistus- ja myyntitoteutusraja, jossa valmistajana toimii Lehtoniemen Metall Oy ja myyntiyrityksenä toimii Myyjäyritys A.



Kuva 11: Vientimuotojen transaktiokustannusten kertyminen. (muokattu Sarkar et al. 1998, 216)

Kolme tarkasteltavaa mallia ovat:

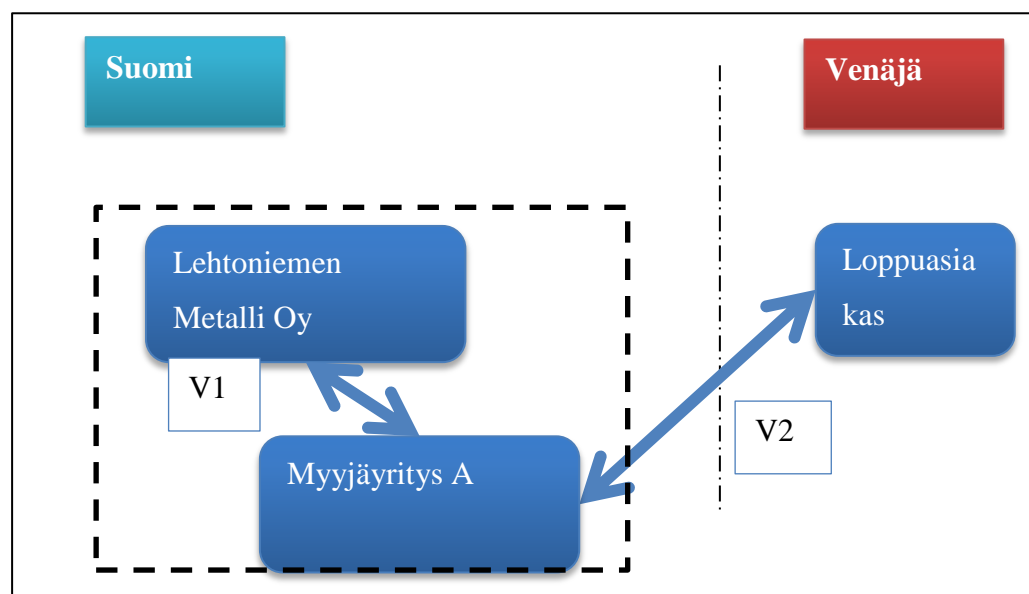
- Välitön vienti (Sininen väri) Transaktiokustannukset V1+V2
- Epäsuora vienti (Vihreä väri) Transaktiokustannukset E1+E2+E3
- Suora Vienti (Punainen väri) Transaktiokustannukset S1+S2+S3

8.2.1 Yritys itse kontaktissa venäläiseen asiakkaaseen

Bilke-klapikoneet sopivat ominaisuuksiltaan välittömään vientiin niiden vähäisen huollon, asiakkaiden tiedonhakatottumuksien muuttumisen sekä nettiostamisen lisääntymisen takia. Yritys toteuttaa välitöntä vientiä tällä hetkellä sellaisiin maihin, joissa ei ole maahantuoja, kuten esimerkiksi Uuteen Seelantiin. Kokemuksesta saatujen tulosten perusteella sähköinen markkinointi soveltuu markkinointikeinoksi klapikoneiden teollisuusektorille (Fillis et al. 2004, 183).

Yritys pitää hyvin vähän varastoja ja valmistaa klapikoneet sarjoissa tilausten mukaan. (Myyntijohtaja 2013). Tämän takia välitöntä vientiä tarkastellaan konkreettisen vaihtoehdonä vientitoiminnalle Venäjällä. (Jennex et al. 2004, 263)

Välittömän viennin mallissa yritys on itse kontaktissa loppukäyttäjään (Selin 2004, 24). Sähköisen markkinoinnin on todettu lähentävän loppukäyttäjää ja tuotetta valmistavaa yritystä, heikentäen osittain sähköisen ja perinteisen jälleenmyyjän etulyöntimatkaa asiakkaiden tavoitettavuudessa (Sarkar et al. 1998, 16) Tässä kappaleessa tarkastellaan millaiset edellytykset Lehtoniemen Metallilla olisi toteuttaa välittömän viennin mallia, jossa hyödynnettäisiin sähköistä markkinointia loppukäyttäjien tavoittamisessa. Kertyvät transaktiokustannukset on esitetty kuvassa 12 kirjaimin V1+V2.



Kuva 12: Transaktiokustannusten kertyminen välittömän viennin mallissa (muokattu Sarkar et al. 1998, 216)

V1 kuvaa transaktiokustannuksia, jotka kertyvät yrityksen sisäisistä hallitsemis- ja valvomiskustannuksista johtuen esimerkiksi sähköisen markkinoinnin kouluttautumisesta, vientitoiminnan erityispiirteiden kouluttautumisesta sekä koulutuskustannusten aiheuttamista myynnin menetyksistä. (Chose 1937, 404) Tässä vaihtoehdossa Lehtoniemen Metallia ja Myyjäyritys A:ta käsitellään

strategisina kumppaneina yhtenä yksikkönä, koska heidän strategiset päämääränsä ja toimintamuodot ovat Holcombin & Hitin (2007, 470) mukaisesti yhteneväiset ja rutiininomaiset.

Yritys voi muodostaa itselleen kilpailuetua opettelemalla kansainvälisissä toiminnoissaan tarvittavaa kokemusta ja kehittämällä sitä yrityksen sisällä (Selin 2004, 24). Kummallakaan tarkasteltavalla yrityksellä ei ole kokemusta Venäjän vientitoiminnasta, joten vaihe-mallin mukaista vaiheittaisen oppimisen tuomaa kokemusta ei voi hyödyntää Venäjän markkinoilla yhtä tehokkaasti, verrattuna psyykkiseltä etäisyydeltä lähempänä oleviin markkinoihin (Johanson & Vahlne 2003, 91). Venäjän liiketoiminnan asettamat vaatimukset voimavarojen spesifisyydelle ovat erittäin korkeat johtuen kielen, kulttuurin ja vientikäytäntöjen haastavuudesta. (Williamson 1988, 554; Worldbank 2013). Vientipapereiden joudutaan tekemään joka asiakkaalle erikseen, verrattuna suoran viennin malliin missä toimitukset tapahtuisivat todennäköisemmin suuremmissa erissä. Erityisen haastavan koulutuksesta tekee venäläisen potentiaalisten asiakasryhmien englanninkielen heikko taso. Käytännössä vientitoiminnan onnistumiseksi olisi palkattava venäjänkielentaitoinen myyntiharjoittelija, joka hoitaa kontaktin asiakaspinnassa. Ilman kielitaitoisen myyntihenkilöstön palkkaamista myyntityö voi olla työlästä, sillä keskusteluissa olisi todennäköisesti käytettävä usein tulkkia (Asiantuntija 1).

Osittain markkinoiden psyykkistä etäisyyttä pystytään pienentämään sähköisen markkinoinnin avulla, toteuttamalla Dhanarajin & Beamishin (2003, 248) mainitsemaa sähköisen markkinoinnin osa-alueita kuten markkinatiedon keräämistä, materiaalin kääntämistä tai videoiden tekemistä markkinoiden kulttuuria vastaaviksi. Näitä toimia yritys pystyy toteuttamaan mainos- tai käännöstoimiston avulla. Tarjolla olevien mainostoimistojen määrä näyttäisi olevan suuri (Asiantuntija 6), joten transaktiokustannukset eivät todennäköisesti nousisi johtuen neuvottelevien suuresta määrästä (Williamson 1988, 554).

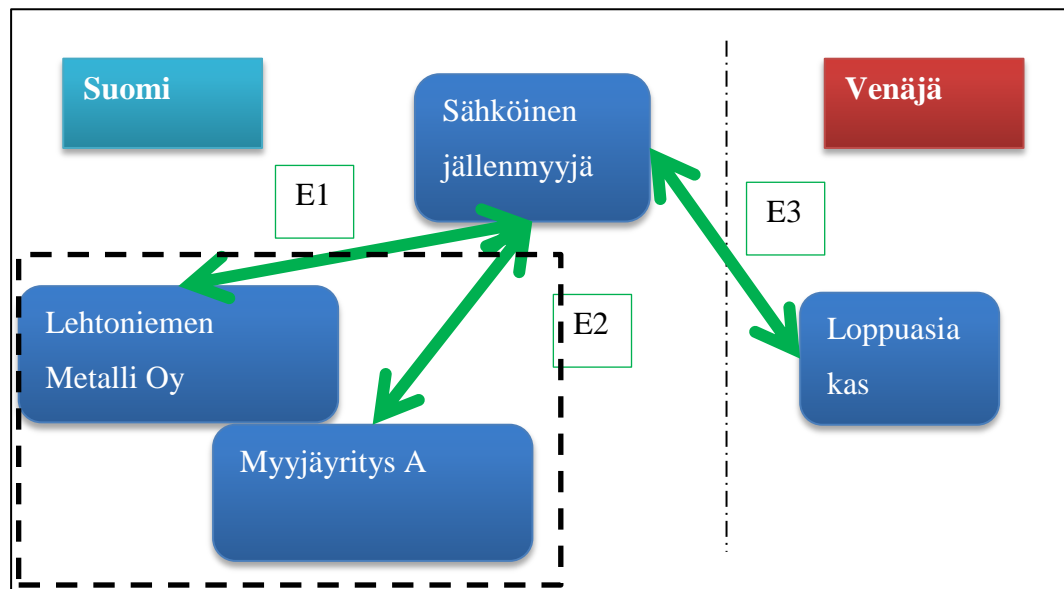
Yrityksen toimituskustannuksista kontaktissa loppuasiakkaaseen on kuvassa 12 ilmoitettu symbolilla V2. Sähköisen markkinoinnin avulla saadaan paremmin kontakti asiakkaaseen ja etsimiskulut pienemmiksi (Balabinis et al. 2004, 358). Sähköinen markkinointi on Venäjällä kehittyntä ja erityisesti kaupungeissa pystytään tavoittamaan suuri määrä ihmisiä internetin välityksellä (IAB 2013). Ongelmana sähköisen markkinoinnin käytössä Venäjällä nousee kaupunkien ulkopuolisten käyttäjien tavoittaminen ja erityisesti potentiaalisten klapi-koneiden loppukäyttäjien tavoittaminen (Asiantuntija 5). Tämän lisäksi välitön vientitoiminta voi törmätä logistiikan, rahansiirron ja luottamuksen puutteen aiheuttamaan esteeseen. (Asiantuntija 2) Asiakkaat asuvat eri puolella Venäjää, joten tuotteiden kuljetukset olisivat joka kerta erilaisia. Tämä aiheuttaisi yksittäisiä kuljetuksia, ja näin ollen kuljetuskustannukset saattaisivat aiheuttaa erittäin suuren kustannuksen verrattuna siihen, että useita tuotteita lähetettäisiin kerralla enemmän erissä Venäjälle. Venäläisen logistiikan taso on myös ympäristöanalyysissä jäljessä Lehtoniemen Metallin aiempia vientimaita (WorldBank 2013) Rahansiirrossa erityisesti venäläisten pienyritysten ja maatilojen maksukyvykkyys, luottamus verkkomaksamiseen sekä kyvykkyys kansainvälisiin rahansiirtoihin nousivat esille (Asiantuntijat 1 & 2). Näin ollen, vaikka sähköisellä markkinoinnilla saataisiin tavoitettua venäläiset asiakkaat ilman jälleenmyyjä, katteesta saatava tuotteen hinnan pudotus ei auttane, jos asiakkailta ei ole luottamusta tai kyvykkyyttä ostaa tuotetta verkon yli.

Sähköisellä markkinoinnilla pystytään siis vain joissain määrin edistämään Sarkar et al. (1998, 216) esittämiä etuuksia välittömän viennin kansainvälistymisprosessia Lehtoniemen Metallin Venäjän kansainvälistymisen tapauksessa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että sähköinen markkinointi ei poista kulttuurisidonnaisia epävarmuuksia markkinoinnista (Balabinis et al. 2004, 361). Kulttuuritekijöiden lisäksi klapi-koneiden loppukäyttäjien tavoitettavuus on epävarmaa johtuen tietoverkkojen heikosta tasosta kaupunkien ulkopuolella. Tämän lisäksi resurssien sitoutuminen spesifien voimavarojen kehittämiseen Venäjän potentiaalisten, mutta vaikeasti ennustettavien klapi-markkinoiden vuoksi on mielestäni riskialtista.

Markkinoiden haastavat erityispiirteet näyttäisivät Hesselsin & Terjesenin (2010, 204) mukaan johtavan siihen, että myynti ulkoistetaan yrityksen ulkopuoliselle taholle, jolla on kokemusta markkinoista. Seuraavassa kappaleessa pohditaan myynnin ulkoistamista suomalaiselle sähköiselle jälleenmyyjälle, jolla on kokemusta Venäjän markkinoilla toimimisesta.

8.2.2 Suomalainen sähköinen jälleenmyyjä

Epäsuoran viennin mallissa yrityksen ulkopuolinen taho hoitaa jälleenmyynnin. (Rapp 2009, 412) Tässä mallissa käsitellään kotimaista jälleenmyyntiyritystä, jonka pääasiallinen markkinointikanava olisi internet. Puhutaan siis niin sanotusta sähköisestä jälleenmyyjästä (Gillespie & Riddle 2004, 463). Sähköisen jälleenmyyjän mallista kertyviä transaktiokustannukset on esitetty kuvassa 13 kirjaimin E1+E2+E3



Kuva 13: Transaktiokustannusten kertyminen epäsuoran viennin mallissa (muokattu Sarkar et al. 1998, 216)

Ensimmäisenä tarkastelun kohteena on E1 eli sähköisen jälleenmyyjän etsimis-, sopimus- ja valvomiskustannukset. Asiantuntijahaastatteluissa nousi esille sähköisen markkinoinnin toteutuksen korkea taso ja se, että pienyrityksillä harvoin jää aikaa syventyä tarpeeksi tarkasti käytäntöihin. Tällöin toiminnasta on vaikea saada tarpeeksi tehoja irti. (Asiantuntija 3) Sähköisen jälleenmyyjän etuna nähdäänkin ammattimainen ja jatkuva sähköisen markkinoinnin toteutus, jolloin venäjänkielinen näkyvyys on kattava ja tehokas. Toisaalta Lehtoniemen Metallin ei pääse kehittämään omaa osaamista sähköisen markkinoinnin osalta, jolloin riippuvuus sähköisestä jälleenmyyjästä on suuri. (Lorenzoni & Lipparini 1999, 324) Sähköisten jälleenmyyjien määrä on oletettavasti paljon pienempi kuin mainostoimistojen, sillä yrityksen pitää osata venäjän kielen lisäksi vientitoiminnan erityispiirteet, sekä venäjän sähköinen markkinointi. Kattavan asiantuntemuksen ja rutinoituneiden käytäntöjen ansiosta vientitoiminnan epävarmuudesta johtuvat transaktiokustannukset laskevat (Delios & Beamish 1999, 11). Samalla kuitenkin erikoisosaamisesta johtuen neuvottelevien määrä on pieni ja transaktiokustannukset todennäköisesti nousevat. (Holcomb & Hitt 2007, 470) Toisin sanoen luotettavan ja osaavan sähköisen jälleenmyyjän löytäminen olla todella vaikeaa ja sähköisen jälleenmyyjän erikoisosaaminen siirtyy todennäköisesti korotuksena tuotteen hintaan.

Epäsuoran viennin mallissa Lehtoniemen Metallin ei tarvitse perehtyä venäläisten asiakkaiden maksamiseen, sillä sähköisellä jälleenmyyjällä oletetaan olevan venäläinen pankkitili. Epäsuorassa mallissa Lehtoniemen Metallin pystyy toteuttamaan pankkisiirrot suomalaisen yrityksen kanssa, jolloin sähköisen jälleenmyyjän vastuulle jää rahaliikenteen sujuvuus. Toisaalta, jos Lehtoniemen Metallin ei ole tyytyväinen sähköisen jälleenmyyjän toimintaan, niin silloin kaikki asiakaskontaktit ovat tapahtuneet sähköisen jälleenmyyjän kautta. Tällöin jälleenmyyjän vaihtamisen jälkeen yritykselle kertyy kustannuksia uusien asiakkaiden ja uuden jälleenmyyjän etsimisestä. (Brouthers & Nakos 2004, 232)

E2 kuvaa koulutuskustannuksia Myyjäyrittäjä A:n osalta. Myyjäyrittäjä A:n suhtautuminen sähköiseen jälleenmyyjään on jokseenkin negatiivinen. Tämä

johtuu siitä, että hänellä on oma yritys ja Venäjän vientitoiminnassa toisen yrityksen avustaminen olisi vain pois omasta ajasta. Klapi-koneiden myynnistä tietämättömälle yritykselle koulutuksen järjestäminen voisi olla vaivalloinen asia ja aluksi toiminta vastaisi vain tulkin toimintaa. (Myyntijohtaja 2013) Epävarmuudesta johtuvat koulutus ja monitorointikustannukset (Sarkar et al. 1998, 216) kohdistuisivat tällöin Myyjäyritys A:n hartioille, sillä hän on vastannut Bilke-klapi-koneiden myynnistä tähän asti. Tämä lisää toteutumattomasta myynnistä aiheutuvia kustannuksia myös Lehtoniemen Metallille. Toisaalta, mallin monitorointikustannuksien sanotaan olevan sähköisessä ja paikallisessa mallissa paljon matalammat kuin perinteisessä jälleenmyyjätoiminnassa, joten tämä puoltaa sähköisen jälleenmyyjän mallia (Sarkar et al. 1998, 218). Lisäksi valvontakustannuksia voi alentaa läheinen jälleenmyyjän fyysinen sijainti, jolloin jälleenmyyjään voidaan olla henkilökohtaisemmassa kontaktissa helpommin verrattuna suoraan jälleenmyyntiin.

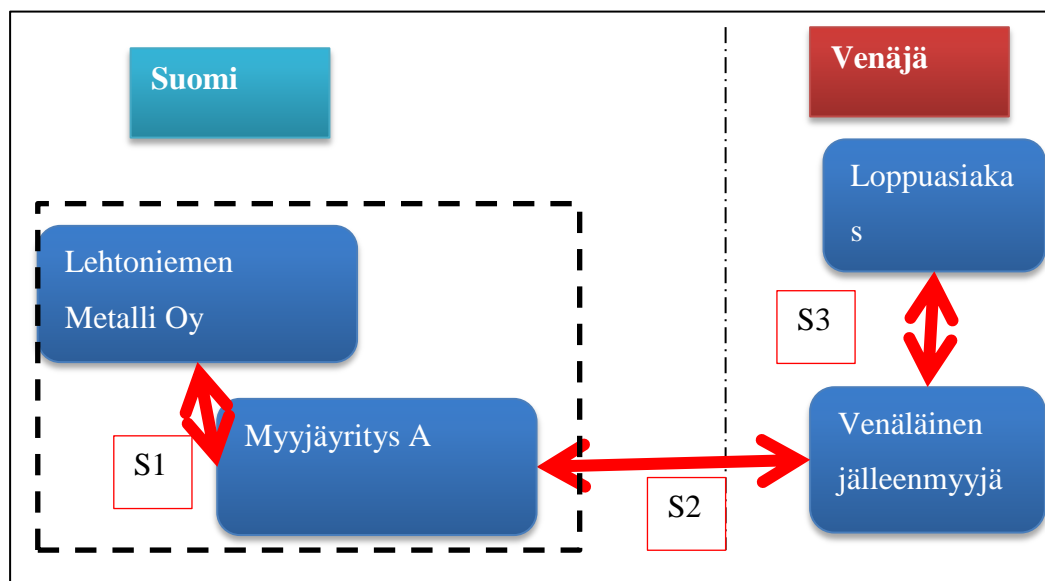
E3 kuvaa transaktiokustannuksia sähköisen jälleenmyyjän ja loppuasiakkaan välillä. Hyvänä asiana voidaan nähdä markkinoinnin, myyntityön ja asiakaspalvelun tuottaminen venäjän kielellä (Asiantuntija 1,2 ja 3). Ongelmaksi kontaktissa nousee luottamuksen herättäminen asiakkaan kanssa, sillä sähköisen jälleenmyynnin toimien nähdään vähentävän henkilökohtaista kontaktia asiakkaan kanssa (Gilmore et al. 2007, 242). Myös asiantuntijahaastattelussa kävi esille, että sähköisen liiketoiminnan toimet saattavat vähentää henkilökohtaista asiakaskontaktia, mutta toisaalta tekniikan edistyminen saattaa johtaa uusiin mahdollisuuksiin esimerkiksi videoneuvotteluiden osalta. Tällöin säästetyn ajan voi käyttää muuhun toimintaan. (Asiantuntija 3) Toisaalta tämä henkilökohtaisen kontaktin väheneminen ei vastaa yrityksen laatu-järjestelmässään (2013) mainitsemia arvoja asiakkaiden huomioonottamisena, vaan yritys ottaa askeleen pois omasta kilpailuedustaan.

Sähköisen jälleenmyyjän mallin ongelmaksi nousee suurten panostuksien laittaminen epävarmoihin klapi-konemarkkinoihin Venäjällä. Sähköisen jälleenmyyjän olisi toteutettava myyntiä provisioperiaatteella, jotta kustannuksia

ei sitoutuisi niin paljoa prosessiin. Sellaisen yrityksen löytäminen, joka sitoutuu klapikoneiden myyntiprosessien opetteluun ja myyntitoiminnan jatkuvaan kehittämiseen vähäisin kustannuksin, voi olla haasteellista. Tässäkin mallissa suurimmaksi ongelmaksi nousee kuitenkin venäläisten verkko-ostaminen ja kuljetusten lähettäminen yksittäisille asiakkaille. Välittömän viennin malliin verrattuna verkko-ostaminen helpottuu epäsuoran viennin mallissa paikallisen pankkitilin ansiosta, mutta edelleen ongelmana on venäläisten pienyritysten maksukyvykkyys suhteutettuna tulotasoon. Verrattuna perinteiseen vientiin sähköisen markkinoinnin jälleenmyyjällä tuotteiden kulurakenne ei todennäköisesti muuttune sillä (Morgan-Thomas & Bridgewater 2004, 397) kustannukset muuttuvat usein erikoisosaamiseksi tai korkeammiksi logistiikkakustannuksiksi ja tuotteesta saatava katehyöty saattaa jäädä pieneksi.

8.2.3 Venäläinen jälleenmyyjä

Suorassa viennissä kontakti loppukäyttäjään tapahtuu venäläisen jälleenmyyjän kautta (Selin 2004, 24). Mallissa kertyvät transaktiokustannukset on ilmoitettu kuvassa 14 kirjaimin S1+S2+S3.



Kuva 14: Transaktiokustannusten kertyminen suoran viennin mallissa (muokattu Sarkar et al. 1998, 216)

Kohdalla S1 tarkoitetaan yrityksen lisääntyntä työmäärää Venäjän liiketoimintaa aloittaessa. Tämä tarkoittaa taustatietoon perehtymisen lisäksi sähköisen markkinoinnin kehittämistä sille asteelle, että venäläisen jälleenmyyjän on mahdollista tehdä menestyksestä myyntityötä. Käytännössä sähköisen markkinoinnin kehittäminen vaatii yhtä paljon työtä kuin välittömän viennin mallissa, ellei vaihtoehtona ole venäläisen jälleenmyyjän osallistaminen sähköiseen markkinointiin. Tämä vaatisi kuitenkin luottamusta venäläiseen jälleenmyyjään ja kykyyn markkinoida tehokkaasti Venäjän markkinoilla. Tässä yrityksen tulisi selkeästi päättää kuinka paljon haluaa suojella brändiään ja kehittää yhteistyötä sähköisen markkinoinnin osalta jälleenmyyjäverkostossa. (Asiantuntija 4)

Kohta S2 koostuu venäläisen jälleenmyyjän etsimis-, valvomis-, ja koulutuskustannuksia. Etsimiskustannuksissa nousevat esille ympäristön aiheuttamat epävarmuudesta johtuvat transaktiokustannukset, eli yrityksen on vaikea etsiä omin avuin luotettavaa ja potentiaalista jälleenmyyjää. (Williamson 1988, 554). Tässäkin asiassa nousevat esille kulttuuriin ja venäläiseen liiketoimintaympäristöön liittyvät erityispiirteet, joihin perehtymättä yritys joutuu usein turvautumaan konsulttiyrityksen apuun jälleenmyyjän etsimisessä. Konsulttiyrityksen sijaan yritys voi yrittää pienentää etsimisestä aiheutuvia kustannuksia sähköisen markkinoinnin ja näkyvyyden avulla (Fillis et al. 2004, 183). Seuraavassa kappaleessa pohditaan, kuinka sähköinen markkinointi voisi auttaa potentiaalisten jälleenmyyjien etsimisessä Venäjällä ja millä tavoin markkinointi olisi siihen suunnattava

Valvomiskustannuksissa käytöksestä johtuvat transaktiokustannukset saattavat nousta, kun käsitellään vieraan maan jälleenmyyjää verrattuna esimerkiksi siihen, että kyseessä olisi paikallinen toimija (Brouthers & Nakos 2004, 231). Opportunistista käytöstä voidaan pienentää pyytämällä jälleenmyyjää vierailulle Varkauden tehtaalle, jolloin myös henkilökohtaiset suhteet jälleenmyyjään paranevat. Näin on toimittu myös muiden jälleenmyyjien tapauksessa ja vierailu

on todettu hyvin tärkeäksi (Myyntijohtaja 2013). Myös myynnin kouluttamisesta aiheutuvat kustannukset voivat olla suuremmat verrattuna paikalliseen sähköiseen jälleenmyyjään referenssivierailun pitkän matkan takia. Toisaalta sähköisen liiketoiminnan avulla yhteydenpitoa kaukaisen jälleenmyyjän kanssa voidaan alentaa erilaisten sähköisten apuvälineiden, kuten verkon yli toimivien videoneuvotteluiden avulla. (Asiantuntija 6) Nämä eräällä tavalla lyhentävät etäisyyttä vieraan maan jälleenmyyjään. (Sadowski, Maitland & Dongen 2002, 77)

S3 symboli tarkoittaa venäläisten jälleenmyyjän kontaktia loppuasiakkaaseen. Paikallisella jälleenmyyjällä sanotaan usein olevan parempi kontakti loppuasiakkaaseen ja markkinoihin, joten tämän takia heidän osaamistaan arvostetaan (Asiantuntija 4; Selin 2004, 24). Myös Venäjän klapikonemarkkinoilla fyysisen läheisyyden elementit nousevat esille tavoitettaessa kylien ja maatilojen ihmisiä (Asiantuntija 5). Tämän lisäksi venäläisten yritysten sähköisen markkinoinnin taso nousi asiantuntijahaastattelussa positiivisesti esille (Asiantuntijat 2 ja 3), joten fyysisen läheisyyden lisäksi venäläisillä yrityksillä on usein hyvä sähköinen asiakkaiden tavoitavuus.

Venäjällä läsnäolo parantaa myös tuotteen logistiikassa Lehtoniemen Metallin osalta, sillä lähetykset jälleenmyyjälle olisivat todennäköisesti vakioita. Toisaalta tässä mallissa tuotteiden varastointi lisää kustannuksia ja vaikuttaa tuotteesta saatavaan katteeseen. Yrityksen rahaliikenne yksinkertaistuu verrattuna välittömän viennin malliin, koska kaupankäynti tehdään yhden venäläisen yrityksen kanssa. Näin ollen käytännöt voidaan miettiä tarkasti ja kehittää niitä yhteistyössä ajan kuluessa.

8.3 Toimet sähköisen markkinoinnin kehittämiseksi

Tässä kappaleessa keskitytään tarkemmin Kuvan 14 suoraan jälleenmyyjämalliin ja erityisesti kohtaan S2. Kappaleessa esitetään markkinoinnin toimet, joiden

avulla Lehtoniemen Metalli voi vähentää paikallisten jälleenmyyjien etsimisestä johtuvia transaktiokustannuksia verrattuna siihen, että konsulttiyritys hoitaisi kokonaan jälleenmyyjän etsimisen.

Kappaleen tarkoituksena on siis esittää sähköisen markkinoinnin toimet joilla Lehtoniemen Metalli pystyy tekemään tuotteestaan niin houkuttelevan jälleenmyyjien keskuudessa, että ne näkevät siinä bisnesmahdollisuuden (Asiantuntija 2). Idea perustuu Mattsonin & Johanssonin (1988) malliin, jossa verkoston ominaisuuksilla voidaan muodostaa kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla. Lehtoniemen Metallia pyritään siirtämään taulukossa 1 esitetyn Johanssonin & Mattsonin (1988) mallissa *varhaisen kansainvälistyjän* asemasta *kansainväliseen muiden joukossa* asemaan. Näin ollen etsittävän venäläisen jälleenmyyjän on oltava ominaisuuksiltaan sellainen, että siitä on hyötyä Lehtoniemen Metallille. Muun muassa laaja sähköisen markkinoinnin kokemus, olemassa oleva asiakasverkosto ovat tällaisia ominaisuuksia, joita etsitään jälleenmyyjältä. Tällöin jälleenmyyjän etsintätavalla pyritään vaikuttamaan jälleenmyyjän harrastuneisuuteen ja kiinnostukseen klapikoneiden sekä sähköisen markkinoinnin osalta.

Seuraavassa ehdotetut toimet markkinointimixin promootio-osuudesta (Ryan & Jones 2009, 30-33). Kilpailija-analyysissä esiteltyjen suomalaisten kilpailijoiden näkyvyys Venäjän sähköisessä mediassa on vielä osittain heikkoa (Taulukko 2). Tästä syystä erityisesti videoiden ja hakukoneoptimoinnin vaikutukset näkyvät todennäköisesti erittäin positiivisesti venäjänkielisissä hakukoneissa. Tätä kautta pyritään hakemaan kilpailuetua näkyvyyden osalta. Tarkoituksena on herättää potentiaalisen käyttäjien ja jälleenmyyjän huomio parantamalla omaa sähköisen markkinoinnin osaamisen tasoa. Näissä toimissa on ainakin aluksi hyödynnettävä mainostoimiston apua, sillä mainostoimisto vastaa nettisivujen ylläpidosta. Lehtoniemen Metallin olisi kuitenkin hyvä perehtyä siihen, millaisia toimintoja on kyseessä, jotta tietää mitä on ostamassa mainostoimistolta (Gilmoren et al. 2007, 244)

- Nettisivujen kääntäminen venäjäksi käännöstoimiston avulla. Muutokset käännöksiin potentiaalisen jälleenmyyjän avustuksella. Nettisivujen käännöksellä sivut luettaviksi venäjänkielisille myös Venäjän ulkopuolella.
- Nettisivujen optimointi venäjäksi (Titled, Metadescriptionit, URL ja kuvien nimeämiset rankatuilla hakusanoilla). Muutokset optimointiin jälleenmyyjän avustuksella. Kilpailija-analyyssissä vain osalla toteutettuna.
- Yandex-sähköpostin luominen. Yandex directin ja Metrican perustaminen. Hakukonemarkkinointi ja hakukoneseuranta.
- Jos Yandex-markkinointia tehdään, niin se pitää kohdentaa Luoteis-Venäjän alueelle.
- Videoiden laittaminen monistetusti Youtubeen. Videoihin venäjäksi optimoituja hakusanoja ja selosteita löydettävyyden parantamiseksi.
- RuTube -tilin luominen ja videoiden syöttäminen sinne englanninkielisin ja venäjänkielisin selostein.
- Venäläisen domainin hankkiminen. bilke.ru ja drovokoly.ru ovat tutkimuksen aikana vapaita. Kilpailijoilla ei venäläistä domainia.
- Venäjälle tehtäviin klapikoneisiin teksti bilke.ru
- Referenssivideo esimerkiksi tsekkiläisistä käyttäjistä Facebook-sivuille.

Ensimmäinen askel markkinointitoimien osalta on nettisivujen kääntäminen venäjäksi mainostoimistolla. Näin yrityksen nettisivut ovat luettavissa esitteen lailla venäjää puhuvien ihmisten keskuudessa. Pelkkä sivujen kääntäminen ei kuitenkaan tarkoita, että potentiaaliset jälleenmyyjät löytävät sivuston, vaan sivusto tulee optimoida hakukoneystävälliseksi.

Sivuston optimointi olisi hyvä tehdä yhteistyössä sellaisen henkilön kanssa, joka puhuu äidinkielenään venäjää ja tietää klapikoneista. Tällöin sivuston otsikon (titlen), kuvauksen (metadescriptionin) ja kuvien otsikkojen (alt-attribuuttien) muuttaminen luonnollisiksi asiakkaita palveleviksi teksteiksi on mahdollisia. Näissä teksteissä pitäisi pyrkiä mahdollisimman kuvaileviin ja asiakasystävällisiin

teksteihin käyttämällä hakusanoja, joiden haettavuus ja käytettävyys on tarkastettu. Myös sivuston URL-osoitteeseen olisi hyvä mainostoimiston avulla lisätä optimoituja hakusanoja kuvaamaan sivustoa mahdollisille sivuston avaajille. Optimointiprosessiin kuuluu maakohtaisen domainin hankkiminen. Tämä voisi olla esimerkiksi bilke.ru, joka on tutkimuksen tekemisen aikaan vapaana. Tällöin sivusto koetaan paikallisemmaksi venäläisten käyttäjien keskuudessa. Samalla yritys voi suojella omaa brändiään uusilla markkinoilla. Käyttämällä suosittua domainia yritys voi saada myös optimointiprosessiin apua. Esimerkiksi domain drovokoly.ru (klapikoneet) on tutkimusprosessin aikana vapaana. Domainin käyttäminen mahdollistaisi sen, että sivustolle tulisi enemmän asiakkaita, jotka hakevat yleisesti klapikoneita Venäjällä pelkän brändin hakemisen sijaan.

Optimointiprosessi lisäksi yritys voi toteuttaa hakukonemarkkinointia Venäjällä. Tässä yrityksen apuna tulisi aluksi käyttää venäjää puhuvaa henkilöä ohjaamaan sähköisen markkinoinnin toteutusta. Suosittelen yritykselle aluksi suomeksi tai englanniksi toteutettuja Googlen hakusanakampanjoiden toteutusta suunnattuna muille markkinoille, jolloin yritys saa kokemusta hakukonemainonnan toteutuksesta ja seurannasta. Tämän jälkeen yritys voi kokemuksen kautta siirtyä harjoittelemaan Yandexin apuvälineiden käyttöä. Hakukonemarkkinoinnin hyvänä puolena nähdään kohdistettavuus ja seurattavuus (Asiantuntija 3). Kohdistuksen avulla sähköinen markkinointi voidaan kohdistaa Luoteis-Venäjälle, missä energiapuupotentiaali ja klapien käyttäminen kattiloissa on yleisempää verrattuna muuhun Venäjään. Näin ollen sähköisen markkinoinnin kustannuksista saadaan karsittua mahdolliset ylimääräisistä klikkauksista johtuvat kustannukset.

Jälleenmyyjien etsinnässä yrityksen tulisi erityisesti hyödyntää Youtube ja Rutube videopalvelussa levitettäviä videoita ja niiden löydettävyyttä hakukoneista. Youtube-videoiden tekemisessä tulisi ottaa huomioon kenelle videota ollaan tekemässä. Tässä tapauksessa voitaisiin esimerkiksi suunnata video jälleenmyyjille, jolloin videossa tulisi käydä ilmi, että Bilke-klapikoneelle etsitään jatkuvasti uusia jälleenmyyjiä, joilta toivotaan kiinnostusta tuotteeseen, sähköisen markkinoinnin osaamista sekä näyttöä siitä, että sitä pystytään toteuttamaan

onnistuneesti Venäjällä. Jälleenmyyjältä myös toivotaan vierailua Varkauden tehtaalla, jotta tuotteen toimintaa voidaan esitellä yksityiskohtaisemmin. Tällä tavoin pystytään parantamaan yhteydenottajien tasoa ja pienentämään toimittajan epävarmuudesta johtuvia transaktiokustannuksia. Osa videoista voitaisiin myös kohdistaa nuorisolle ja korostaa kyläyhteisöjä. Tällöin nuorison toivotaan löytävän markkinointi ja kertovan siitä perheilleen. Tässä mallissa suosittelijoiden asema olisi perheen sisältä jolloin vaikutus olisi suuri. (Asiantuntija 5) Löydettävyyttä voi parantaa esimerkiksi monistamalla videon palveluun eri otsikoilla varustettuna. Näissä otsikoiden muodostamisessa tulisi käyttää Googlen hakusanatyökalua hyväksi, jotta mahdollisimman haetut hakusanat löytyisivät.

Yleisesti sähköisen markkinoinnin osalta Lehtoniemen Metallin olisi kannustettava jo olemassa olevien jälleenmyyjä sähköisen markkinoinnin laajamittaisempaan käyttämiseen. Asiantuntija 6 mielestä tämä tulee aloittaa näyttämällä itse esimerkkiä edesauttamalla sähköisen liiketoiminnan kulttuuria. Oman esimerkin jälkeen voitaisiin siirtyä luotettaviin kumppaneihin, joiden käyttäytymisestä on kokemusta. Tämä tukee myös Johanssonin ja Vahlner (2009, 1424) teoriaa verkostoaseman parantamisesta oman vaiheittaisen oppimisen ja luottamuksen rakentamisen tuloksena. Esimerkiksi ruotsalainen jälleenmyyjä voisi perustaa Bilkkeelle ruotsalaisen Facebook-sivuston, joka voisi toimia sähköisenä referenssilistana, johon hyvin menestyneitä referenssivideoita voisi koota asiakkaan luvalla. Kanavalla voitaisiin tarjota asiakkaille myös maa- ja kielikohtaista tietoa messuista ja muista tapahtumista. Näin voisi toimia myös muiden jälleenmyyjien osalta, kunhan heidän sitoutuminen ja yhteiset päämäärät on varmistettu.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käsitellään omissa osioissaan tutkimuksen alussa esitettyjä tutkimusongelmia tieteellisen kirjallisuuden, haastattelujen ja oman pohdinnan kautta. Kappaleessa esitetään myös suositukset ja perustelut johdolle sähköisen markkinoinnin osalta. Viimeisenä esitetään tutkimuksen rajoittavat tekijät sekä mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

9.1 Sähköinen markkinointi tukemassa pk-yritysten kansainvälistymistä

Tämän tutkimuksen kansainvälistymistä tutkiva teoriakenttä on kohdistettu verkostoteoriaan, vaihe-malliin ja transaktiokustannusmalliin. Sähköinen liiketoiminta ja sähköinen markkinointi ovat osittain muuttaneet näiden mallien uskottavuutta ja ennustettavuutta (Overby & Min 2001, 396). Tässä kappaleessa tuodaan koostetusti vastaus ensimmäiseen tutkimusongelmaan: *Miten sähköisellä markkinoinnilla voidaan tukea pienyrityksen kansainvälisprosessia?* Tämä tutkimusongelma tarkastelee korostuneemmin sähköisen markkinoinnin vaikutuksia verkostoteoriaan ja vaihe-malliin. Transaktiokustannusteoriaa käsitellään enemmän kolmannen tutkimusongelman alla, jolloin jaottelussa on käytetty myös vientimuotoja apuna.

Kansainvälistymisprosessi vaihe-mallin mukaan etenee vaiheittaisen tiedonkeräämisen ja omaksumisen avulla. (Johanson & Vahlne 2009, 1424) Sähköisen markkinoinnin sekä sähköisten apuvälineiden ansiosta vaiheittainen tiedon kerääminen muuttuu valikoivaksi tiedon keräämiseksi ja näin ollen objektiivisen tiedon kerääminen helpottuu (Loane 2006, 274). Internetin avulla muun muassa asiakkaiden etsimiskustannukset ja markkinadatan kerääminen on helpompaa johtuen suuresta ja helposta tiedon saatavuudesta (Dhanaraj & Beamish 2003, 248). Saatavilla olevan markkinatiedon ansiosta yrityksen on helpompi muodostaa tilanteeseen sopiva markkinastrategia ja reagoida nopeammin kansainvälistymisprosessissa. (Choo & Mazzarol 2001, 291).

Pienyritysten kansainvälistyminen on strategisen etenemisen sijaan reagoimista kansainväliseen kysyntään, jonka muodostamisessa internetillä on ollut olennainen asema (Choo & Mazzarol 2001, 291). Sähköisellä markkinoinnilla voidaan etsiä laajemmalta alueelta markkinoita fyysisestä etäisyydestä riippumatta ja kohdentaa yksityiskohtaisempaa materiaalia erilaisille kohderyhmille. Selkeämmän kohdentamisen avulla on helpompi muodostaa arvio kysynnästä ja reagoida nopeasti kansainvälistymisprosessissa tapahtuviin muutoksiin.

Pienyritysten kansainvälistymisessä toteutettava markkinointi on myös hyvin reagoivaa meneillään olevaan tilanteeseen ja pohjautuu osittain intuitioon (Gilmore et al. 2007, 236). Nopean muokkautuvuutensa ansiosta esimerkiksi hakukonemainonnan osalta kansainvälistyvä pienyritys voi vaihtaa markkinoinnin panostuksia hyvin nopeasti markkinoiden mukaan. (Asiantuntija 3) Tähän olennaisena osana vaikuttaa markkinoinnin kustannusten helppo ja reaaliaikainen seurattavuus esimerkiksi Google Analytics ja Yandex Metrican avustuksella. Näin ollen pienyritykset saavat markkinoinnin intuitiivisen päätöksenteon tueksi reaaliaikaista ja luotettavaa dataa.

Sähköisen markkinoinnin avulla pienet yritykset voivat kilpailla suurien yritysten kanssa. Kilpailukyky perustuu markkinoinnin kohdistettavuuteen eroteltavissa olevalle markkinasegmentille (Balabinis et al. 2004, 358). Toisaalta haastatteluissa ilmeni, että kehittyneillä sähköisillä markkinoilla yritykset joutuvat tekemään yhä enemmän töitä näkyvyyden tavoittamiseksi (Asiantuntija 3). Tällöin samalla toimialalla olevalla suuryrityksellä saattaa olla suuremmat resurssit toteuttaa sähköistä markkinointia ja pienyritysten etulyöntiasema pienenee.

Sähköisen markkinoinnin voidaan pienentää luottamuksesta johtuvaa epävarmuutta kansainvälisten asiakkaiden keskuudessa. (Asiantuntija 2 ja 6) Näin voidaan esimerkiksi tehdä muodostamalla olemassa olevista asiakkaista referenssivideoita ja asiakaskertomuksia, joita voidaan esitellä potentiaalisille

asiakkaille. Referenssivideoissa pitäisi pyrkiä hakemaan olemassa olevia asiakkaita uusia markkinoita ominaispiirteiltään samankaltaisilta markkinoilta, jolloin asiakkaat voivat samaistua esimerkiksi tutuilta kuulostaviin nimiin. (Asiantuntija 2) Referenssi- ja mainosvideoiden avulla voidaan myös pienentää messutoiminnasta johtuvia kustannuksia esittelemällä tuotteen toimintaa sähköisissä kanavissa fyysisesti kaukana oleville asiakkaille.

Verkostomallissa kansainvälistymisessä vaikuttaa yrityksen kansainvälinen kokemus ja myös verkoston kansainvälinen kokemus (Johansson & Mattson 1988). Kartuttamalla osaamista sähköisen markkinoinnin osalta yritys voi parantaa omaa verkostoasemaansa ja kannustaa verkostonsa sähköisen markkinoinnin kulttuuria, jotta koko verkoston kilpailukyky paranee. (Asiantuntija 6) Tällöin yritys on houkuttelevampi yritysverkoston ulkopuolisille toimijoille, koska kokonaistarjoomasta rakentuu kattavampi kokonaisuus esimerkiksi potentiaalisille jälleenmyyjille muodostaa bisnesmahdollisuus itselleen. (Asiantuntija 2) Näin ollen sähköisen markkinoinnin kulttuurin kehittäminen yrityksen sisällä sekä jälleenmyyjäverkostossa tarjoaa yritykselle paremmat edellytykset kansainväliseen laajenemiseen ja verkoston rakentamiseen.

9.2 Edellytykset toteuttaa sähköistä markkinointia Venäjällä

Tässä kappaleessa vastataan toiseen tutkimusongelmaan: *Mitkä edellytykset pienyrityksellä on toteuttaa menestyksekkästä sähköistä markkinointia tukemassa kansainvälistymisprosessia Venäjälle?* Vastauksessa ovat olennaisessa osana Venäjän sähköisen markkinoinnin kehitys, venäläisten internetikäyttäjien tottumukset ja Venäjän vientitoiminnan erityispiirteet.

Sähköinen markkinointi on mennyt huomattavasti eteenpäin Venäjällä viimeisen viiden vuoden aikana. Vuonna 2012 digitaalisella medially tavoitti noin 54 % Venäjän aikuisväestöstä (IAB 2013) IAB 2013 mukaan kasvua internetin käyttäjien määrässä on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana noin 50 %.

Kasvuun reagoineet venäläiset yritykset ovat kovan kilpailun vuoksi edistyksellisiä sähköisessä markkinoinnissa, ja tästä syystä suomalaiset yritykset joutuvat tekemään enemmän töitä saadakseen näkyvyyttä sähköisillä markkinoilla. (Asiantuntija 3) Näin ollen sähköisellä markkinoinnilla on edellytykset tavoittaa kasvuvauhdin jatkuessa suuri määrä venäjänkielisiä ihmisiä. Ihmisten tavoittaminen tulevaisuudessa vaatii kuitenkin enenevässä määrin perehtyneisyyttä sähköisen markkinoinnin apuvälineiden käyttöön, sillä kilpailun oletetaan myös jatkavan kehittymistä.

Venäjän verkkotekniikka on kaupungeissa ja kaupunkien välillä erittäin kehittyntä, mutta kaupunkien ulkopuolella verkkotekniikka ja ihmisten tavoitettavuus voi olla hyvin alkeellisella tasolla. (Perfiliev 2002, 411) Toisaalta verkkotekniikkaa kehitetään maaseutujen ulkopuolella kovaa vauhtia ja tulevaisuudessa syrjäseutujen ihmiset tavoittaa entistä paremmin. (Asiantuntija 5) Tämä tarkoittaa sitä, että sähköistä markkinointia tulee kehittää vaiheittaisen oppimisen kautta ja tulevaisuudessa kehityksen myötä käyttäjäkunta kasvaa. Markkinoiden ollessa tarpeeksi kehittyneet, yritys voi hyödyntää ensimmäisenä markkinoilla olevan etua. Sähköisen markkinoinnin tavoitavuudessa on kuitenkin otettava huomioon kohderyhmä. Etenkin Case-yrityksen tapauksessa kohderyhmän internetin käyttö ja tavoitettavuus on epävarmaa maatalojen, kyläyhteisöjen ja pienyritysten keskuudessa. Tässä tilanteessa paikallinen näkyvyys ja saattaisi toimia ihmisten tavoittamisessa paremmin (Asiantuntija 5).

Sähköinen markkinointi ei poista kulttuuriin sidonnaisia epävarmuuksia ja tämä on otettava erityisesti Venäjällä huomioon (Balabanis et al. 2004, 361). Venäjän kieli on erittäin vaikea opeteltava ja englannin kielen käyttöaste on erityisesti pienyritysten keskuudessa paikoitellen huonoa (Asiantuntijat 1-5). Näin ollen yritys joutuu usein ulkoistamaan ainakin sähköisessä markkinoinnissa vaadittavat käännöstyöt mainos-, tai kielitoimistolle (Asiantuntija 4). Sähköisessä markkinoinnissa olisi hyvä hyödyntää jälleenmyyjien apua erikoissanastoissa, sillä kielellisen perehtymisen lisäksi tuotekohtaiset käännöstyöt vaativat usein maakohtaista erikoissanastoa.

Venäläiset internetin käyttäjät ovat erittäin valistuneita ja kriittisiä. Tämän takia heille suunnattu markkinointi täytyy olla huolellisesti toteutettua. (Asiantuntija 3) Luottamus ei ole itseisarvo venäläisten käyttäjien keskuudessa johtuen kulttuurista ja historiasta, joten tärkeää on luottamuksen johdonmukainen rakentaminen ja toiminnan läpinäkyvyys. (Asiantuntija 1)

9.3 Sähköisen markkinoinnin vaikutus vientimuotojen transaktiokustannuksiin

Tässä kappaleessa käsitellään sähköisen markkinoinnin vaikutuksia välittömään, suoraan ja epäsuoraan vientiin kohdemaana Venäjä ja Case-yrityksenä Lehtoniemen Metallin. Kolmas tutkimusongelma on: *Mitä vaikutuksia sähköisellä markkinoinnilla on Venäjän vientimuotojen transaktiokustannuksiin?* Transaktiokustannusten avulla yritys voi tarkastella päätöstä sisäistää tai ulkoistaa joitakin toimintojaan (Chose 1937, 404). Tässä tapauksessa ulkoistamisesta aiheutuvia transaktiokustannuksia tarkastellaan sähköisen markkinoinnin toteuttamisen ja Venäjän myynnin näkökulmasta. Tarkastelussa on otettu huomioon SWOT-analyysistä suodattuneet yrityksen menestystekijät.

Välittömän viennin mallissa yritys on kontaktissa suoraan kohdemaassa olevaan loppukäyttäjään (Selin 2004, 24). Sähköinen markkinointi antaa yritykselle mahdollisuuden ohittaa jälleenmyyntiketju ja saada etuja alhaisemman hinnan tai suuremman katteen johdosta (Sarkar et al. 1998, 16). Välittömän viennin mallissa Venäjällä olisi etenkin kaupungeista mahdollista tavoittaa suuri määrä ihmisiä. (IAB 2013) Lehtoniemen Metallin tapauksessa potentiaaliset asiakkaat ovat kuitenkin maaseudulla ja kylissä, joten heidän huonon tavoitettavuuden ansiosta riski panostaa kokonaan sähköisellä markkinoinnilla varustettuun malliin on suuri (Asiantuntija 2). Myös sähköisen markkinoinnin taso pelkää yrityksen omin avuin toteutettuna saattaa jäädä heikoksi suhteutettuna kilpailun tasoon Venäjän sähköisillä markkinoilla (Asiantuntija 3).

Välittömän viennin mallissa suurimmat epävarmuudet nousevat maksuliikenteestä ja toimitusten toteuttamisesta venäläisille asiakkaille. Etenkin venäläisten maatilojen ja pienyrittäjien kyky tehdä kansainvälisiä valuuttasiirtoja ja luottamus ostaa heidän tulotasoonsa suhteutettuna hinnakas tuote verkon yli nousevat olennaiseksi haasteeksi (Asiantuntijat 2 ja 5). Toimitusten epävarmuus maan suuren koon ja logistiikan toimimattomuuden ansiosta lisää myös epävarmuutta (Worldbank 2013).

Epäsuoran viennin mallissa tuotteen myynti ulkoistetaan suomalaiselle myyntiagentille, jolla on kokemusta Venäjän markkinoista ja sähköisestä markkinoinnista (Rapp 2009, 412). Myynnin ulkoistuksesta aiheutuvat transaktiokustannukset esiintyvät erikoisosaamisen ja asiantuntijuuden muodossa ja heijastuvat korkeana hintana asiakkaille. (Thomas & Bridgewater 2004, 397) Etsimiskustannukset voivat olla korkeat johtuen spesifeistä voimavaroista ja pienestä neuvottelevien määrästä (Holcomb & Hitt 2007, 470). Toisaalta Williamssonin (1988, 553) mainitsevat neuvottelu ja valvontakustannukset ovat todennäköisesti pienemmät verrattuna venäläisen jälleenmyyjän malliin johtuen pienemmästä välimatkasta ja samoista kulttuurillisista lähtökohdista.

Välittömän viennin lisäksi myös epäsuoran viennin mallissa suurimmat epävarmuudet nousevat verkossa tapahtuvasta myynnistä ja logistiikan aiheuttamista kustannuksista. Myös Myyjäyritys A:lle aiheutuva koulutuskustannukset ja toteutumattomasta myynnistä aiheutuvat tuotannon kustannukset on huomioitava, mikäli sitoudutaan sähköisen jälleenmyyjän kanssa yhteistyöhön. Epäsuoran myynnin malli on potentiaalinen, mikäli sähköisen jälleenmyyjän hinnoittelu on provisiopohjaista johtuen siitä, että Venäjällä sähköisellä markkinoinnilla on mahdollisuus tavoittaa suuri määrä ihmisiä. Case-yrityksen tapauksessa tavoitettavien ihmisten enemmistö painottuu maaseudulle, joten fyysisesti läsnä olevalla markkinoinnilla saadaan sähköisen markkinoinnin tukena todennäköisesti parempi lopputulos (Asiantuntija 5). Jälleenmyyjän

sitoutumiskustannukset eivät saa olla korkeat, jos yritys ei lupauksista huolimatta pysty myymään tuotteita Venäjälle.

Suoran viennin mallissa suurimmat transaktiokustannukset nousevat potentiaalisen jälleenmyyjän etsimis-, valvomis-, ja kouluttautumiskustannuksista (Williamson 1988, 554). Yleensä etsiminen toteutetaan psyykkiseltä etäisyydeltä etäisiltä markkinoilla konsulttiyrityksen voimin ja tähän sitoutuu paljon rahaa (Toimitusjohtaja 2013; Selin 2004, 24). Venäjän klapikonemarkkinat ovat kehityksen suhteen epävarmat johtuen fossiilisten polttoaineiden dominoinnista ja kattilatekniikan uusimiseen pyrkivistä ohjelmista. (Asiantuntija 5; Rakitova & Kholadkov 2009) Tämän takia suurten kustannusten sitominen kansainvälistymisprosessiin on riskialtista.

Yritysten välisistä kulttuurieroista syntyvä vähäinen luottamus lisää epävarmuudesta johtuvia transaktiokustannuksia verrattuna paikalliseen toimijaan (Brouthers & Nakos 2004, 231.) Yritys pystyy vähentämään toimittajan opportunistista käytöstä panostamalla luottamuksen rakentamiseen ja henkilökohtaisten suhteiden ylläpitämiseen. Tässä voidaan käyttää hyväksi yrityksen suosimaa jälleenmyyjän vierailua Varkauden tehtaalla. Näin yritys osittain myös edistää Venäjällä tärkeitä henkilökohtaisia suhteita ja varmistaa venäläisen jälleenmyyjän sitoutumisen tason.

Suurimmat hyödyt sähköisen markkinoinnin osalta perinteisessä jälleenmyyjämallissa kohdistuvat jälleenmyyjien etsimiseen. Jälleenmyyjille voidaan sähköisen markkinoinnin avulla rakentaa tuotteen ympärille vakuuttavampi paketti, jota he voivat myydä loppukäyttäjälle. Sähköisen markkinoinnin taso Venäjällä on kovan kehityksen ansiosta jopa kovempi kuin suomalaisten yritysten keskuudessa (Asiantuntija 3). Tämän vuoksi suomalaiset yritykset joutuvat usein tekemään paljon työtä näkyvyytensä eteen Venäjällä.

9.4 Suositukset johdolle

Suosittelen Lehtoniemen Metallille ja Bilke-klapikonesarjalle suoran jälleenmyyjän mallia, jossa jälleenmyyjän etsimiseen käytetään sähköistä markkinointia alentamaan etsimisestä aiheutuvia transaktiokustannuksia. Sähköisen markkinoinnin avulla pyritään tekemään tuote näkyväksi jälleenmyyjien lisäksi myös loppukäyttäjien keskuudessa. Tämän avulla tarjotaan potentiaalisille jälleenmyyjille enemmän apua tuotteen myynnin käynnistämiseen valmiiksi muodostetulla internetmarkkinoinnilla.

Jälleenmyyjien etsimiseen käytetään muun muassa käännettyjä ja optimoituja verkkosivuja sekä Venäjän markkinoille suunnattuja mainosvideoita. Videoissa tulee korostaa, että Lehtoniemen Metallilla etsii uusia jälleenmyyjä, jotka ovat perehtyneitä sähköiseen markkinointiin ja pystyvät todistamaan, että ovat kykeneväisiä menestyksekkäästi toteuttamaan sitä Venäjällä. Jälleenmyyjien sitoutumista ja luotettavuutta tulee arvioida entiseen tapaan Varkaudessa tapahtuvalla perehdytysvierailulla.

Jälleenmyyjän etsimisen lisäksi sähköisen markkinoinnin kehittämisellä Venäjän digitaalisessa mediassa Lehtoniemen Metallilla tavoittaa myös Venäjän ulkopuolelta erittäin paljon potentiaalisia asiakkaita. Nämä asiakkaat sijaitsevat esimerkiksi entisen Neuvostoliiton alueella. Potentiaalisille asiakkaille olisi hyvä tarjota esimerkiksi Facebook- tai VKontakten-sivustoille koottua referenssilistaa asiakkaiden tekemistä videoista. Näiden listojen avustamisen lisäksi nykyisillä jälleenmyyjillä voisi olla nykyistä suurempi rooli sähköisessä markkinoinnissa, sillä viittausliikenteellä on vaikutus yrityksen kävijätietojen lisäksi verkkosivujen esiintyvyyteen hakukoneissa.

Klapien polttaminen on etenkin Luoteis-Venäjän metsävyöhykkeellä erittäin yleistä maakaasuverkoston ulkopuolella olevissa kylissä, maataloissa ja julkisten rakennusten lämmittämiseen tarkoitetuissa pienvoimaloissa. Venäjän energiapuureservit ovat todella suuret ja suhtautuminen

ympäristöystävällisempään energiaan on nostanut päätään. Suurin uhka klapikoneille on Venäjän mahtavat fossiilisten polttoaineiden varastot, polttoaineiden halpa hinta sekä niiden helppo saatavuus. Myös kattilatekniikan uudistukseen tähtäävät alueelliset ohjelmat tuovat epävarmuutta klapien suosioon tulevaisuudessa lämmitysenergian muotona.

Kaiken kaikkiaan klapikonemarkkinat ovat epävarmat mutta potentiaaliset. Sähköisellä markkinoinnilla voidaan saada hyvä näkyvyys Venäjällä sen kehittyneiden apuvälineiden ja tavoitavuuden avulla. Sähköisen markkinoinnin kehitys on kuitenkin keskittynyt painotetusti kaupunkeihin, joten mahdolliset loppukäyttäjät kuten maatilat, kylät ja pienyritykset ovat osittain vaikeasti tavoitettavissa pelkällä sähköisellä markkinoinnilla. Syrjäalueiden tavoitettavuus kuitenkin tulevaisuudessa tulee paranemaan verkkotekniikan kehittymisen seurauksena, jonka takia sähköisellä markkinoinnilla on entistä suurempi rooli tulevaisuudessa. Suoran viennin mallilla on kuitenkin vielä tämän hetkessä sähköisen markkinoinnin tilassa etulyöntiasema välittömän ja epäsuoran viennin malleihin fyysisen läsnäolon, sähköisen markkinoinnin kehityksen ja kulttuurintuntemuksen ansiosta.

9.5 Tutkimuksen rajoitukset ja potentiaaliset jatkotutkimusalueet

Tutkimuksessa esiintyi useita rajoittavia tekijöitä. Tutkimuksessa selvitetty klapikoneiden markkinapotentiaali on epämääräinen. Tämä johtuu tarkan markkinadatan puutteesta. Tarkemman markkinapotentiaalın selvittämiseksi olisi pitänyt toteuttaa mautiloille, kylien edustajille ja koneyrityksille suunnattu kyselytutkimus, jossa olisi selvitetty klapikoneiden markkinapotentiaali. Tätä tutkimusta ei kuitenkaan suoritettu johtuen potentiaalisten asiakkaiden vaikeasta tavoitettavuudesta, tutkimuksen taloudellisista resursseista ja aikarajasta.

Tutkimuksen kilpailija-analyysissä oli alun perin tarkoituksena selvittää kilpailijoiden esiintyvyys Venäjän hakukoneissa listattujen hakutulosten

perusteella. Tulosten luotettavuuteen vaikutti kuitenkin tutkijan oman tietokoneen hakuhistorian vaikutus hakutuloksiin, joten hakutuloksia ei voitu pitää luotettavina kilpailija-analyysiä varten. Kilpailija-analyysissä perehdyttiin siten vain pääasiassa kilpailijoiden nettisivujen sisällölliseen rakenteeseen hakukoneoptimointia varten.

Tutkimuksen rajoittavana tekijänä oli myös tutkijan venäjän kielen taito. Venäjän markkinoista olisi ollut saatavilla monimuotoisempaa dataa venäjänkielisinä versioina ja tutkimuksessa jouduttiin turvautumaan suomen- ja englanninkieliseen dataan Venäjän markkinoista. Myös venäläiset koneisiin erikoistuneet verkkokaupat jäivät englannin- tai suomenkielisen datan puutteessa käymättä läpi. Potentiaaliset jatkotutkimukset voisivat koskea esimerkiksi Itä-Euroopassa sijaitsevia klapikonemarkkinoita ja sähköisen markkinoinnin tavoitavuutta. Jatkotutkimuksessa voisi myös selvittää kuinka klapikoneyrittäjä voisi perustaa verkkokaupan Venäjälle.

10 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa keskityttiin Lehtoniemen Metallin Oy:n Bilke-klapikonesarjan sähköisen markkinoinnin toteutusmahdollisuuksiin Venäjän markkinoilla. Teoreettisena pohjana tutkimukselle käytettiin pk-yritysten kansainvälistymisessä paljon tutkittuja vaihe-mallia, verkosto-mallia sekä transaktiokustannus-mallia. Tutkimuksessa pyrittiin tarkastelemaan sähköisen markkinoinnin vaikutusta näiden mallien sovellettavuuteen. Tutkimuksessa tarkasteltiin tapaustutkimuksena lähtökohta-analyysin avulla Case-yrityksen menestystekijöitä, jonka pohjalta muodostettiin vertailu eri vientimuotojen sopivuudesta tämän hetkiseen tilanteeseen transaktiokustannusten avulla. Tutkimusmenetelmänä käytettiin monimenetelmätekniikkaa, jossa pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä olivat sähköisen markkinoinnin ja Venäjän vientitoiminnan asiantuntijoille suoritettavat teemahaastattelut. Sekundääritietoa kerättiin tutkimustiedon luotettavuuden ja täydentävyyden lisäämiseksi markkina- ja ympäristöanalyysiin. Molemmilla tiedonkeruutavoilla kerätty tieto teemoiteltiin vastaamaan tutkimuksen aihepiirejä.

Tutkimuksessa kävi ilmi että, sähköisellä markkinoinnilla voidaan vaikuttaa positiivisesti pienyritysten kansainväliseen laajenemiseen parantaen tiedonetsintää, kohdennettavuutta sekä yhteydenpitoa asiakkaisiin sekä jälleenmyyjiin. Sähköisen markkinoinnin omaksumisella voidaan myös parantaa omaa verkostoasemaa ja luoda uutta verkostoa. Sähköisellä markkinoinnilla voidaan pienentää kansainvälistymisessä tarkasteltavia transaktiokustannuksia etenkin jälleenmyyjien, asiakkaiden ja markkinatiedon etsinnässä. Sähköinen markkinointi ei kuitenkaan poista kulttuuriin liittyviä epävarmuuksia, joten erityisen tärkeää on keskittyä luottamuksen rakentamiseen esimerkiksi referenssivideoiden tai maakohtaisen muokkauksen avulla. Tarkoituksena on luoda asiakkaille mahdollisimman läpinäkyvä bisnesympäristö koko toimitusketjun osalta.

Keskeisimpinä tuloksina työstä nousivat esille Venäjän sähköisten markkinoiden kehittyneisyys ja siihen reagoineiden venäläisten yritysten kova taso. Sähköinen

markkinointi on kehittynyt huomasti Venäjällä viime vuosina ja sähköisellä markkinoinnilla tavoitetaan suuri määrä etenkin kaupunkilaisia ihmisiä. Venäläiset yritykset ovat reagoineet tähän muutokseen ja ovat osittain suomalaisia edellä sähköisessä markkinoinnissa. Internetin käyttäjäkuntana venäläiset ovat kriittisempiä ja valistuneempia kuin suomalaiset. Syyt vähentävät välittömän ja epäsuoran viennin kilpailuetua suhteessa suoraan vientiin, vertailtaessa vientimuotojen toimivuutta Lehtoniemen Metallin tapauksessa.

Venäjän markkinat ovat potentiaaliset, mutta epävarmat Bilke-klapikoneille. Runsas pienvoimaloiden määrä, vanhentunut kattilatekniikka ja energiapuun runsas määrä suosivat laajenemista suurille Venäjän markkinoille. Epävarmuutta herättävät kuitenkin potentiaalisten asiakkaiden tulotasot, tavoitettavuus ja fossiilisten polttoaineiden vakiintunut asema. Suuren epävarmuuden vuoksi suurten panostuksien asettaminen venäjän vientitoiminnan omatoimiseen kehittämiseen, sähköisen markkinoinnin itsenäisen ja laajamittaiseen toteuttamiseen Venäjällä tai venäjän kieltä osaavan vientihenkilön palkkaamiseen olisivat mielestäni riskialtista.

Tässä tutkimuksessa ehdotetaan Lehtoniemen Metallin käytettävissä olevat resurssit huomioon ottaen, että yritys yrittää pienentää sähköisen markkinoinnin avulla jälleenmyyjän etsinnässä nousevia kustannuksia. Käytännön toteutuksessa olennaisena osana ovat jälleenmyyjille ja asiakkaille suunnatut nettisivut ja videot. Sivuille ja videoille olisi toteutettava optimointiprosessi, jotta materiaali olisi myös näkyvillä potentiaalisille asiakkaille. Tällä tavoin yritys tavoittaa osittain mainostoimiston avulla tehdyllä materiaalilla myös Venäjän ulkopuolelta suuren määrän potentiaalisia asiakkaita esimerkiksi entisen Neuvostoliiton alueelta.

Kaiken kaikkiaan sähköisen markkinoinnin kulttuurin edistämällä näyttäisi olevan erittäin voimakas merkitys kansainvälistymisprosessissa uusille markkina-alueille. Tässä yrityksen tulisi käyttää entistä enemmän hyväksi olemassa olevaa jälleenmyyjäverkostoa ja verkostosta kumpuavia voimavaroja, kuten asiakasreferenssejä.

LÄHTEET

AboutWorldLanguages (2013) [The Technology Development Groupin [www-sivuilla](http://www.sivuilla)]. Päivitetty 26. syyskuuta 2013. [Viitattu: 24.9.2013]. Saatavilla: <http://aboutworldlanguages.com/world-languages>

Aidis, R. & Adachi, Y. (2007) Russia: Firm entry and survival barriers. *Economic Systems*. Vol. 31, s. 391-411.

Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs painos*. InPrint, Latvia, ISBN 978-951-768-385-2. 331 s.

Amit, R. & Zott, C. (2001) Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*. Vol. 22, s. 493-520.

Awuah, G. (2007) A Professional Services firm's competence development. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36, s. 1068-1081.

Balabanis, G., Theodosiou, M. & Katsikea, E. (2004) Export Marketing: Developments and a research agenda. *International Marketing Review*. Vol. 21, Nro 4/5, s. 353-377.

Bello, D. C., Chelariu, C. & Zhang, L. (2003) The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*. Vol. 56, s. 1-16.

Bernroider, E. (2002) Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium and Large Software Enterprises: An Australian Study. *European Management Journal*. Vol. 20, nro. 5, s. 562-573.

Bilke Facebook -sivusto (2013) [Bilkkeen Facebook -sivuilla]. Päivitetty 19.9.2013). [Viitattu 27.9.2013]. Saatavilla: <https://www.facebook.com/BilkeS3>

Bilke.net (2013) [Bilkkeen [www-sivuilla](http://www.sivuilla)]. Päivitetty 26.9.2013. [Viitattu 27.9.2013] Saatavilla: <http://www.bilke.net/fi/>

Blomstermo, A., Eriksson, A. & Sharma, D. D. (2004) Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 2, s. 239-258.

Borden, N. (1984) The Concept of Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*. Vol. 2, s. 7-12.

Brooksbank, R. (1999) The theory and practice of marketing planning in the smaller business. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 17, nro. 2, s. 78-90.

Brouthers, K. & Nakos, G. (2004) SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Kevät 2004. s. 229- 247.

Chapman, P., James-Moore, M., Szczygiel, M. & Thompson, D. (2000) Building Internet Capabilities in SMEs. *Logistics Information Management*. Vol. 13, nro. 6, s. 353-360.

Chetty, S. & Blankenburg Holm, D (2000) Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*. Vol. 9, s. 77-93.

Chong, W., Shafaghi, M., Woollaston, C. & Lui, V. (2010) B2B e-marketplace: an e-marketing framework for B2B commerce. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 28, nro. 3, s. 310-329.

Choo, S. & Mazzarol, T. (2001) An impact on performance of foreign market entry choices by small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprising Culture*. Vol. 9, nro. 3, s. 291-312.

Chose, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*. Vol 4. nro. 16.

Christopher, M. (2000) The Agile Supply Chain. Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, s. 37-44.

Chung, H. & Enderwick, P. (2001) An Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes- A Home-host Country Scenario. *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 18, s. 443-460.

Coviello, N. & McAuley, A. (1999) Internationalisation and the smaller firm: a review of contemporary empirical research. *Management International Review*. Vol 39, s. 223-240.

Coviello, N. & Munro, H. (1995) Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*. Vol. 29, nro. 7, s. 49-61.

Crick, D. & Spence, M. (2005) The internationalization of “high performing” UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*. Vol. 14. s. 167-185.

Delios, A. & Beamish, P. Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.8.2013].
Saataavilla: <http://ssrn.com/abstract=305348> or
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.305348>

Dhanaraj, C. & Beamish, P. (2003) A Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*. Vol. 41, nro. 3, s. 242-261.

Dunning, J. H. (2001) The eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 8, nro. 2, s. 173-190.

Ellram, L., Tate, W. & Billington, C. (2008) Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of Operations Management*. Vol. 26, s. 148- 163.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) *Monenlainen tapaustutkimus*. Savion Kirjapaino Oy, Kerava. ISBN 951-698-123-2. 49 s.

Evans, M. (Analysing Google rankings through search engine optimization data. *Internet research*. Vol. 17, nro. 1, s. 21-37.

Evans, P. & Wuster, T. (1999) Getting Real About Virtual Commerce. *Harvard Business Review*. Marras –Joulukuu 1999. s. 86-94.

Fillis, I., Johannson, U. & Wagner, B. (2004) Factors impacting on e-business adoption and development in the smaller firm. *International Journal of Behaviour & Research*. Vol. 10, nro. 2, s. 178-191.

Forsgren, M. (2002) The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*. Vol. 11, s. 257-277.

Gandour, A. & Regolini, A. (2011) Web site search engine optimization: a case study of Fragfornet. *Library High Tech News*. Vol. 28, nro. 6, s. 6-13.

GCR (2012) Global Competitiveness Report [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.9.2013] Saatavilla: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf

Gerasimov, Y., Goltsev, V., Ilavský, J., Tahvanainen, T. & Karjalainen, T. (2006) Assessment of Energy Wood Resources in Leningrad Region. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.9.2013]. Saatavilla: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2006/mwp037.htm>

Ghose, A. & Yang, S. (2008) An Empirical Analysis of Search Engine Advertising: Sponsored Search in Electronic Markets. *Management Science*. Vol. 55, nro. 10, s. 1605-1622.

Gillespie, K. & Riddle, L. (2004) Export promotion organization emergence and development: a call to research. *International Marketing Review*. Vol. 21, nro. 4/5, s. 462-473.

Gilmore, A., Gallagher, D. & Henry, S. (2007) E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review* Vol. 19, nro. 3, s. 234- 247

Google Analytics (2013). [Lehtoniemen Metallin Google Analytics –sivustolla]. [Viitattu 27.9.2013]. Saatavilla: Vain yrityksen sisäiseen käyttöön.

Grönroos, C. (1989) Defining Marketing: A Market-Oriented Approach. *European Journal of Marketing*. Vol. 23, nro. 1, s.52-60.

Hadley, R.D. & Wilson, H.I.M. (2003) The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*. Vol. 12, s. 697-717.

Helms, M. & Nixon, J. (2010) Exploring SWOT analysis – Where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*. Vol. 3, nro. 3, s. 215-251.

Hessels, J. & Terjesen, S. (2010) Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*. Vol. 34, s. 203-220.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki, ISBN: 951-570-458-8. 213 s.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2012) Tutki ja kirjoita. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna. ISBN 978-951-31-4836-2. 464 s.

Holcomb, T. R. & Hitt, M. A. (2007) Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*. Vol. 25, 464-481.

IAB (2012) [Interactive Advertising Bureau www-sivustolla] [Verkkodokumentti] [Viitattu 25.7.2013]. Saatavilla: http://www.iabeurope.eu/files/1613/7224/0490/MEDIASCOPE_2012_RUSSIA_SUMMARY_LAUNCH_PRESENTATION.pdf

IAB EUROPE (2012) [Interactive Advertising Bureau www-sivustolla] [Verkkodokumentti]. [Viitattu 30.7.2013]. Saatavilla: http://www.iabeurope.eu/files/8813/7363/8652/Interact_2013_ADEX_Presentation_FINAL.pdf>

- Jarillo, J. C. (1988) On strategic networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, nro. 1, s. 31-41.
- Jeffcoate, J., Chappell, C. & Feindt, S. (2002) Best practice in SME adaption of e-commerce. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9, nro. 2, s. 122-132.
- Jennex, M., Amoroso, D. & Adalakun, O. (2004) E-Commerce Infrastructure Success Factors for Small Companies in Developing Economies. *Electronic Commerce Research*. Vol. 4, s. 263-286
- Joanna, J., Lohfeld, L. & Brazil, K. (2002) Revisiting the Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. *Quality & Quantity*. Vol. 36. s. 43-53.
- Johanson, J. & Mattson, L.-G. (1988) Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach. s. 468-486. Julkaisussa Hood, N. & Vahne. J.-E. (2012) *Strategies in Global Competition*. Lontoo. Taylor & Francis Ltd. ISBN 9780415657563. 416 s.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977) The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, nro. 1. s. 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2003) Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*. Vol. 1, s. 83-101.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (2009) The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. Vol. 40, s. 1411-1431.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A. & Turner, L. (2007) Toward a Definition of Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*. Vol. 1, nro. 2, s.112-133.
- Kalyanam, K. & McIntyre, S. (2002) The E-Marketing Mix: A Contribution of the E-Tailing Wars. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30, nro. 4, s. 487-499.

Kaplan, A. M. & Haenlein, M. (2010) Users of the world unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*. Vol. 53, s. 59-68.

Karhunen, P. & Ledyaeva, S. (2012) Corruption Distance, Anti-Corruption Laws and International Ownership Strategies in Russia. *Journal of International Management*. Vol. 18, s. 196-208.

Karppinen, P. (2012) Katsaus energiapuun potentiaaliin ja metsäenergian asemaan energiantuotannossa Karjalan tasavallassa. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.9.2013]. Saatavilla: <http://www.metla.fi/julkaisut/workingpapers/2012/mwp222.pdf>

Kennedy, K. & Kennedy, B. (2008) A Small company's dilemma: using search engines effectively for corporate sales. *Management Research News*, Vol. 31. Iss. 10 s, 737-745.

Laatujärjestelmä. (2013) Lehtoniemen metallin sisäinen laatujärjestelmä. [Viitattu 26.9.2013]. Saatavilla vain yrityksen sisäiseen käyttöön.

Lee, J., Jee, J-M & Shin, H. (2011) The long tail or the short tail: The category-specific impact of eWOM on sales distribution. *Decision Support Systems* Vol. 51, s. 466–479.

Loane, S. & Bell, J. (2006) Rapid internationalisation among entrepreneurial firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An extension to the network approach. *International Marketing Review*. Vol. 23, nro. 5, s. 467-485.

Loane, S. (2006) The role of the internet in the internationalisation of small and medium sized companies. *Journal of International Enterprises*. Vol. 3, s. 263-277.

Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999) The Leveraging of Interfirm Relationships As a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*. Vol. 20, s.317-338.

Lukey, B. (2012) [Videojulkaisu Etelä-Karjalan matkailun edistämisestä] Viitattu: 18.9.2013. (Julkaisupaikka Youtube-videokanava). Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=NJMIHISwIMI>

Lumijärvi, O-P. (2007) HUIPULLA Miten yrityksen menestysyhtälö ratkaistaan? WSOYpro. Helsinki. ISBN 978-951-0-33868-1. 261 s.

Maa- ja metsätalousministeriö. (2011) Suomen ja Venäjän yhteistyömahdollisuuksien selvittäminen vilja- ja öljykasvialalla. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 19.9.2013]. Saatavilla: http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/muutjulkaisut/61LVP6obE/R-Yhteistyö_vilja__öljykasvit___170811_Oma_Ew_f.pdf

Maltz, A. (1994) Outsourcing the Warehouse Function: Economic and Strategic Considerations. *Logistics and Transportation Review*. Vol. 30, nro. 3. s. 245-265.

Mangold, W. G. & Faulds, D. J. (2009) Social Media: the new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*. Vol. 52, s. 357-365.

McCarthy, D. & Puffer, S. (2002) Corporate Governance in Russia: Towards a European, US or Russian Model. *European Management Journal*. Vol. 20, nro. 6, s. 630-640.

McGovern, G. & Quelch, J. (2005) Outsourcing Marketing. *Harvard Business Review*. Maaliskuu. s. 1-3.

Morgan-Thomas, A. & Bridgewater, S. (2004) Internet and exporting: determinants of success in virtual exporting channels. *International marketing review*. Vol. 21, nro. 4, s. 393-408.

OECD (2013) [Organisation for Economic Co-Operation and Development www-sivusto]. Päivitetty 25.5.2013. [Viitattu 31.7.2013]. Saatavilla: <http://stats.oecd.org/#>

Overby, J. W. & Min, S. (2001) International supply chain management in an Internet environment: A network – oriented approach to internationalization. *International Marketing Review*. Vol. 18, nro. 4, s. 392-420.

Paloheimo, T. (2009) Klikkaa tästä. Internetmarkkinoinnin käsikirja v.09. Mainostajien liitto, Helsinki. ISBN 978-952-5262-36-0. 255 s.

Panagiotou, G. (2003) Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*. Vol. 14, nro. 2. s. 8-10.

Perfilief, Y. (2002) Development of the Internet in Russia: Preliminary Observations on Its Spatial and Institutional Characteristics. *Eurasian Geography and Economics*. Vol. 43, nro. 5, s.411-421.

Prasad, V., Ramamurthy, K. & Naidu, G. (2001) The Influence of Internet-Marketing Integration on Marketing Competencies and Export Performance. *Journal of International Marketing*. Vol. 9, nro. 4, s. 82-110.

Quelch, J. & Klein, L. (1996) The Internet and International Marketing. *Sloan Management Review*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 15.7.2013]. Saatavilla: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-internet-and-international-marketing/>

Rafiq, M. & Ahmed, P. (1995) Using the 7 Ps as a generic marketing mix: An exploratory survey of UK and European Marketing Academics. *Marketing intelligence & Planning*. Vol. 13, nro. 9, s. 4-15.

Rakitova, O. & Kholodkov, V. (2009) The Pellet market and wood resources in the North-West of Russia. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.9.2013] Saatavilla: <http://www.bioenergypromotion.net/project/publications/final-report-of-the-pellet-market-and-wood-resources-in-the-north-west-of-russian#.UkQnXn-rHIg>

Rapp, A. (2009) Outsourcing the sales process: Hiring a mercenary sales force. *Industrial Marketing Management*. Vol. 38, s. 411-418.

Ryan, D. & Calvin, J. (2009) Understanding digital marketing. *Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-5389-3. 276 s.

Sadowski, B.M. , Maitland, C. & van Dongen, J. (2002) Strategic use of the Internet by small- and medium-sized companies: an exploratory study. *Information Economics and Policy*. Vol. 14, s. 75-93

Sarkar, M., Butler, B. & Steinfield, C. (1998) Cybermediaries in Electronic Marketplace: Towards Theory Building. *Journal of Business Research*. Vol. 41, s. 215-221.

Sauvolainen, N. (2012) [Videojulkaisu Etelä-Karjalan matkailun edistämisestä] Viitattu: 18.9.2013 Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=Fyv7T1ijW1k>

Schultz, A., Borghoff, T. & Kraus, S. (2009) International Entrepreneurship: Towards a Theory of SME Internationalization. *International Journal of Business and Economics*. Vol. 9, nro. 1, s. 1-12.

Selin, E. (2004) *Vientitoiminnan käsikirja*. WS Bookwell Oy. Juva. ISBN 951-885-237-5. 238 s.

Senecal, S. & Nantel, J. (2004) The influence of online product recommendations on consumers' online choices. *Journal of Retailing* Vol. 80, s. 159-169.

Thomas White International Ltd (2013) Consumer Goods Sector in Russia: Winds of Change. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu: 31.7.2013]. Saatavilla: <http://www.thomaswhite.com/global-perspectives/consumer-goods-sector-in-russia-winds-of-change/>

Toimelias (2012) [Mediatulo toimelias Oy:n www-sivut]. [Viitattu 18.9.2013]. Saatavilla: <http://www.toimelias.fi/fi/blogi/106-vkontakte-markkinoinnin-valineena-osa-1>

Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S. & Kuivalainen, O. (2012) The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Enterprises*. Vol. 10, s. 25-49.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Livonia Print, Latvia, ISBN 978-951-31-5369-4. s. 182.

Turnball, D. & Bright, L. (2008) Advertising academia with sponsored search: an exploratory study of examining the effectiveness of Google AdWords at the local

and global level. *International Journal of Electronic Business*, Vol. 6, nro. 2, s. 149-171.

Wagner, R. (2005) Contemporary marketing practices in Russia. *European Journal of Marketing*. Vol. 39, No 1. s. 199-215.

Wilkinson, I. (2001) A History of Network and Channel Thinking in Marketing in the 20th Century. *Australasian Marketing Journal*. Vol. 9, nro. 2, s. 23-51.

Williamson, O. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*. Vol 87. No 3. s. 583- 618.

Williamson, O. (1988). The Logic of Economic Organization. *Journal of Law, Economics and Organization*. Vol 4. nro. 1.

Worldbank (2013) [Worldbank [www-sivusto](http://www.sivusto)]. [Viitattu 26.9.2013]. Saatavilla: <http://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.PP.KD>

LIITTEET

Liite 1: Taulukko Venäjän erityispiirteistä

Taulukko 3: Venäjän erityispiirteet verrattuna Lehtoniemen Metallin olemassa oleviin vientimaihin (Word Bank 2013)

Kotimaan markkinoiden koko (indeksiarvot 1-7)	5,6	4,4	4,1	5,7	5,9	4,8	4
Bruttokansantuote kasvu %	3,4	0,7	3,1	0,3	0,7	-0,1	-0,2
Paikallisten toimittajien laatu (indeksiarvot 1-7)	3,8	5,7	5,4	5,4	6,1	5,8	5,7
Markkinoinnin kehittyneisyys (indeksiarvot 1-7)	3,5	5,8	5,3	6,2	5,7	5,9	5,3
Tuontilupien määrä	11	3	5	4	5	4	5
Logistiikan indeksi (indeksiarvot 1-5)	2,58	3,85	3,68	3,9	4,03	4,02	4,05
Bisneksen helppous (indeksiarvot 1-185)	112	13	6	7	20	31	11
Maa	Venäjä	Ruotsi	Norja	Iso-Britannia	Saksa	Hollanti	Suomi

Liite 2: Lista ja selostus haastateltavista

Asiantuntija 1: Suomalaisen palveluvientitoimintaa Venäjälle harrastavan yrityksen perustaja. Yrityksen markkinointi Venäjällä perustuu pääasiassa sähköiseen markkinointiin.. Kokemusta Venäjältä useiden tuotteiden myynti- ja markkinointiprosesseista ennen nykyisen yrityksen perustamista. Yritys perustettu vajaa vuosi sitten, joten kyse on varsin nuoresta yrityksestä. 19.6.2013.

Asiantuntija 2: Suomalaisen konsulttiyrityksen perustajajäsen ja hallituksen puheenjohtaja. Konsulttiyrityksen tavoitteena on auttaa suomalaisia yrityksiä Venäjän ja IVY-maiden kansainvälistymisprosessissa. Kymmenien vuosien kokemus Venäjän vientikaupasta sekä yritystoiminnasta. 3.9.2013.

Asiantuntija 3: Suomalaisen internetmarkkinointiyrityksen perustaja. Yritys tekee internetsivuja pääasiassa Venäjän markkinoille ja toteuttaa niille vaadittavan optimoinnin, jotta sivut olisivat näkyvillä Yandexissa ja sosiaalisessa mediassa. Yritystoiminnan lisäksi kokemusta Venäjän vientitoiminnasta kertynyt Venäjään keskittyneiden bisnesopintojen kautta. 9.8.2013

Asiantuntija 4: Suomalaisen huonekaluyrityksen markkinointijohtaja ja perustajajäsen. Huonekaluyritys samaa kokoluokkaa Case-yrityksen kanssa. Liikkeenjohdollista kokemusta usean kymmenen vuoden ajalta. Yritys vasta laajenemassa Venäjän markkinoille. 19.6.2013

Asiantuntija 5: Maantieteen ja filosofian tohtori Joensuun yliopistosta. Tutkimuskohteena Venäjän muuttoliikenne, maatalouden muutos sekä bioenergian käyttö Venäjällä. Asunut Venäjällä noin kymmenen vuotta. Ollut mukana yhteisyrityksen perustamisessa Venäjälle sekä useissa projekteissa kehittämässä innovaatioyhteistyötä suomalaisten ja venäläisten yliopistojen välillä. 10.9.2013

Asiantuntija 6: Professori Lappeenrannan teknillisestä yliopistosta. Opetusalana liiketoimintaprosessien kehittäminen, tuote- ja elinkaaritiedon hallinta

korostuneesti Information Management sekä sähköinen liiketoiminta. Kokemusta tutkimusprojektien johtamisesta ja projektipäällikön tehtävistä. Venäjän vientikokemus vähäistä. 9.8.2013

Myyntijohtaja: Myyjäyritys A:n perustajajäsen. Kokemusta Bilke-klapikoneiden myynnistä vuodesta 1994 lähtien. 14.8.2013

Toimitusjohtaja: Yrityksen toimitusjohtaja. Keskustelut ajanjaksolla 1.5.2013-19.9.2013.

Liite 3: Teemahaastattelun haastattelurunko

Taustatiedot: Nimi, asema, työkokemus, kokemus vientitoiminnasta, Venäjän tausta?

PK-yritysten kansainvälistyminen Venäjälle

Mitkä asiat houkuttelevat pk-yrityksiä Venäjälle?

Esteet ja riskit pk-yrityksille?

Kansainvälistymisessä käytettävissä olevat resurssit?

Venäjänkielen taidon merkitys kansainvälistymisprosessissa?

Vientimuotojen vertailu

Mitkä ovat suosituimmat vientimuodot?

Mitkä ovat paikallisen jälleenmyyjän edut?

Entä sähköisen jälleenmyyjän edut?

Jälleenmyyntiverkoston rakentaminen Venäjälle?

Sähköinen markkinointi ja sähköinen liiketoiminta

Sähköisen markkinoinnin hyödyt verrattuna perinteiseen markkinointiin?

Sähköisen markkinoinnin haitat ja riskit?

Sähköisen markkinoinnin omaksuminen ja kouluttautuminen pienyrityksissä?

Suomalaisyritysten sähköisen markkinoinnin taso?

Suomalaisyritysten suhtautuminen sähköiseen markkinointiin?

Sähköisen liiketoiminnan kulttuurin edistäminen verkostoissa?

Sähköisen markkinoinnin ulkoistus?

Luottamuksen rakentaminen sähköisessä markkinoinnissa?

Sähköisen markkinoinnin käyttäminen markkinoinstrategiana?

Sähköisen markkinoinnin käyttäminen jälleenmyyjien etsimisessä?

Markkinointi Venäjällä

Miten markkinoitte Venäjällä?

Millaisia resursseja sidotte markkinointiin Venäjällä?

Mitkä ovat markkinoinnin erityispiirteet Venäjällä?

Mitä koette tärkeäksi Venäjällä markkinoidessa?

Sähköinen markkinointi Venäjällä

Sähköisen markkinoinnin erityispiirteet Venäjällä?

Sähköisen markkinoinnin taso Venäjällä?

Sähköisen markkinoinnin tavoitavuus Venäjällä?

Markkinointimateriaalin muokkaaminen Venäjän sähköiseen markkinointiin sopivaksi?

Laajakaistaverkoston kehitys Venäjällä?

Venäläiset internetin käyttäjät

Venäläisten asiakkaiden tiedonetsintäkanavat?

Internetin käytön taso?

Suhtautuminen sähköiseen markkinointiin?

Verkkomaksaminen ja sen ongelmat?

Kalliiden tuotteiden ostaminen verkossa kulutustuotteiden sijasta?

Asiakaspalvelun vaatimukset?

Venäjän maatilat, bioenergia sekä energiapuun käyttö

Miten maatilat ovat kehittyneet Venäjällä?

Maatilojen tulotaso verrattuna suomalaisiin maatiloihin?

Miten maatilat tekevät hankintansa Venäjällä?

Miten maatilat tuottavat energiansa?

Millainen on bioenergiasektori Venäjällä?

Miten suhtautuminen bioenergiaan on muuttunut?

Maakaasuverkoston ulkopuolinen lämmittäminen?

Kattilatekniikan kehitys maakaasuverkoston ulkopuolella?

Millaisia polttoaineita julkisessa lämmittämisessä suositaan?

Käytetäänkö klapeja lämmittämiseen?

Käytetäänkö klapikoneita?