

## Markkina-analyysi Länsi-Euroopan alueelle

Kristina Jaakkola



<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Markkina-analyysi Länsi-Euroopan alueelle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 54 + 4
<p>Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on SSTec Oy:lta saatu toimeksianto, jossa selvitetään potentiaalia yrityksen tuotteille ja/tai projekteille Länsi-Euroopan markkinoilla. Länsi-Euroopan maista kohdemaiksi valittiin Saksa, Hollanti, Itävalta, Belgia ja Sveitsi.</p> <p>SSTec Oy on vihtiläinen pk-yritys, joka on erikoistunut kivikorimuurien rakentamiseen ja on kehittänyt uuden, innovatiivisen kivikorien koneellisen täyttömenetelmän. Täyttömenetelmään kehitettyä konetta on käytetty projekteissa Suomessa ja Ruotsissa ja yrityksen intressit ovat hakea kasvua ja mahdollisuuksia jatkossa myös ulkomailta. Opinnäytetyötä varten on haastateltu SSTec Oy:n toimitusjohtaja, jolta on saatu hyvät evästeet opinnäytetyön aloittamiseksi</p> <p>Opinnäytetyö on aloitettu keväällä 2016 ja se on myös valmistunut keväällä 2016.</p> <p>Teoriakehyksessä käsitellään sidosryhmien teoriaa, joka luo pohjan yrityksen ja tuotteisiin tutustumiselle. SSTec Oy:n liiketoimintamallia ja sidosryhmiä tarkastellaan myös Business Model Canvasin avulla, yritysten kansainvälistymisteoria luo pohjan yritysesitylle ja kansainvälistymisen tarpeelle, lopuksi tarkastellaan markkina-analyysin perusteita.</p> <p>Yrityksen toimintojen kartoittamiseksi ensin tarkasteltiin kotimaan- ja Länsi-Euroopan sidosryhmät, liiketoimintamallia havainnollistettiin Business Model Canvasin avulla ja lopuksi kartoitettiin markkina-analyysin avulla valittuja Länsi-Euroopan maita yrityksen potentiaalisina kohdemarkkinoina. Markkina-analyysin yhteydessä kartoitettiin myös Länsi-Euroopan alueella toimivat kilpailijat ja heidän tuotteet.</p> <p>Markkina-analyysin tuloksena voidaan todeta, että alalla on paljon sekä kansainvälistä, että kansallista kilpailua ja useammat yritykset toimivatkin laajasti Euroopan alueella, monet toimivat sekä julkisella- että yksityissektorilla.</p> <p>SSTec Oy:llä on käytössä ainutlaatuinen kivikorien koneellinen täyttömenetelmä, joka nopeuttaa kivimuurien rakentamista huomattavasti ja on kustannustehokas. Kohdemaiden markkina-analyyseista on käynyt ilmi, että kivikoreja käytetään Länsi-Euroopassa huomattavasti enemmän kuin Suomessa, eli potentiaalia ja samalla myös kilpailua löytyy paljon rajojemme ulkopuolelta.</p> <p>Markkina-analyysin kohdemaista ei löytynyt selkeästi suositeltavaa maata, jota olisi voinut nostaa ylitse muiden, kaikista maista löytyy paljon potentiaalia ja kaikissa on myös omat haasteensa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sidosryhmät, markkina-analyysi, business model canvas, Länsi-Eurooppa, kivikori	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaukset .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
1.3	Toiminnallinen opinnäytetyö .....	2
2	Yrityksen sidosryhmien analyysi .....	3
2.1	Sidosryhmät teoriakehys .....	3
2.2	Sidosryhmien vaikutukset yrityksen toimintaan .....	10
2.3	Business Model Canvas .....	10
2.4	Pk-yritysten kansainvälistyminen .....	12
2.5	Markkina-analyysi .....	14
2.6	Kokonaismarkkinoiden ja kilpailutilanteen arviointi .....	15
2.7	Valitun viitekehyksen käyttö .....	17
2.7.1	Sidosryhmät .....	17
2.7.2	Business Model Canvas .....	17
2.7.3	Markkina-analyysi .....	17
3	SSTec Oy:n valmiudet ja mahdollisuudet kansainvälistyessä .....	18
3.1	SSTec Oy:n yritysesittely .....	18
3.1.1	Yrityksen tuotteet .....	19
3.1.2	Kivikorien täyttömenetelmä .....	20
3.2	Kansainvälistymisen valmiudet .....	22
3.3	Business Model Canvas .....	25
3.4	Sidosryhmät Suomessa .....	25
3.4.1	Tärkeät sidosryhmät .....	26
3.4.2	Muut sidosryhmät .....	27
3.5	Sidosryhmät Länsi-Euroopassa .....	27
3.5.1	Tärkeät sidosryhmät .....	28
3.5.2	Muut sidosryhmät .....	30
4	Valittujen Länsi-Euroopan maiden markkina-analyysi .....	31
4.1	Länsi-Eurooppa kohdemarkkinana kokonaisuudessa .....	31
4.2	Saksa kohdemaana .....	33
4.2.1	Toimijat alalla .....	35
4.3	Itävalta kohdemaana .....	36
4.3.1	Toimijat alalla .....	38
4.4	Belgia kohdemaana .....	39
4.4.1	Toimijat alalla .....	41
4.5	Sveitsi kohdemaana .....	42
4.5.1	Toimijat alalla .....	43

4.6	Alankomaat kohdemaana .....	44
4.6.1	Toimijat alalla .....	46
4.7	Yhteenveto ja tulokset.....	47
5	Pohdintaa.....	52
5.1	Yhteenveto ja hyödynnettävyys.....	52
5.2	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	53
5.3	Oman oppimisen arviointi.....	54

#### Lähteet

#### Liitteet

Liite 1. Business Model Canvas kotimaa

Liite 2. Business Model Canvas kansainvälistyvä SSTec Oy, b-to-b

Liite 3. Länsi-Euroopan alueella toimivat kilpailijat

Liite 4. Toimeksiantajan kannalta hyödylliset linkit

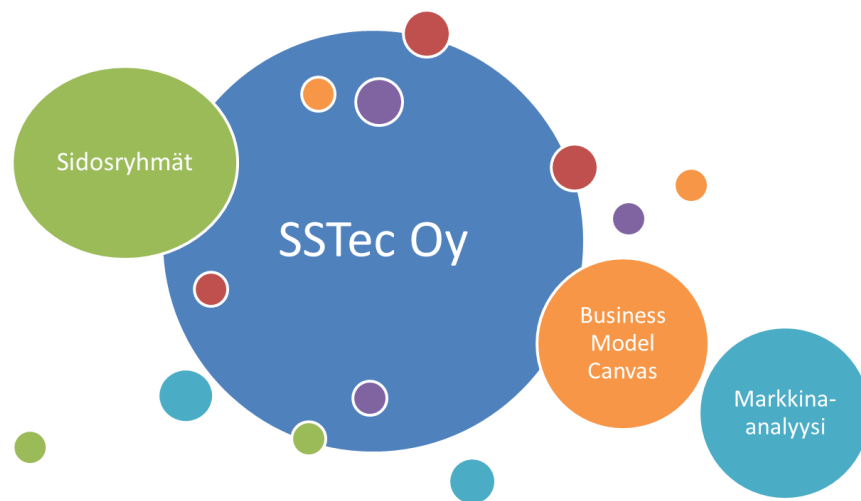
# 1 Johdanto

Suomalaiset pk-yritykset hakevat jatkuvasti kasvua ulkomailta, kansainvälistymistä myös tuetaan valtion ja kuntien tahoilta erilaisin keinoin tarjoamalla asiantuntija-apua, rahoitusta ja yksinkertaisesti kannustamalla yrittäjiä eteenpäin. Finnpro, Team Finland, Tekes ja Finnvera tekevät yhteistyötä ja auttavat yrittäjiä löytämään ne oikeat kohdemarkkinat ja oikean tavan päästä mukaan globaaliin kilpailuun. (Yrittäjät 2016.)

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaukset

Opinnäytetyön toimeksiantaja on SSTec Oy, vihtiläinen 3D-suunnitteluun sekä projektien toteutukseen erikoistunut pk-yritys, joka käyttää uutta kivikorien täyttömenetelmää ja hakee kasvua ulkomailta.

Tässä opinnäytetyössä määritellään toimeksiantajan sidosryhmiä sekä sidosryhmien vaikutuksia yrityksen toimintoihin, tarkastellaan yrityksen toiminnot Suomessa ja kansainvälistymisen yhteydessä Business Model Canvasin avulla ja analysoidaan potentiaalisia kohdemaita Länsi-Euroopassa. Näistä osioista muodostuu yleiskäsitys yrityksen tuotteista, yhteistyökumppaneista ja heidän merkityksestä yritystoiminnassa, yrityksen ydintoiminnoista ja mahdollisuuksista pärjätä valitussa kohdemarkkinassa. Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön keskeisimmät osiot.



Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeisimmät osiot

Opinnäytetyön tärkeimmät kysymykset ovat:

- Ketkä ovat SSTec Oy:n sidosryhmät, mikä on sidosryhmien vaikutus yrityksen toimintaan ja muuttuuko se kansainvälistymisen myötä?

- Mitkä ovat SSTec Oy:n ydintoiminnot ja osaamiset, millä luodaan arvoa asiakkaille ja miten liiketoimintamalli nähdään Business Model Canvasin avulla?
- Mitkä ovat potentiaaliset kohdemaat Länsi-Euroopassa?
- Ketkä ovat alalla toimivat kilpailijat, onko SSTec Oy:n tuotteilla ja toiminnalla kysyntää Länsi-Euroopassa?

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö rakentuu luvussa kaksi esitetyistä teoriaosuudesta, jotka ovat sidosryhmäteoria, Business Model Canvas, yritysten kansainvälistymisteoria sekä markkina-analyysi. Luvussa kolme esitetään SSTec Oy yrityksenä, tutustutaan kivikoreihin tuotteina, kivikorien täyttömenetelmään sekä SSTec Oy:n kansainvälistymismahdollisuuksiin. Luvussa neljä tarkastellaan Länsi-Euroopan markkinat kokonaisuudessa, käydään läpi valitut kohdemaat keskeisillä kansainvälisen kaupan mittareilla ja tarkastellaan alalla toimivia kilpailijoita. Luvussa viisi tehdään koko työn yhteenveto ja hyödynnettävyys sekä oman oppimisen arviointi.

## **1.3 Toiminnallinen opinnäytetyö**

Toiminnallinen opinnäytetyö suoritetaan toimeksiantona, joka saadaan yritykseltä tai yhdistykseltä, opinnäytetyön tuloksena voi olla produkti, opas, näyttely tai jokin muu valittu toteutusmuoto. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on yhdistää käytännönläheisyys ja ammattikorkeakoulussa saatu tieto, opiskelija tekee ikään kuin näyttönsä oman osaamisen pohjalta. (Villikka & Airaksinen 2003, 9-10.)

Kyseinen opinnäytetyö luokitellaan toiminnalliseksi opinnäytetyöksi, opinnäytetyön tuloksena on Länsi-Euroopan valittujen kohdemaiden markkina-analyysi sekä erillinen lista alalla toimivista kilpailijoista.

## 2 Yrityksen sidosryhmien analyysi

### 2.1 Sidosryhmät teoriakehys

*”Yrityksen sidosryhmiä ovat ne tahot, joihin yritys vaikuttaa tai voi vaikuttaa omalla toiminnalla, toisaalta ne ovat myös tahot, jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat tai voivat vaikuttaa yritykseen”.* (Juutinen & Steiner 2010, 82.)

R. Edward Freeman esitti yrityksen sidosryhmäteorian (*stakeholder theory*) jo vuonna 1984, hän korosti yrityksen tarvetta ymmärtää eri ryhmien tarpeita, mahdollisuuksia sekä vaikutusvaltaa ja osoittamaan omalla toiminnallaan kiinnostusta sekä kunnioitusta ko. ryhmiin. Yrityksen tulisi tunnustaa omat sidosryhmänsä sekä heidän vaikutukset omaan toimintaan. *”Teorian ideana on pyrkimys eettisesti ja moraalisesti kestävään liiketoimintaan huomioimalla sidosryhmäsuhteet tasapainoisesti”.* (Viitala & Jylhä 2013; Ed Freeman 2016.)

Yrityksen toiminnassa mukana olevia tahoja kutsutaan sidosryhmiksi ja ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäiset sidosryhmät ovat henkilöstö sekä johto, ulkoiset sidosryhmät ovat rahoittajat, asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Yritysten tulisi tunnistaa kaikki omat sidosryhmät, joita ovat esimerkiksi omistajat, työntekijät sekä johto, rahoittajat, verohallinto sekä julkinen hallinto, asiakkaat, kilpailijat, yhteistyökumppanit jne. Yrityksen sidosryhmät on kuvattu kuviossa 2.



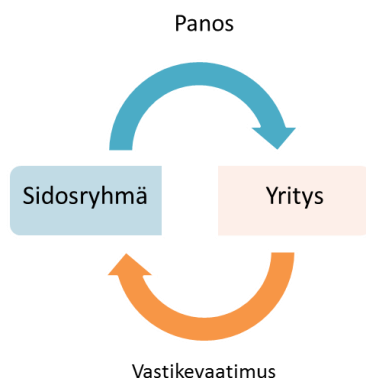
Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmät

Jokaisella sidosryhmällä on oma tärkeä rooli yrityksen kehittymisen kannalta, mikäli joku sidosryhmä jää pois, yritys ei voi jatkaa ilman sitä. Jokaisella sidosryhmällä on myös oma vaikutus yrityksen toimintaan, sisäiset sidosryhmät ovat hyvin kiinteässä vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ilman työntekijöitään yritystä ei ole olemassa, toiset sidosryhmät, kuten valtio ja verottaja ovat taas vuorovaikutuksessa useiden eri yritysten kanssa samanaikaisesti. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi verottaja, kunnat sekä rahoittajat. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 46-47; Juutinen & Steiner 2010, 81-85.)

Yritys solmii eri tyyppisiä sopimuksia eri sidosryhmien kanssa, sopimukset voivat olla kertaluonteisia tai jatkuvia. Työntekijöiden kanssa solmitaan työsopimus ja vastineeksi työpanoksesta maksetaan palkkaa, tämä on esimerkki pitkäkestoisesta sopimuksesta, asiakkaan kanssa taas voidaan sopia kertaluonteinen sopimus tai pitkäkestoinen sopimus.

Tietyt sopimukset, kuten verot ovat lakisääteisiä eikä niistä voi neuvotella, ne määräytyvät yhteiskunnallisen järjestelmän mukaisesti eikä erikseen tehtäviä sopimuksia välttämättä kaivata. Kinkki ja Lehtisalo esittävät Yritystietous 2004 kirjassaan sidosryhmien vuorovaikutusta panoksen ja vastikkeen muodossa tapahtuvaksi vaihdannaiseksi, jossa kuvataan yksinkertaisesti vaihtokauppa, jota tapahtuu yrityksen ja eri sidosryhmien välillä. Panos on sidosryhmän sijoitus, joka voi olla työ tai raaka-aine, vastike on yrityksen korvaus sidosryhmien työpanoksesta, joka voi olla palkka henkilökunnalle tai maksu toimituksesta tavarantoimittajalle. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 46-47.)

Kuvio 3 havainnollistaa sidosryhmien välistä vuorovaikutusta panoksen ja vastikkeen muodossa.

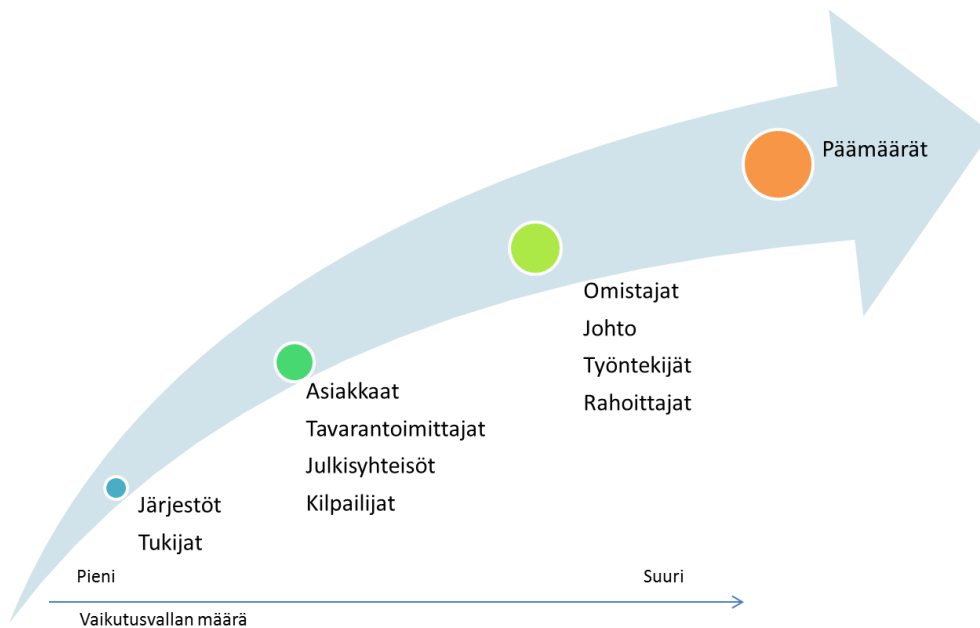


Kuvio 3. Sidosryhmän ja yrityksen vuorovaikutus (Mukaihen Kinkki & Lehtisalo, 47)

Sidosryhmien panoksen määrä ja sen vaikutus yritykseen vaihtelee toiminnan eri vaiheiden mukaan, johdolla sekä henkilökunnalla on yleensä isompi vaikutus kuten esimerkiksi asiakkailla, kilpailijoilla sekä järjestöillä. (Kuvio 4.)



Yrityksen ja sidosryhmien välisessä toiminnassa pyritään tasapainoon, jokaisen ryhmät on oltava tyytyväinen oman panokseen suhteessa siihen saatuun vastikkeeseen määrään. Yritysjohdon tehtävänä on ylläpitää eri sidosryhmien tyytyväisyyttä sekä ratkoa tarvittaessa myös konflikteja, jotta voidaan taata yrityksen menestyminen. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 48.)



Kuvio 4. Sidosryhmien vaikutus yrityksen toimintoihin (Mukaiillen Kinkki & Lehtisalo 2004, 48)

Sidosryhmien priorisointiin käytetään myös matriisimallia, jolla arvoidaan sidosryhmien kiinnostusta yritykseen sekä heidän vaikutusmahdollisuuksia yrityksen toimintaan. Yrityksen avainsidosryhmiä ovat ne tahot, joilla on suuri kiinnostus ja suuri vaikutusvalta, yrityksen on vastattava heidän odotuksiin menestyäkseen. Keskitason sidosryhmät ovat tärkeä ryhmä yrityksen kannalta, heitä on yleensä määrällisesti eniten. Sidosryhmät, joilla on suuri vaikutus mutta vähäinen kiinnostus ovat myös tärkeitä, heidän odotukset kannattaa selvittää, yrityksen ennakoitokyky on yksi avaimista menestykseen. (Juutinen & Steiner 2010,86.) Kuviossa 5 on esitetty sidosryhmien priorisointi matriisin avulla.

Sidosryhmien  
kiinnostuksen taso

Suuri	Matala vaikutus, suuri kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, suuri kiinnostus	Suuri vaikutus, suuri kiinnostus
	Matala vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Suuri vaikutus, keskitasoinen kiinnostus
Vähäinen	Matala vaikutus, vähäinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, matala kiinnostus	Suuri vaikutus, matala kiinnostus
	Matala	Keskitasoinen	Suuri

Kuvio 5. Sidosryhmien kiinnostus ja vaikutus yritykseen (Juutinen & Steiner 2010, 86)

Yrityksellä on käytössä eri lähestymistapoja kommunikointiin sidosryhmien kanssa, ne voivat olla avoin tiedotus, vuoropuhelu, yhteistyö ja kumppanuus sekä monitorointi.

Kuviossa 6 on esitetty eri sidosryhmille sopivia lähestymistapoja.

Sidosryhmien  
kiinnostuksen taso

Suuri	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Yhteistyö, kumppanuus
	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Vuoropuhelu
Vähäinen	Avoin tiedotus	Avoin tiedotus	Monitorointi
	Matala	Keskitasoinen	Suuri

Kuvio 6. Kommunikointi sidosryhmien kanssa (Juutinen & Steiner 2010, 87.)

**Avoimessa** tiedottamisessa yrityksen toiminnasta kiinnostuneille sidosryhmille tiedotetaan yrityksen eri toiminnoista, muutoksista sekä tapahtumista. Tiedottaminen on oma-aloitteista ja jatkuvaa.

**Vuoropuhelu** on jatkuvia tapaamisia, joissa yritys tiedottaa sidosryhmille tulossa olevista muutoksista, näin sidosryhmät saavat etukäden tietoa ja antavat palautetta yrityksen toiminnasta sekä kertovat omista odotuksista.

**Yhteistyö** on sidosryhmän kanssa tehtävää tiivistä yhteistyötä, sidosryhmän asiantuntijuutta hyödynnetään, toiminta voi olla kertaluonteista tai jatkuvaa.

Kansalaisjärjestöjen tai muiden yleishyödyllisten järjestöjen kanssa voi myös käydä vuoropuhelua esimerkiksi sponsoroinnin muodossa, jossa järjestö tarjoaa vastineeksi näkyvyyttä markkinointimielessä. (Juutinen & Steiner 2010,87-88.)  
Seuraavaksi käyn tarkemmin läpi eri sidosryhmiä ja heidän vaikutuksia yrityksen toimintoihin.

### **Omistajat**

Yrityksen omistajina voivat olla yksityiset henkilöt, valtio tai toiset yritykset ja ne sijoittavat yrityksen rahaa oman pääoman ehdoin. Omistajat odottavat yleensä korkoa sijoitetulle pääomalle, omistajien panos on yleensä ratkaiseva yrityksen perustamisen kannalta, ilman riittävää omaa pääomaa voi olla vaikea saada vierasta pääomaa yritykseen. Pienessä yrityksessä on yleensä yksi omistaja, joka toimii samalla yrittäjänä, hänen oma taloudellinen menestys on kiinteästi sidoksissa yrityksen menestykseen. Yrityskoon kasvaessa mukaan kuvioihin astuu lisää sijoittajia, jotka voivat toimia sijoittajina eivätkä osallistu päivittäiseen päätöksentekoon.

Isoissa osakeyhtiöissä on yleensä paljon eri sijoittajia, mutta päivittäisestä liiketoiminnasta vastaa ammattijohto. Ammattijohdon motivoimiseksi sekä yritykseen sitouttamiseksi käytetään eri keinoja, enenevässä määrin ehdotetaan yrityksen omistajuutta edullisella pääomasijoituksella.

Omistajavetoisissa yrityksissä omistaja päättää itse mihin suuntaan kehittää yritystä, tästä voi muodostua ongelma, mikäli yritys kasvaa nopeasti eikä yrittäjällä ole itsellään tarvittavaa ammattitaitoa yrityksen kehittämiseen. Mitä tiiviimmin yrittäjä toimii yrityksessä, sitä tärkeämpiä ovat yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet, mutta parhaiden kehittymismahdollisuuksien näkeminen voi olla haastavaa, omalle toiminnalle on vaikea olla kriittinen ja objektiivinen. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 49.)

### **Rahoittajat**

Yritys tarvitsee toimintaa varten suhteellisen paljon pääomaa, erityisesti yrityksen kasvamisvaiheessa joudutaan hakemaan ulkopuolista rahoitusta. Rahoittajina toimivat erilaiset rahalaitokset, kuten pankit tai vakuutuslaitokset, toiset yritykset sekä erilaiset järjestöt kuten Finnvera tai Tekes. Rahoittajat sijoittavat yritykseen vierasta pääomaa ja saavat siitä korkoa. Vierasta pääomaa sijoitetaan ennalta määritetyin ehdoin, yrityksen maksukyvykkyyttä tutkitaan tarkoin ennen vieraan pääoman sijoittamista, pääomalle tehdään myös takaisinmaksusuunnitelma. Pääoman lisäksi rahoittajat voivat tuoda yritykseen myös omaa osaamistaan, sillä rahoittajien omat intressit ovat myös yrityksen menestymistä tukevia. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 50.)

## **Yrityksen johto**

Yrityksen johdon tehtävänä on suunnitella, toimeenpanna ja valvoa yrityksen toimintoja. Pienessä yrityksessä yrittäjä ja johtaja ovat yleensä sama henkilö, mutta yrityskoon kasvaessa voidaan hakea myös ulkopuolista yritysjohtajaa. Ylin valta säilyy yleensä kuitenkin omistajalla ja yrityksen johto annetun toimivallan puitteissa.

Johtajien perimmäinen tarkoitus on yhdistää yrityksen toiminnot kokonaisuudeksi sekä toimia tuottavasti ja taloudellisesti, kantaa vastuuta päätöksistään, johdolta odotetaan myös riskinottoa sekä nopeaa reagointikykyä.

Eri sidosryhmien odotukset voivat olla ristiriitaisia keskenään, yritykseltä odotetaan eri asioita, yritysjohton tehtävänä onkin tasapainottaa eri sidosryhmiä ja valita sidosryhmille kokonaisuuden kannalta parhaat edut. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 51.)

## **Henkilökunta**

Yrityksen henkilökunta sijoittaa yritykseen omaa osaamistaan, tietotaitonsa ja saa vastineeksi palkkaa sekä erilaisia luontaisetuja. Työntekijät toimivat johdon ohjauksessa sekä kantavat vastuun omista tekemisistään, isoimman vastuun kantaa kuitenkin aina yrityksen johto. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 51-52.)

## **Asiakkaat**

Menestyäkseen markkinoilla yritys tarvitsee asiakkaita, joita voivat olla yritys- sekä yksityisasiakkaat. Asiakkaiden tärkein panos on tuotteiden tai palvelujen ostaminen yritykseltä, vastineeksi rahalle he saavat yrityksen tuotteita tai palveluita. Yritykset toimivat jatkuvasti kiristyvässä kilpailutilanteessa, kilpailua on paljon ja asiakkuuksien menettäminen on jokapäiväistä. Ylläpitääkseen asiakassuhteita yrityksen on hyvä tehdä asiakaskyselyjä joiden kautta saadaan tärkeää palautetta onnistumisesta sekä mahdollisista kehityskohteista. Asiakaspalautteiden perusteella voidaan luoda uusia tuotteita, kehittää vanhoja, parantaa jakelua, huoltoa ja kehittää yrityksen toimintoja parempaan suuntaan.

Markkinapalaute on asiakkaiden panos yritykseen, asiakkaat odottavat korkealaatuisia tuotteita tai palveluja kohtuulliseen hintaan. Asiakaskeskeisen ajattelutavan mukaan asiakkaalle ei myydä enää pelkästään fyysistä tuotetta, vaan kokonaisvaltaista palvelua johon sisältyy myös asiakkaan ongelman ratkaiseminen. Asiakassidosryhmän vaikutus yritykseen on tullut entistä tärkeämmäksi vuosien varrella. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 52.)

## **Tavarantoimittajat**

Tavarantoimittajat tarjoavat yritykselle omia tuotantohyödykkeitä kuten raaka-aineita, laitteita, tuotteita tai palveluja kuten siivousta, kirjanpitoa yms. Enenevissä määrin yritykset ulkoistavat sen mitä toiset palvelualan yrityksen osaavat parhaiten, silloin yritykselle jää enemmän aikaa keskittyä omaan ydinosaamiseen. Tavarantoimittajan ja yrityksen välillä vallitsee asiakassuhde, yritys on asiakkaana joka ostaa tuotteita tai palveluja ja maksaa niistä tavarantoimittajalle sopimuksen mukaan. Yritys pyrkii neuvottelemaan itselleen hyvän ostohinnan sekä nopean ja edullisen toimituksen, tavarantoimittaja puolestaan neuvottelee itselleen hyvän myyntihinnan ja nopean maksun. Tavarantoimittajan ja yrityksen suhde on usein pitkäaikainen, tämä edellyttää huolellista tavarantoimittajan valintaa, yrityksen on voitava luottaa raaka-aineiden tai palvelujen laatuun sekä saatavuuteen. Tavarantoimittajat voivat olla yritykselle tietolähde asiakkaiden tavoin, ne seuraavat tiivisti mitä alalla tapahtuu, neuvovat yritystä tuotteiden tai palvelujen käytössä ja voivat kehittää ja ideoida uusia konsepteja yrityksen kanssa. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 53.)

## **Julkinen valta**

Suomessa on yrittämisen vapaus, mutta tietyillä toimialoilla yrittäminen on luvanvaraista, kuten esimerkiksi pankki- ja vakuutus toiminnassa. Julkinen valta eli valtio ja kunnat valvovat ja ohjaavat yritystoimintaa esimerkiksi lainsäädännön ja verotuksen avulla. Yrittäjyydellä on suuri taloudellinen merkitys sekä kansantaloudellisesti, että yrityksen sidosryhmien kannalta. Julkisen vallan tehtävät ovat saaneet enemmän merkistystä yrityksen toiminnan kannalta, erityisesti valtion ja kuntien tarjoamat palvelut sekä infrastruktuurin ylläpito ja kehittäminen ovat tärkeässä roolissa. Valtio tukee yrityksiä myös suoraan erilaisilla lainoilla ja avustuksilla, kunnat voivat puolestaan tarjota edullisia tiloja tai tontteja yritysten käyttöön. Osan palveluista yritys joutuu ostamaan julkiselta vallalta, joka toimii ikäänkuin tavarantoimittajana. Yritysten maksamalla veroilla kustannetaan osittain myös yrityksille tarjoamia palveluja, yritys maksaa itse veroja suoraan valtiolle ja kunnille tulo- ja varallisuusverojen muodossa sekä välillisiä veroja kuten sosiaaliturvamaksuja.

Julkisen vallan intressit ovat myös yrityksen menestymisen kannalla, sillä menestyvä yritys luo työpaikkoja, monet kunnat yrittävätkin houkutella yrittäjiä erilaisilla eduilla luodakseen uusia työpaikkoja ja saadakseen lisää tuloja. Yritykset luovat myös ilmapiirejä sekä elämäntapaa, esimerkkinä tehdaspaikkakunnat tai satamakaupungit. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 54.)

## **Kilpailijat**

Useimmilla yrityksillä on yksi tai useampi kilpailija, mitä tuottoisampi ala, sitä enemmän siellä on kilpailua. Suuret voitot houkuttelevat uusia yrityksiä, kova kilpailu pakottaa yritykset kehittämään jatkuvasti tuotteitaan, tehostamaan markkinointia ja jakelua sekä laskemaan hintoja. Kilpailevat yritykset voivat myös tehdä yhteistyötä perustamalla esimerkiksi tutkimus- tai koulutuslaitoksen, kilpailua voidaan myös vähentää jakamalla joitakin alan toimintoja keskenään. Esimerkiksi monet vientiyritykset tekevät yhteistyötä kilpailukyvyn parantamiseksi, sillä suomalaiset yritykset ovat yleensä pieniä maailmanmarkkinoilla. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 54-55.)

## **Muut sidosryhmät**

Yritykseen voivat vaikuttaa myös muut sidosryhmät, esimerkiksi työmarkkinajärjestöt, jotka ajavat omien jäsenien etuja, oppilaitokset sekä tutkimuslaitokset joiden kanssa yritykset tekevät yhteistyötä. Tiedotusvälineet ja sosiaalinen media levittävät tehokkaasti tietoa yrityksen toiminnoista muille sidosryhmille, vapaaehtoisjärjestöt tekevät myös yhteistyötä yritysten kanssa. (Kinkki & Lehtisalo, 57.)

## **2.2 Sidosryhmien vaikutukset yrityksen toimintaan**

Sidosryhmien vaikutukset yritystoimintaan ovat kasvaneet, yhteiskunta monimutkaistuu ja erikoistuu ja se luo tiettyjä paineita yritysten kehittymiselle. Omistajat, henkilökunta ja asiakkaat eivät enää riitä pitämään yritystä kasassa, yritys on tullut riippuvaisemmaksi tavarantoimittajista, julkisesta vallasta ja muista sidosryhmistä. Yrityskoon kasvaessa rahoittajien rooli muuttuu entistä ratkaisevammaksi, isoja projekteja tai laajentumisia ei yleensä voi toteuttaa ilman vierasta pääomaa. Myös kansainvälistyminen on tuonut lisää kilpailua, mutta toisaalta se on tarjonnut yrityksille mahdollisuuden uusien tavarantoimittajien tai asiakkaiden muodossa. Erikoistuneet palveluyritykset ovat saaneet lisää kasvua esimerkiksi logistiikan ja huollinnan alalla, erilaiset kansainväliset järjestöt sekä sopimukset ovat edesauttaneet yritysten kehitystä. Riippuvuus monista sidosryhmistä tekee yrityksen sekä haavoittuvaiseksi, että luo uudet mahdollisuudet kannattavampaan liiketoimintaan. (Kinkki & Lehtisalo, 57.)

## **2.3 Business Model Canvas**

Business Model Canvas (jatkossa BMC) on Alexander Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä strateginen työkalu, liiketoimintamalli, joka kuvaa miten organisaatio luo, tuottaa ja ylläpitää arvoa sen tärkeille sidosryhmäsegmenteille. BMC:tä voidaan käyttää olemassa

olevaan organisaation liiketoimintamallin selkeyttämiseen, toiminnan suunnitteluvaiheessa tai esimerkiksi uuden strategian määrittämiseen kansainvälistymisen yhteydessä. Parhaimman tuloksen saavuttamiseksi BMC:n on oltava yksinkertainen, ajankohtainen, helposti ymmärrettävä kuitenkin yksinkertaistamatta liikaa yrityksen toimintoja. (Osterwalder & Pigneur 2010, 14-15.)

BMC rakentuu taulukkomuotoon yhdeksästä rakennuspalikasta, jotka ovat

1. *Customer Segments (Asiakassegmentit)*

Ketkä ovat meidän asiakkaat? Ketkä ovat meidän tärkeimmät asiakkaat? Mitä erityistarpeita heillä on? Mitä eri asiakassuhteita meillä on?

2. *Value Propositions (Arvolupaus)*

Mitä hyötyä tuotamme asiakkaalle meidän tuotteella tai palvelulla? Mitä arvoa se tuottaa asiakkaillemme? Mikä on meidän etu kilpailijoiden nähden? Ovatko tuotteemme tai palvelumme innovatiivisia, kustomoituja, kustannustehokkaita vai luomme huippu brändin?

3. *Channels (Jakelukanavat)*

Miten kommunikoimme asiakkaidemme kanssa? Mitkä ovat meidän jakelukanavat ja myyntikanavat? Miten voimme toimia nopeasti ja taloudellisesti? Miten toimitamme arvolupauksemme asiakkaille?

4. *Customer Relationships (Asiakassuhteet)*

Miten palvelemme asiakkaita ja missä? Miten hoidamme asiakashankinnan? Miten huolehdimme ja kehitämme voimassa olevia asiakassuhteita?

5. *Revenue Streams (Myyntitulot)*

Ovatko myyntitulomme kertaluonteiset vai jatkuvat? Mikä on meidän hinnoittelupolitiikka, dynaaminen vs. kiinteä hinnoittelu. Mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteistamme?

6. *Key Resources (Avainresurssit)*

Mikä tai ketkä ovat meidän yrityksen perusta ja tärkein voimavara?

7. *Key Activities (Avaintoiminnot)*

Mitkä ovat välttämättömät toiminnot yrityksemme kannalta? Mitkä toiminnot tuottavat meille arvoa, jota me puolestaan tuotamme meidän asiakkaille?

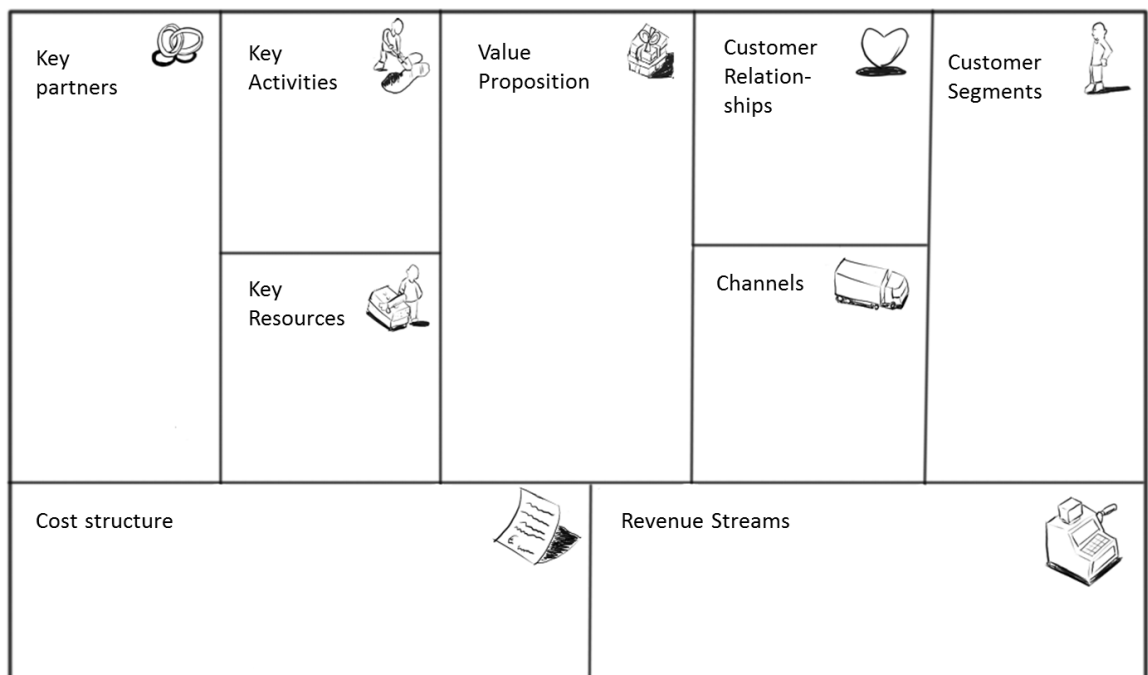
8. *Key Partnerships (Yhteistyökumppanit)*

Ketkä ovat meidän tärkeimmät yhteistyökumppanit ja/tai tavarantoimittajat?

Ketkä niistä tarvitaan ylläpitäksemme arvonlupaustamme?

9. *Cost Structure (Kustannusrakenne)*

Mitkä ovat meidän isoimmat kustannukset? Mitkä avainresurssit ja avaintoiminnot ovat kalleimmat? Mikä on meidän liiketoiminnan kustannusrakenne ja arvontuotto vs. kustannustehokkuus? (Osterwalder & Pigneur 2010, 21-41.)



Kuva 1. Business Model Canvas (Mukaillen Osterwalder & Pigneur 2010, 19)

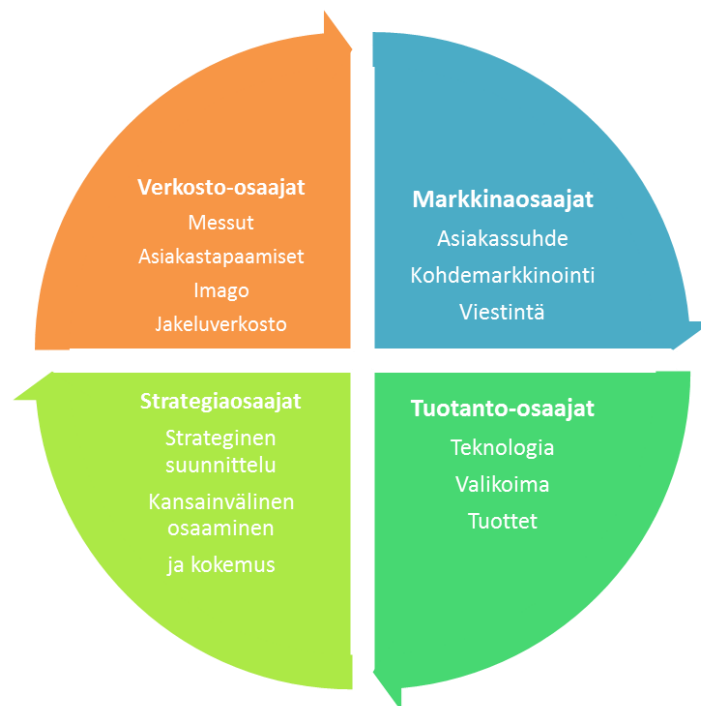
**2.4 Pk-yritysten kansainvälistyminen**

Yritysten suhtautuminen kansainvälistymiseen on muuttunut nykypäivänä myönteisempään suuntaan, kansainvälistyminen nähdään mahdollisuutena, ei uhkana. Kansainvälistymisen mahdollistavat globalisaatio, kansainvälisen kaupan kasvu, markkinoiden avautuminen ja lisääntyvä kilpailu. Kansainvälistyminen alkaa tuonnilla tai viennillä yhteistyönä ulkomaalaisen yrityksen kanssa, useimmiten hankitaan raaka-aineet tai tuotantolaitteet ulkomailta. (Jylhä & Viitala 2013.)



Kansainvälistyvät yritykset voidaan jakaa vaiheittain kansainvälistyviin, born global yrityksiin ja born again global yrityksiin. Vaiheittain kansainvälistyvät ovat yleensä menestyneet hyvin kotimaassa ja hakevat kansainvälistymisellä lisää kasvua ulkomailta. Born global yritykset ovat tyypillisesti korkean teknologian yrityksiä, jotka toimivat segmentoiduilla niche-markkinoilla, yritys on jo syntyessään globaali, sillä kotimaasta ei löydy tarpeeksi isoja markkinoita. Born again global yritykset syntyvät lähinnä uuden omistajuuden kautta globaaleiksi yrityksiksi tai perheyrityksestä tulee globaali sukupolven vaihdon yhteydessä. (Jylhä & Viitala 2013.)

Jylhän ja Viitalan mukaan jokaisella yrityksellä on oma kriittinen osaamispiste, kuviossa 7 on esitetty yritysten eri osaamisalueita joita ovat markkina-, tuotanto-, verkosto- ja strategia-osaaminen.



Kuvio 7. Yrityksen osaamispisteet (Mukaiillen Jylhä& Viitala 2013)

Yrittäjä on aina avainasemassa kansainvälistyvässä pk-yrityksessä, muutokset ovat nopeita ja ajoitus sekä nopea reagoiminen ovat erittäin tärkeitä. Pk-yritykset ovat yleensä nopeita reagoimaan muutoksiin, joustavia, omaavat suorat kommunikointikanavat ja toimiminen yleensä henklöityy, hyvin usein itse yrittäjään. Kuviossa 8 on vertailtu kansainvälistymisen plussia ja miinuksia pk-yritysten näkökulmasta.



Kuvio 8. PK-yritysten kansainvälistymisen mahdollisuudet ja uhat (Mukaiillen Jylhä & Viitala 2013)

Kansainvälistyminen nähdään yleisesti kuitenkin tuovan lisää mahdollisuuksia, potentiaaliset kohdemarkkinat ovat globaalit ja kansainvälistyminen on osa strategista toimintaa. Kasvustrategioina voivat olla markkinoiden kehittäminen, haetaan uusia kohdesegmenttejä ja laajennetaan maantieteellisesti.

Yritykset voivat kansainvälistyä myös yritysostojen, yhteistyökumppanuuden kautta tai diversifioinnilla jolloin kasvua haetaan uudella markkina-alueella uudella toimialalla ja uusilla tuotteilla, tämä koskee lähinnä uutta innovatiivista high tech-teknologiaa. Kansainvälistymisen riskit kasvavat yleensä sitä mukaan, mitä kauemmas mennään kulttuurisesti ja maantieteellisesti. Yrityksellä on kaikki mahdollisuudet onnistua, mikäli sillä on onnistunut strategia, huipputuote, osaaminen, ulkopuolinen tuntemus sekä tehokas markkinointi. PK-yrityksille tärkeäksi muodostuvat myös referenssit ja isot kotimaiset asiakkaat, erityisesti projektiviennissä. (Jylhä & Viitala 2013.)

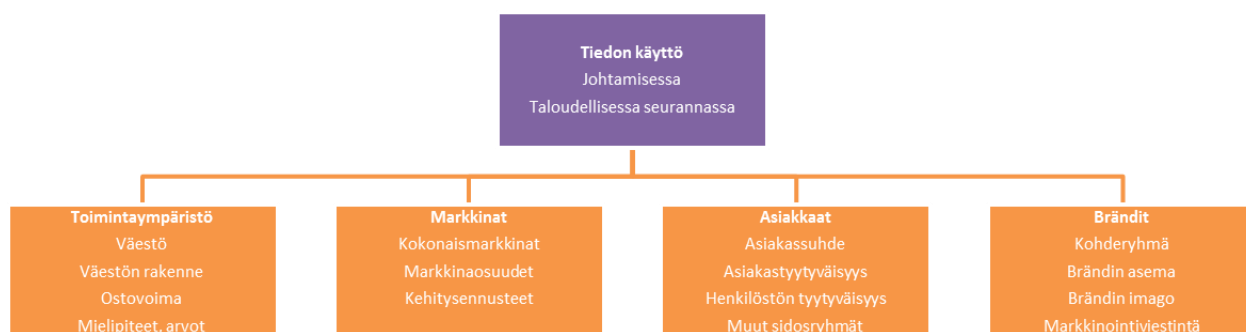
Projektien vienti on monipuolinen viennin muoto, samalla se on myös vaativin viennin muoto. Projektin suunnitteluun sekä toteutukseen, työvoiman ja raaka-aineiden hankintaan menee paljon aikaa ja resursseja. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 212.)

## 2.5 Markkina-analyysi

*"Markkinatutkimuksen tavoitteena on tieto, joka auttaa päätöksenteossa. Yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, sidosryhmiä ja tuotteita koskevat tunnusluvut ovat yhdistettävissä taloudellisiin tai muihin johtamisjärjestelmässä käytettäviin tunnuslukuihin".* (Lotti 2001, 26.)

Markkina-analyysi luodaan käsittelemällä dataa ja yhdistämällä tietoja keskenään. Toimintaympäristössä vaikuttavat väestö ja sen rakenne, ihmisten ostovoima sekä mielipiteet ja arvot. Markkinoiden kohdalla tarkastellaan kokonaismarkkinat sekä kehityssennusteet, jakautuminen sekä markkinaosuudet. Asiakkaiden kohdalla tarkastellaan asiakassuhteita, asiakastyytyvääisyyttä, henkilöstön tyytyväisyyttä sekä muiden sidosryhmien suhtautumista yritykseen. Brändi on tärkeä osa yrityksen markkina-analyysia, brändin asemaa ja imagoa tarkastellaan suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen menestymistä mitataan aina taloudellisilla mittareilla ja ne kytketäänkin markkina-analyysin tuottamiin tietoihin, jotta saadaan syvempi käsitys keskinäisistä vaikutuksista. Markkina-analyysi on osa markkinatutkimusta, se noudattaa markkinatutkimuksen menetelmää ja käyttää samoja analyysimalleja, yhdistäen sisäiset ja ulkoiset tiedot keskenään, mikä luo puolestaan paremman kuvan asioiden keskinäisten vaikutusten ymmärtämiselle. (Lotti 2001, 26-29).

Kuvio 9 havainnollistaa tiedon yhdistämistä ja käyttöä.



Kuvio 9. Markkina-analyysin tiedon käyttö yrityksissä (Mukaiillen Lotti 2001, 27)

Alunperin markkinatutkimuksia suoritettiin palvelemaan yritysten markkinointia, nytemmin markkinatutkimuksia teettävät myös julkiset organisaatiot ja järjestöt. Tutkimusten keskiössä on ollut asiakas, asiakaskeskeisyys on lisääntynyt, myös oman henkilökunnan vaikutusta asiakaspalveluun ja asiakastyytyväisyyteen tutkitaan ja seurataan entistä enemmän. (Lotti 2001, 30-32.)

Markkinoinnin näkökulmasta katsottuna asiakaskeskeisyys nousee entistä tärkeämpään rooliin, Gary Armstrong ja Philip Kotler (2013,34) kirjassa *Marketing an introduction* esittävät hyvin yksinkertaisesti, ”*Creating value for customers and build customer relationship.*”, luoda arvoa asiakkaalle ja rakentaa asiakassuhde.

## 2.6 Kokonaismarkkinoiden ja kilpailutilanteen arviointi

Kokonaismarkkinoiden tietoja tuottavat tutkimusyrietykset, tilastoviranomaiset kuten Suomen Tilastokeskus sekä erilaiset järjestöt, tutkimustietoa analysoidaan ja tukitaan

säännöllisesti. Säännöllisesti päivitettyjä ja kerättyjä tietoja saadaan esimerkiksi päivittäistavaratuotteista, lääkkeistä sekä autoista. Mikäli mittaus-, keräämis- ja analyysitavat ovat samat, tiedot ovat vertailukelpoisia eri markkina-alueiden kesken.

Markkinatutkimuksia teetetään kansallisella ja kansainvälisellä tasolla, Suomessa markkinatutkimuksia tekee Suomen Markkinatutkimusliitto, Euroopassa ESOMAR eli European Society for Marketing and Opinion Research ja Yhdysvalloissa AMA, American Marketing Assosiation. Suurimmat markkina-alueet ovat EU-maat sekä Yhdysvallat, ne kattavat lähes 80% alan liikevaihdosta. Globaalisti markkinoilla on paljon isoja kansainvälisiä toimijoita, jotka tutkivat eri osa-alueita, kuten esimerkiksi päivittäistavaratuotteita, lääkkeitä, mediatutkimusta yms.

Kokonaismarkkinoihin vaikuttavia tekijöitä on monia, alla on muutamia esimerkkejä. (Lotti 2001, 49-54.)

- taloudellinen tilanne kotimaassa ja kohdemaassa
- potentiaalisten asiakkaiden määrä ja rakennemuutokset sekä ostovoiman muutokset
- asiakkaiden luottamus tulevaisuuteen, investointi- ja ostokiinnostus
- kilpailijoiden toimenpiteet vs. omat toimenpiteet
- uusien tuotteiden tulo markkinoille
- alaan vaikuttavat poliittiset päätökset
- verotus, rahoitus ja korot

Tutkiessaan kokonaismarkkinoita ja markkinaosuuksia tulee samalla tutkia kilpailijoita, mitkä ovat heidän osuudet markkinoista, mitkä ovat heidän tuotteet ja ketkä ovat heidän asiakkaat. Markkinointisuunnitelmissa pohditaan kilpailutilannetta, tehdään SWOT-analyysjä kilpailijoita silmällä pitäen ja sisällytetään kilpailija-analyysi osaksi liiketoimintasuunnitelmaa.

Kilpailijoista kerättävät keskeisimmät tiedot ovat taloustiedot, strategia ja tavoitteet, tuotteet ja palvelut sekä asema markkinoilla, asiakkaat ja asiakastyytyväisyys, tuotekehitys, organisaation rakenne, toimialue, tuotekehitys sekä hinnoittelu ja laatupolitiikka. (Lotti 2001, 60-62.)

## **2.7 Valitun viitekehysten käyttö**

Tässä osiossa määrittelen millä tavalla valittu viitekehys heijastuu tässä opinnäytetyössä käytännön toteutukseen.

### **2.7.1 Sidosryhmät**

Sidosryhmät ovat erittäin tärkeitä yrityksen toiminnan kannalta ja jokaisen yrityksen tulisi tunnustaa omat sidosryhmänsä. SSTec Oy:n tapauksessa käydään läpi kotimaan sidosryhmät ja pohditaan miten sidosryhmät muuttuvat kansainvälistymisen seurauksena, mitkä sidosryhmät tulevat entistä tärkeimmiksi ja mitä uusia sidosryhmiä mahdollisesti löydetään. Toimeksiannon tavoitteena oli myös kartoittaa potentiaalisia yhteistyökumppaneita sekä asiakkaita.

### **2.7.2 Business Model Canvas**

Business Model Canvas havainnollistaa yrityksen tärkeimmät toiminnot ja sidosryhmät, BMC:tä on tarkoitus käyttää hyväkseen pohtiessaan miten kotimaan strategiset toiminnot muuttuvat laajentuessaan toimintaa rajojen ulkopuolelle. Kotimaan BMC:n lisäksi on tarkoitus tehdä kansainvälistymiseen käytettävä BMC, jota yritys voi muokata lisää jatkossa tarpeen mukaan.

### **2.7.3 Markkina-analyysi**

Markkina-analyysin avulla on tarkoitus selvittää mitkä valituista Länsi-Euroopan kohdemaista ovat potentiaaliset kohdemarkkinat, missä kivikoreja käytetään ja mihin tarkoitukseen, kartoitetaan kilpailijoita, ketkä he ovat, mitä tuotteita tai palveluja he tarjoavat ja millä tavoin he vaikuttavat markkinoilla.

### 3 SSTec Oy:n valmiudet ja mahdollisuudet kansainvälistyessä

Tässä luvussa tarkastellaan SSTec Oy yrityksenä ja tutustutaan yrityksen tuotteisiin. Samalla tarkastellaan kansainvälistymisen motiiveja sekä mahdollisuuksia, käydään läpi tärkeimmät liiketoiminnot BMC:n kautta sekä yrityksen sidosryhmiä Suomessa ja Länsi-Euroopassa.

#### 3.1 SSTec Oy:n yritysesitys

SSTec Oy on vuonna 2010 perustettu yrittäjävetoinen insinööritoimisto, yrityksen toimiala on kone- ja prosessisuunnittelu.

Yrityksen perustaja Jukka Siekkeli on erikoistunut 3D-suunnitteluun, koneenrakentamiseen sekä prototyypin luomiseen ja valmistukseen, SSTec Oy:n nykyinen toimitusjohtaja Mika Väinölä on tullut mukaan vuonna 2014 ja keskittyy toiminnan kehittämiseen, myyntiin ja markkinointiin sekä kansainvälistymiseen. Yritys tarjoaa monipuolisia suunnittelupalveluja, innovatiivisuutta sekä käytännön toteutusta.

SSTec Oy:n visio on olla ”*Innovatiivisin erilaisiin kivikori ratkaisuihin perehtynyt yritys. Olemme edelläkävijä koneellisissa ratkaisuissa muuri- ja aitarakenteisiin liittyen. Tulevaisuudessa on tarkoituksena tuoda kivikorit myös kuluttajien tietoisuutteen jälleenmyyjien kautta*”.

SSTec Oy:n missio on ”*Tuottaa laadukkaimmat ja kustannustehokkaimmat kivikoriratkaisut maailman markkinoille*.”

SSTec Oy:n strategiana on ”*Hakea nopeaa ja tasaista kasvua laajentamalla yhä useammille markkinoille seuraavien vuosien aikana. Kun riittävä kasvu on saavutettu, tuomme markkinoille maailman ensimmäiset koneet, joilla voidaan rakentaa kivikori-aitoja ja muureja*”.

Asiakkaille tehdyt projektit toteutetaan avaimet käteen periaatteella suunnittelusta toteutukseen asiakkaiden toiveiden mukaisesti. (Väinölä 29.02.2016.)

Vuoden 2015 liikevaihto oli n. 0,59 milj. euroa. Yrityksen taloustiedot löytyvät kuviosta 10.

## Yhteenveto tunnusluvuista

	01/2012	01/2013	01/2014	01/2015
Liikevaihto (1000 €)	112	132	257	183
Liikevaihdon muutos %	-	57,1 %	94,7 %	-28,8 %
Liiketoiminnan tulos (1000 €)	7	-34	16	-13
Liikevoitto %	5,7 %	-25,8 %	6,2 %	-7,1 %
Henkilöstö	1	1	-	-

Kuvio 10. SSTec Oy:n tunnusluvut (Asiakastieto 2016)

### 3.1.1 Yrityksen tuotteet

Yrityksen tuotteita ovat kivikori ja vallikori sekä pienrakentajille ja puistoihin suunnitellut kivikorituotteet. SSTec Oy:n kaikki tuotteet valmistetaan Suomessa kotimaisella sopimusvalmistajalla.

Yrityksen päätuote on kivikori, jota käytetään julkisivujen, melusteiden ja tukimuurien rakentamiseen sekä maisemointiin. Kivikori on teräsverkosta ja kivistä rakennettu elementti, jota käytetään pääsääntöisesti erilaisilla maanrakennustyömailla. Kivikorit ovat suorakaiteen muotoisia, valmistuksessa käytetään useimmiten ruostumatonta tai sinkitettyä terästä, täyteenä käytetään yleensä murskattuja luonnonkiviä. Täyteenä voidaan käyttää myös betonimurskaa, sekä kierrätysmateriaaleja kuten lasia tai kumia. Kivikorin täyteen minimirajoite vastaa verkon silmän kokoa ja on n. 80mm, maksimissaan voidaan käyttää 200mm kokoisia täyttöpaloja, isompia ei kannata käyttää sillä kori ei täyty kunnolla.

Itse kivikorin standardoitu koko on 2m x0.5m x0.5m, joka helpottaa suunnittelua ja asentamista, maisemointia sekä tarjousten laskentaa. Kuvissa 2-3 on esitetty esimerkkejä kivikorien ja kivikorimuurien käytöstä.



Kuva 2. Kivikorit Lujatalo Oy:n projektissa Kuopiossa (Väinölä 09.05.2016)





Kuva 3. Kivikorin käyttö ympäristön maisemoinnissa (Väinölä 09.05.2016)

Vallikoreja käytetään maisemointiin, melusteisiin ja pengerrysten rakentamiseen. Vallikorissa voidaan käyttää myös ylijäämämaata, vallikori voidaan täyttää suodatinkankaalla ja turpeella ja käyttää kasvualustana. Vallikori on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4. Vallikori (Väinölä 09.05.2016)

Kustannuksiltaan kivikorimuuri on muita tukimuureja edullisempi, kivikoreista tehty muuri ei tarvitse ylläpitoa, kestää erittäin hyvin routaa eikä ole grafiittiherkkä kuten perinteiset betonimuurit. SSTec Oy:n kivikorien laskennalliseksi käyttöikäksi on arvioitu 150 vuotta. (Väinölä 29.02.2016.)

### 3.1.2 Kivikorien täyttömenetelmä

SSTec Oy on kehittänyt ja patentoinut uuden, innovatiivisen ratkaisun kivikorien valmistamiseen sekä täyttöön suoraan rakennuspaikalla. Menetelmässä kivikorit



valmistetaan suoraan rakennuspaikalla yhdellä koneella, jolla tehdään korit ja asennetaan ne paikoilleen. Innovatiivisen menetelmästä tekee se, että aikaisemmin kivikorit täytettiin käsin, mikä aiheutti huomattavia työvoimakustannuksia.

Uuden koneellisen täyttömenetelmän avulla kivikorimuurit voidaan rakentaa huomattavasti nopeammin ja sitä kautta säästää työvoimakustannuksissa. Koneellista täyttömenetelmää ei ole käytössä missään muualla maailmassa, mikä tekee koneesta ainutlaatuisen innovaation. Kivikorien valmistukseen ja täyttöön käytetään työmaalle tuotavaa erikoiskonetta, jolla täytetään kivikori, tärytetään tiiviiksi ja asennetaan paikoilleen. (Väinölä 29.02.2016.)

Kuvassa 5 on esitetty kivikorien valmistusmenetelmä erikoiskoneella. Kone on SSTec Oy:n suunnittelema ja rakentama, koneen runko ja nosturi ovat ainoat valmiina käytetyt osat.



Kuva 5. Kivikorien täyttömenetelmä (Väinölä 09.05.2016)

Kuvassa 6 oleva Siilitien metroaseman julkisivu on rakennettu hyödyntäen nimenomaan SSTec Oy:n kivikoreja sekä kivikorien täyttömenetelmää.



Kuva 6. Siilitien metroaseman sisäänkäynti (Väinölä 09.05.2016)

Suomessa kivitöitä käytetään eniten tukimuureina ja maisemointitarkoituksiin, yli metrin korkeat kivitörmäykset tarvitsevat taakseen tukea, jotta ne säilyttävät hyvin muotoa. Maa-alustan on myös oltava peittävä, jotta saadaan paras mahdollinen lopputulos. Kivitörmäykset kiinnitetään toisiinsa lenkeillä, jotta ne saadaan pysymään tiukasti kiinni.

Kivitörmäyksen kilpailijoita Suomessa ovat betoniseinät, maavallit ja erilaisilla materiaaleilla pinnoitetut meluseinät. Maavalli on edullisin vaihtoehto, betoniseiniä, käytetään taas ylivoimaisesti eniten esimerkiksi tukimuureina ja meluseinäinä. Muita kilpailijoita ovat ulkomaalaiset kivitörmäykset, joita tuodaan Suomeen esimerkiksi Kiinasta ja Italiasta. (Väinölä 29.02.2016.)

### 3.2 Kansainvälistymisen valmiudet

SSTec Oy on toiminut Suomessa jo muutaman vuoden ajan toteuttaen erilaisia projekteja asiakkailleen. Isoimmat projektit ovat olleet Siilitien metroaseman julkisivu sekä Ruduksen kivimuri kierrätetystä betonimurskasta. SSTec Oy:n viimeisin projekti on toteutettu Ruotsissa, jonne rakennettiin noin kilometrin mittainen kivitörmäys, projektin kesto on ollut noin puoli vuotta. Kuvassa 7 on Ruotsin projektin kivitörmäyksen toteutus.



Kuva 7. Gamla Uppsala Dubbelspår-projekti, kevät 2016 (Väinölä 09.05.2016)

SSTec Oy sai Ruotsista arvokasta kansainvälistä kokemusta ja tarkoituksena on hakea lisää kasvua ja uusia projekteja Suomen rajojen ulkopuolelta myös jatkossa. SSTec Oy on erikoistunut kokonaisvaltaisesti projektien suunnitteluun ja toteutukseen, kaikki tarvittava osaaminen tulee joko yrityksen sisältä tai osaavien yhteistyökumppanien kautta. Yrityksen tarkoituksena onkin jatkaa samaa strategiaa kansainvälistyessä, käyttäen Suomessa valmistettuja komponentteja sekä työllistää kotimaisia työntekijöitä. (Väinölä 22.04.2016.)

SWOT:in eli nelikenttäanalyysin avulla tarkastellaan yrityksen vahvoja ja heikkoja puolia eli niin sanottuja sisäisiä tekijöitä sekä ympäristön uhkia ja mahdollisuuksia eli ulkoisia tekijöitä. (Armstrong & Kottler 2013, 83).

Kuviossa 11 on esitetty SSTec Oy:n SWOT-analyysi.



Kuvio 11. SSTec Oy:n SWOT-analyysi

SSTec Oy:n vahvuuksia ovat ydinosaaminen sekä innovaatiot, englannin kielen osaaminen, ainutlaatuinen tuote, projektien hallinta sekä tuotteen kilpailukyky hinnallisesti ja laadullisesti. Heikkouksia ovat yrityksen pieni koko, mikäli toiminta kasvaa nopeasti, voi olla vaikea löytää nopeasti osaavaa työvoimaa. Myös yrittäjillä on iso vastuu yrityksestä, tietotaito on tällä hetkellä kahden henkilön varassa. Kielitaito on myös yksi heikkouksista, mikäli halutaan kansainvälisille markkinoille, erityisesti Länsi-Eurooppaan, saksan kielen osaamisesta voisi olla paljon hyötyä. Kansainvälistymisen kokemuksen puute on myös heikkous, oikean strategian löytäminen ja implementointi voi olla aikaa ja resursseja vievää.

Mahdollisuuksia ovat isot, kansainväliset markkinat, R&D sekä mahdollinen yhteistyö uusien toimittajien kanssa ja tulevaisuuden suunnitelmien mukaisesti konevalmistus. Uhkia ovat kova kilpailu sekä rahoitus, pienen yrityksen voi olla hankala löytää tarvitsemansa rahoitusta erityisesti kansainvälisille markkinoille. Myös kilpailevat tuotteet ovat uhka, sillä markkinoiden kansainvälistyessä myös kilpailu lisääntyy ja monipuolistuu.

Suomen markkinat ovat pienet SSTec Oy:n kaltaiselle, pieneen segmenttiin erikoistuneelle yritykselle ja kasvua sekä jatkuvia projekteja halutaankin hakea ulkomailta. Länsi-Eurooppa on alueena mielenkiintoinen, sillä siellä kivikoreja käytetään laajasti eri käyttötarkoituksiin, projektit ovat isompia ja mahdollisuuksia on huomattavasti enemmän kuin Suomessa. Myös kaupankäyntikulttuuri muistuttaa suomalaista. (Väinölä 22.04.2016)

### **3.3 Business Model Canvas**

BMC:n kautta on helpompi hahmottaa, mitä arvoa SSTec Oy tuo asiakkaille, ketkä ovat tärkeimmät sidosryhmät ja miten kotimaan ja kansainvälistyvän yrityksen BMC:t eroavat toisistaan. BMC on luotu pohjautuen Osterwalderin & Pigneur (2010) kirjassa Business Model Generation esiintyneeseen malliin, BMC:n luominen ja tarkoitus on kuvailtu tässä opinnäytetyössä aikaisemmin luvussa 2.3. SSTec Oy:n BMC:et löytyvät liitteistä 1 ja 2. Kotimaista toimintaa varten on luotu oma BMC ja kansainvälistymiselle oma BMC. Kotimaisessa BMC:ssä on tällä hetkellä kaikki yrityksen toiminnot ja asiakkaat. Mikäli SSTec Oy suuntaa jatkossa myös kuluttajamarkkinoille, b-to-c BMC olisi hyvä toteuttaa erikseen.

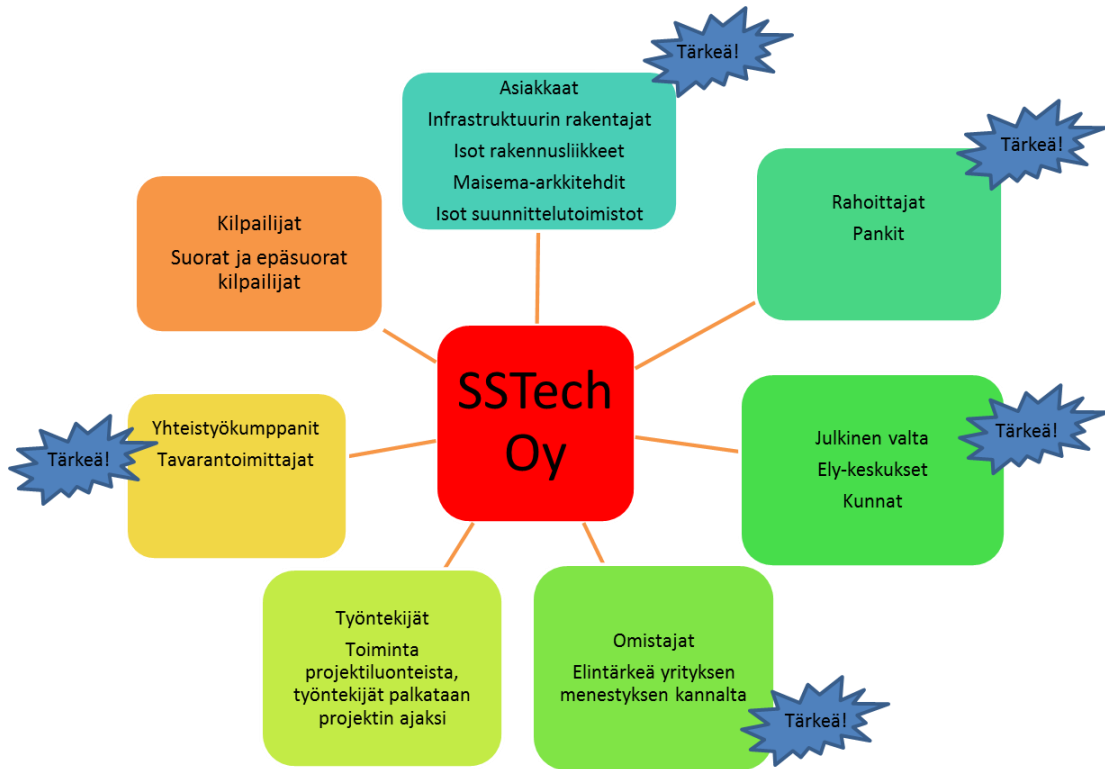
### **3.4 Sidosryhmät Suomessa**

SSTec Oy:n sidosryhmät on määritelty toimitusjohtajan kanssa, hän on myös arvioinut eri sidosryhmien vaikutuksen yrityksen toimintaan sekä sidosryhmien tärkeyden.

SSTec Oy:n sidosryhmät ovat hyvin tärkeitä kannattavan yritystoiminnan kannalta, jokaisella sidosryhmällä on oma merkityksensä ja jokaisen panos on tärkeä yrityksen toiminnan kannalta. Toiset sidosryhmät ovat kuitenkin tärkeämmässä roolissa kuin toiset, esimerkiksi asiakkaat, rahoittajat, julkinen verkosto sekä omistajat. (Väinölä 22.04.2016.) Kuviossa 12 on esitetty SSTec Oy:n sidosryhmät kotimaassa.

Juutinen ja Steiner (2010, 82-83) sekä Kinkki ja Lehtisalo (2004, 46-47) toteavat, että ymmärrys sidosryhmien odotuksista on erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta.





Kuvio 12. SSTec Oy:n sidosryhmät Suomessa (Väinölä 22.04.2016)

### 3.4.1 Tärkeät sidosryhmät

Tärkeimmät sidosryhmät ovat asiakkaat, joita ovat infrastruktuurin rakentajat, isot rakennusliikkeet joilla on monipuolista rakentamista, maisema-arkkitehdit, jotka päättävät mitä materiaaleja käytetään esimerkiksi maisemoinnissa sekä isot suunnittelutoimistot jotka käyttävät paljon alihankkijoita projekteissa.

Toinen ryhmä ovat rahoittajat, pienen yrityksen on hankala hoitaa isoja projekteja ilman rahoitusta, Finnvera on ollut tärkeässä roolissa isoimmissa projekteissa rahoittajana ja takaajana.

Julkisella vallalla, erityisesti Ely-keskuksilla, jotka suunnittelevat kuntien alueiden rakentamista ja kehittämistä on tärkeä rooli SSTec Oy:n kannalta, sillä Suomessa tarjouskilpailut ovat julkisia ja kaikilla vaatimukset täyttävillä yrityksillä on mahdollisuus hakea niihin. (Väinölä 22.04.2016.)

Kaikki julkiset hankinnat julkaistaan Hilma-julkiset hankinnat sivustolla, kansallinen ilmoituskynnysarvo on rakennusurakoissa 150 000€ (Hankintailmoitukset 2016).

Omistajat ovat erittäin tärkeässä roolissa SSTec Oy:n menestymisen kannalta, yritys on pieni ja kaikki tieto on tässä vaiheessa omistajien hallussa. Osaaminen on jakautunut omistajien kesken tekniseen ja liiketaloudelliseen tunteeseen, kummallakin on oma tärkeä rooli yrityksen kehityksen ja menestymisen kannalta.

Yhteistyökumppanit ja tavarantoimittajat ovat merkittävässä roolissa, sillä luotettavien yhteistyökumppanien löytämiseen menee yleensä suhteellisen pitkä aika, yhteistyön on toimittava moitteettomasti ja yrityksen on neuvoteltava itselleen edulliset hankintahinnat, hyvät maksuehdot ja toimivat logistiset ratkaisut. SSTec Oy:n merkittävin yhteistyökumppani on Lankapaja Oy, joka toimittaa mm. kivikorien verkkoja, takana on muutamien vuosien yhteistyö sekä omistajien henkilökohtaiset kytkökset yritykseen, yhteistoiminta on sujunut erittäin hyvin. (Väinölä 22.04.2016).

### **3.4.2 Muut sidosryhmät**

Yrityksen muita sidosryhmiä ovat työntekijät, joita palkataan projektiluontoisesti, projektit ovat pitkäkestoisia, muutamasta kuukaudesta puoleen vuoteen, mikäli on mahdollista, niin yritetään palkata samat työntekijät uudestaan. Yritystoiminnan kehittyessä on tarkoitus palkata lisää työvoimaa, tarkoituksena on luoda lisää työpaikkoja nimenomaan Suomeen. SSTec Oy kuuluu Suomen Yrittäjiin, muita sidosryhmiä järjestöjen kautta ei toistaiseksi ole.

Yrityksen suoria kilpailijoita ovat esimerkiksi Kaitos Oy, Oy Viacon Ab sekä ulkomaalaiset kivikorit, viimeiset kilpailevat lähinnä hinnalla. Kivikorien täyttömenetelmä on kuitenkin ainutlaatuinen, tällä hetkellä kilpailijoilla ei ole vastaavanlaista konetta vaan kivikorien täytöt suoritetaan pääasiassa käsin. Epäsuoria kilpailijoita ovat betonimuurit, meluseinät, maavallit sekä muut aitaelementit joita käytetään tällä hetkellä Suomessa eniten maisemoinnissa. (Väinölä 09.05.2016.)

### **3.5 Sidoryhmät Länsi-Euroopassa**

Länsi-Eurooppa on valikoitunut kohderyhmäksi toimeksiantajan toiveiden mukaisesti ja kohderyhmää on rajattu ottamalla mukaan Saksa, Sveitsi, Belgia, Itävalta ja Hollanti. Kyseinen rajaus on tehty toimeksiantajan toiveita kuunnellen, tarkoituksena oli tutkia saksankielisten maiden markkinoita, sillä kivikoreja käytetään enemmän Euroopassa kuin Suomessa tukimuureina ja erilaisiin maisemointitarkoituksiin. (Väinölä 09.05.2016.)

Kivikoreja on käytetty Euroopassa huomattavasti Suomea enemmän, Suomessa kivikorit otettiin käyttöön 1950-luvulla ja käyttö yleistyi 1990-luvulla. Keski- ja Etelä-Euroopassa kivikoreja on käytetty pidempään, esimerkiksi Italiassa kivikoreja on käytetty jo 1870-luvulta lähtien, ensin taistelussa eroosiota vastaan ja myöhemmin myös tukimuureissa. (Rakennustieto 2016.)

SSTec Oy:n sidosryhmät kansainvälistymisen yhteydessä muuttuvat jonkun verran, myös tietyt sidosryhmät, kuten esimerkiksi rahoittajat nousevat entistä isompaan rooliin, sillä ilman riittävä rahoitusta on hankala hakea isompia projekteja ulkomailta. Myös esimerkiksi Finnveran vientitakuu tai pankin taloudellinen tuki voi olla edellytys projektin saannin kannalta tai omien saatavien turvaamiseksi. (Finnvera 2016)

Kuvio 13 esittää SSTec Oy:n sidosryhmät Länsi-Euroopassa, sidosryhmät on käyty läpi yleisellä tasolla, kappaleessa 4 käyn tarkemmin läpi kohdemaiden analyysiä, liite 4:ssä on koottu mahdolliset viranomaiskontaktit sekä muuta toimeksiannon kannalta hyödyllistä informaatiota.



Kuvio 13. SSTec Oy:n sidosryhmät kansainvälistymisen myötä

### 3.5.1 Tärkeät sidosryhmät

Kansainvälistymisen myötä sidosryhmien vaikutus korostuu entisestään, erityisen tärkeäksi nousevat rahoittajat, julkinen valta ja asiakkaat, mutta myös kilpailun kiristyminen ja monipuolistuminen vaikuttaa voimakkaasti yrityksen toimintaan. Asiakkaita ovat hyvin samankaltainen ryhmä kuin kotimaassakin, toisaalta asiakkaiden löytämiseen tarvitaan entistä enemmän omistajien panostusta sekä uusien kontaktien luomista, joten omistajien rooli on erittäin tärkeä yrityksen kansainvälisen menestyksen kannalta. Kansainvälistyminen on pitkälti toisen osakkaan vastuulla ja yritystoiminnan kehittyessä voi olla paikallaan palkata kansainvälistä kokemusta omaavaa henkilökuntaa. (Väinölä 09.05.2016.)



Rahoittajien rooli korostuu ja monipuolistuu kansainvälistymisen myötä, projekteihin tarvitaan takauksia ja mukaan tulee uusia rahoittajia kuten Finnvera, Finnfund, Team Finland ja Nopef. (Ely-keskus 2016.) Myös enkelisijoittajat voivat olla mahdollisia rahoittajia hankkeille.

Julkisella vallalla on iso merkitys laajentuessaan kansainvälisille markkinoille, yhteisökaupan etuna on tavaroiden ja ihmisten vapaa liikkuvuus EU:n alueella, mutta kohdemaan lait ja asetukset koskien esimerkiksi työmaaturvallisuutta yms. täytyy selvittää aina tapauskohtaisesti. Rekisteröity liikeyritys voi tarjota väliaikaisesti palveluja myös toisessa EU maassa ilman sivutoimisen liikkeen perustamista, toisaalta palvelun tarjoajaa voidaan velvoittaa ilmoittautumaan ko. maan viranomaisille, eli nämä asiat täytyy tarkistaa aina maakohtaisesti. (Europa. eu 2016a.)

Euroopan Unionin julkiset hankinnat on koottu TED e-tendering sivustolle, sivusto on suomen kielellä, osa palveluista on englannin kielisiä. Yritys voi rekisteröityä TED:iin ja luoda oma profiili sekä tilata hälytyksiä sähköpostiin sopivista hankkeista. Palvelusta voi hakea sekä uusia että umpeen menneitä hankkeita. Tarjouspyyntöön liittyy yleensä erilaisia liitteitä kuten erityisvaatimuksia, teknisiä eritelmiä sekä sopimusluonnoksia. Tietoa on hyvin paljon ja oikean tarjouspyynnön löytämiseen menee paljon aikaa, lisää toimeksiantoja tulee melkein päivittäin. (TED e-tendering 2016.) Kuvassa 8 on esitetty TED:in e-tendering sivuston etusivu.

The screenshot shows the TED eTendering search interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'TED', 'TED SIMAP', 'TED eNotices', and 'TED eTendering'. The main search area is titled 'Hae tarjouspyyntöä' and includes several search criteria: 'Otsikko tai kuvaus sisältää', 'Hankintaviranomainen', 'Tila', 'Alkamispäivämäärä', 'Voimassaolon päättymispäivämäärä', and 'Menettelyn tyyppi'. Two dropdown menus are open, showing a list of organizations and procurement types. The first dropdown menu lists organizations such as 'Council of the European Union', 'EUROJUST', 'European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders (Frontex)', 'European Anti-Fraud Office (OLAF)', and 'European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC)'. The second dropdown menu lists procurement types such as 'Nopeutettu avoin menettely', 'Nopeutettu rajoitettu menettely', 'Kiinnostuksenilmaisupyyntö', 'Kilpailullinen neuvottelumenettely', and 'Kilpailu'. At the bottom of the search area, there are 'Hae' and 'Tyhjennä' buttons.

Kuva 8. TED:in e-tendering julkisten hankintojen julkaisusivusto (Europa.eu 2016)

### 3.5.2 Muut sidosryhmät

Tähän asti työntekijöitä on palkattu projektiluonteisesti sitä mukaan, kun apua on tarvittu, mutta toiminnan laajentuessa voi olla tarpeen palkata lisää työvoimaa joko Suomesta tai mahdollisesti ulkomailta. Ruotsin projektin yhteydessä on palkattu kesällä 2015 kuusi työntekijä, palkkaus edellytti mm. Ruotsin lainsäädäntöön tutustumista. (Väinölä 09.05.2016.)

Apua ulkomaalaisen työntekijän palkkaamiseen löytyy esimerkiksi Eures-sivustolta, jossa voi ilmoittaa avoinna olevasta työpaikasta sekä etsiä hakijoita. (Eures 2016.)

Mikäli kyseessä on lyhyehkö projekti kyseeseen voi tulla myös työvoiman vuokrayrityksen käyttö, jonka kautta voi vuokrata työntekijän tarvittavaksi ajaksi. Suomalaisista työvoiman vuokrayrityksistä ainakin Opteam sekä Barona tarjoavat kansainvälisiä työntekijöiden vuokrauspalveluja. (Opteam 2016; Barona 2016.)

Tämän hetken tärkein yhteistyökumppani on Lankapaja Oy, joka toimittaa kivikorien verkot ja jonka kanssa on tarkoitus jatkaa yhteistyötä myös kansainvälistymisen myötä. (Väinölä 09.05.2016.) Toisaalta kansainvälistymisen myötä on mahdollisuus tutustua uusiin tavarantoimittajiin, jo logistisistakin syistä raaka-aineiden ja komponenttien hankinta voi olla kustannustehokkaampaa suoraan Euroopassa, mikäli projektit toteutetaan siellä.

Joint Venture eli yhteistyökumppanuus voisi olla myös yksi mahdollisuus, mikäli löytää sopivan yhteistyökumppanin. SSTec Oy:n tapauksessa paikallinen yhteistyökumppani voisi esimerkiksi hoitaa osan paikallisista neuvotteluista tai tarvittaessa auttaa osaavan henkilökunnan löytämisessä. Kansainvälistyminen yhteistyökumppanin kautta ei vaadi yhtä isoja investointeja kuin perinteinen oman yksikön perustaminen, mutta yhteistyökumppani vie oman osuuden tuloksesta. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 211).

Kilpailijoiden rooli korostuu, kun lähdetään Suomen rajojen ulkopuolelle, koska kivikorien käyttö on Euroopassa yleisempää ja monipuolisempaa. Seuraavassa luvussa tarkastellaan Länsi-Euroopan markkinoita kokonaisuudessa, erillisessä liitteessä 3 on kerättyinä Länsi-Euroopan tärkeimmät kilpailijat.

## 4 Valittujen Länsi-Euroopan maiden markkina-analyysi

Kohdemarkkinoiksi on valittu tarkoituksella Länsi-Eurooppa, joista on valikoitu kohdemaiksi Saksa, Sveitsi, Belgia, Itävalta sekä Hollanti. Toimeksiannon mukaan kyseisissä maissa voisi olla eniten potentiaalia ja tässä markkina-analyysissä yritetään löytää sopivimmat kohdemaat kansainvälistymiselle.

Suomen vienti on edelleen suuryritysvetoista, mutta vuodesta 2011 suurten yritysten vienti on ollut laskusuhdanteinen, kun taas pienyritykset ovat hitaasti kasvattaneet viennin osuutta.

Suomalaisen pk-yritysten vienti EU:n sisämarkkinoille on kasvanut vuonna 2014 ja oli 56%, EU. ulkopuolisille markkinoille taas supistui ja oli 44%.

Kuviossa 14 on esitetty pk-yritysten ja suurten yritysten viennin ja tuonnin jakautumista EU:n ja muun maailman välillä. (Tulli 2015a, 2,6.)

SUURET YRITYKSET	VIENTI		TUONTI	
	milj. eur	Osuus viennistä.%	milj. eur	Osuus tuonnista.%
EU	27 499	59,3	22 469	54,3
Ulkokauppa	18 909	40,7	18 904	45,7
Yhteensä	46 408	100,0	41 374	100,0
<b>PK-YRITYKSET</b>				
EU	4 279	55,8	10 680	68,7
Ulkokauppa	3 394	44,2	4 874	31,3
Yhteensä	7 673	100,0	15 554	100,0

Kuvio 14. Suomen yritysten vienti EU :n sisällä ja muihin maihin (Tulli 2015a, 6)

Toimeksiantaja kuuluu tullin määritelmän mukaan pk-yritysten mikro-kokoluokkaan, joka tarkoittaa, että yritys työllistää alle 10 henkilöä ja liikevaihto on alle 2 milj. eur.

Mikroyritysten viennin arvo oli 711 milj. eur, muutosta edellisvuoteen oli +6 %, kun taas esimerkiksi pienten yritysten viennin arvo oli 2 083 milj. eur ja muutos edellisvuoteen oli +1 % ja suurten yritysten viennin arvo oli 46 408 milj. eur, joka oli sama kuin vuonna 2013. (Tulli 2015a, 6.)

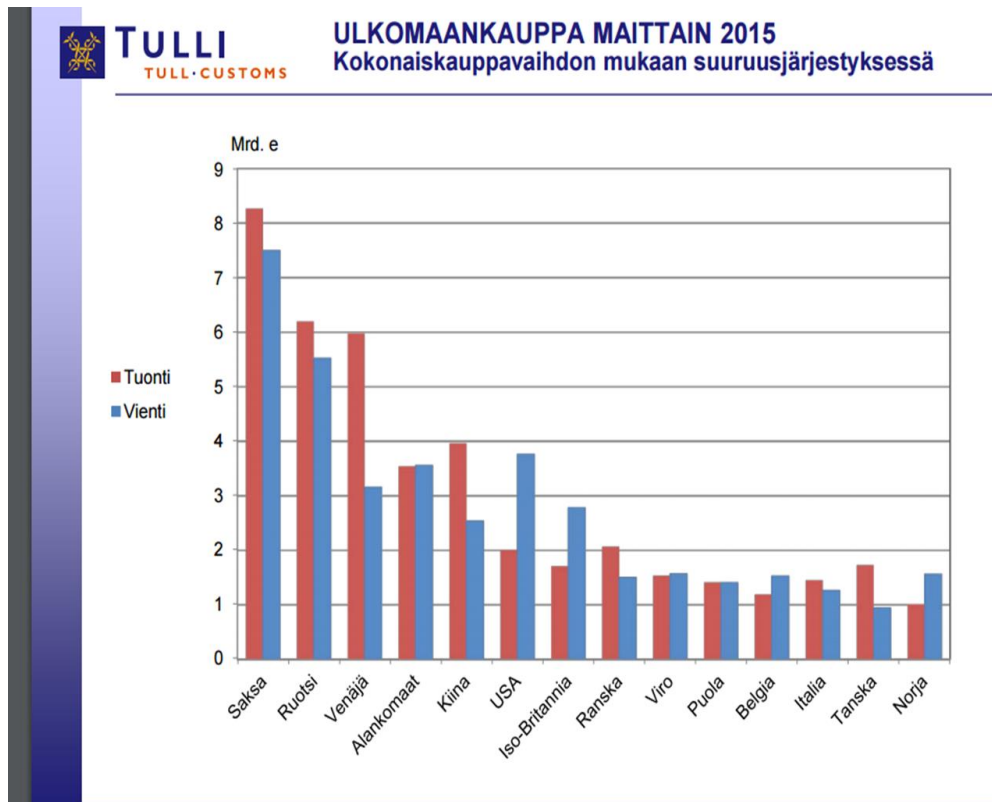
### 4.1 Länsi-Eurooppa kohdemarkkinana kokonaisuudessa

Länsi-Euroopan maat käsittävät alueena Saksan, Ranskan, Liechtensteinin, Sveitsin, Itävallan, Belgian, Luxemburgin, Monacon sekä Alankomaat. (Globalis 2016.)

Yllä olevista maista on valikoitu analyysikohteeksi Saksa, Itävalta, Belgia, Sveitsi sekä Alankomaat.

Kyseiset maat on valittu fyysisen sijainnin sekä taloudellisten näkymien perusteella. Ranska on iso, erillinen markkina, jossa puhutaan eri kieltä ja johon voisi tehdä kokonaan oman markkina-analyysin. Monaco, Liechtenstein sekä Luxemburg ovat pieniä maita eivätkä näin ollen ole niin kiinnostavia potentiaalisina markkinoina.

Suomen tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2015 kokonaiskauppavaihdon mukaan olivat Saksa, Ruotsi, Venäjä sekä Alankomaat, kauppakumppanit on esitelty kuviossa 15.



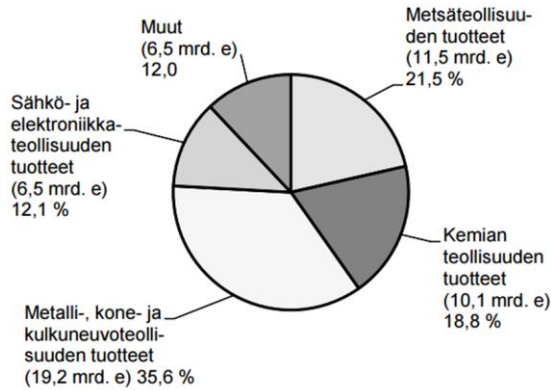
Kuvio 15. Suomen ulkomaankauppa maittain 2015 (Tulli 2016, 32)

Eniten vientiä Suomesta maittain oli Saksaan, Ruotsiin, USA:han, Alankomaihin, Venäjälle ja Iso-Britanniaan. (Tulli 2016, 32.) Kokonaisuudessa vienti Euro-alueelle oli 20,2 mrd. euroa eli 37,5 % kokonaisviennistä, muihin EU-maihin 11,6 mrd. euroa 21,5% kokonaisviennistä muihin Euroopan maihin vientiä oli 6,7 mrd. euroa 12,4%.

Maailmanlaajuisesti tuoteluokittain Suomesta vietiin eniten metalli-, kone- ja kulkuneuvoteollisuuden tuotteita 19,2 mrd. euroa eli 35,6%, metsäteollisuuden tuotteita 11,5 mrd. euroa 21,5 % ja kolmanneksi eniten kemian teollisuuden tuotteita 10,1 mrd. euroa 18,8%. (Tulli 2015 b,5.)

Vienti tuoteluokittain on esitetty kuviossa 16.

## Vienti tuoteluokittain



Kuvio 16. Suomen vienti tuoteluokittain (Tulli 2015b, 5)

EU:n sisäkauppa vuonna 2015 on ollut arvoltaan 2 890 mrd. euroa, suurin hankkija on ollut Saksa, joka on ostanut yli 20 % yhteisistä hankinnoista, toisella sijalla on ollut Ranska (n. 12%) ja kolmantena Iso-Britannia 10 % osuudella. (Tulli 2015b, 8.)

Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin maakohtaiset markkinat, mitä potentiaalia viennille ko. maista löytyy, käytetäänkö kohdemaissa kivikoreja sekä alakohtaiset toimijat. Laajempi kokonaisuus löytyneistä toimittajista Euroopan markkinoille löytyy erillisenä liitteenä liite 3:ssä.

Kivikoreja sekä kivikorivalmistajia on haettu internetistä englanninkielisellä vastineella *gabion*, saksankielisellä vastineella *gabione* ja flaaminkielisellä *schanskorf*- hakusanoilla, mutta haun edistyessä olen törmännyt myös sellaisiin vastineisiin kuten *stonebox*, *steinkörb* ja *steinkorb*.

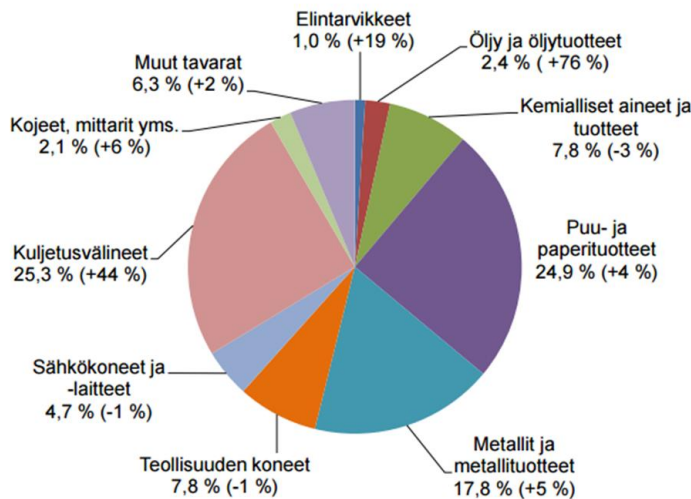
### 4.2 Saksa kohdemaana

Saksa on väkiluvultaan Euroopan suurin valtio, asukkaita vuonna 2015 oli n. 81,197 miljoonaa, BKT oli 2,904 biljoonaa euroa vuonna 2014. Saksan tärkeimmät vientimaat ovat Ranska, Yhdysvallat sekä Yhdistynyt Kuningaskunta ja tuontimaat ovat Alankomaat, Ranska ja Kiina. (Europa.eu 2016b.)

Saksa elää pitkälti autoteollisuudesta, panimotuotteista, kemikaali- ja lääketeollisuudesta sekä metallituotteista. Autoteollisuus työllistää joka seitsemännän työntekijän Saksassa. (Passport 2016a.)

Saksan yleinen arvonlisävero on vuonna 2016 19%, alennettu arvonlisävero on 7 %. Saksassa yritykset maksavat myös solidaarisuusmaksua, joka on 5,5% yhteisöverosta sekä elinkeinoveroa. (Finpro 2016a, 5; Veronmaksajat 2016b.) Saksan yritysverotusprosentti on vuonna 2016 29,72 %, EU:n mediaani on 22,10 %. (Veromaksajat 2016a).

**VIENTI SAKSAAN TAVARARYHMITÄIN 2015**  
Osuus viennistä ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan aikaan (%)



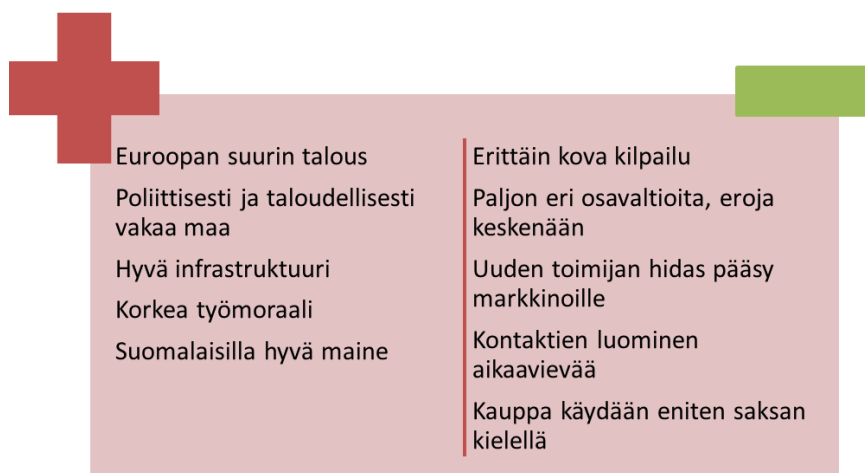
Kuvio 17. Suomen vienti Saksaan tavararyhmittäin (Tulli 2016, 38)

Suomen vienti Saksaan vuonna 2015 oli 7,5 mrd. euroa, kasvua on ollut 12% vuoteen 2014 verrattuna. Kuviossa 17 on esitetty Suomen vienti Saksaan tavararyhmittäin, suurimmat vientituotteet olivat kuljetusvälineet (25,3%), puu- ja paperituotteet (24,9%) sekä metallit ja metallituotteet (7,8%). Tullin ulkomaankaupan tilastojen mukaan Saksa on tällä hetkellä Suomen tärkein kauppakumppani sekä tuonnissa, että viennissä. (Tulli 2016, 38.)

Finpro:n vuoden 2010 raportin mukaan suomalaisten yritysten mahdollisuudet onnistua Saksan markkinoilla ovat hyvät, mutta kilpailu on kovaa, toimijoita on paljon ja saksan kieli olisi hyvä osata. Saksan markkinat ovat kokonaisuudessa hyvin pirstaloituneet, käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osavaltioiden välillä on isoja eroja ja Saksassa onkin tapana että jokaisesta osavaltiosta vastaa aina oma paikallinen myyjä tai sivuliike.

Saksalainen kuluttaja on tottunut ostamaan laatua, tottunut hyvään ja nopeaan asiakaspalveluun, hinta ei saa kuitenkaan ylittää tarjolla olevien tuotteiden hintaa. Saksassa ei ole erillisiä tukkuliikkeitä ja vähittäiskauppaliikkeitä, mikä tarkoittaa puolestaan, että kaikki voivat myydä tuotteita kaikille. Kuluttajat haluavat suojella ympäristöä ja ymmärtävät omien kulutustottumusten vaikutuksen, tämä täytyy huomioida

uusien tuotteiden maahantuonnissa ja myynnissä. Saksassa järjestetään paljon erilaisia messuja, maailman 150:stä suurimmista messuista noin 100 järjestetään Saksassa, esimerkiksi Hannoverin teollisuusmessut. Mainostamiseen käytetään paljon rahaa, yritykset mainostavat yleensä ammattilehdissä, mainontaan liittyy usein myös artikkeli mainostajista. Saksan julkiset hankinnat perustuvat WTO:n sopimukseen sekä EU:n direktiiviin eikä ulkomaalaisiakaan yrityksiä diskriminoida. Tosin suomalaisen yrityksen voi olla hyvin vaikea kilpailla samoista projekteista pitkään toimineiden saksalaisten yritysten kanssa. Kuviossa 18 on lueteltu lyhyesti vielä Saksan plussat ja miinukset kohdemaana. (Finpro 2010a, 8-9.)



Kuvio 18. Saksan plussat ja miinukset kohdemaana (Finpro 2010a, 7)

#### 4.2.1 Toimijat alalla

Saksassa kivitöitä käytetään mm. moottoriteiden varsilla tukimuureina, eroosiosuojana, rakennusten seinämissä sekä piha-aitoina ja jopa kukkapenkkeinä. Alalla on sekä kotimaisia, että ulkomaalaisia toimijoita ja kilpailua näyttää olevan suhteellisen paljon. Suurin osa löydetyistä yrityksistä joko valmistaa tai maahantuo kivitöiden lisäksi esimerkiksi erilaisia eroosiosuojakankaita, geosynteettisiä pinnoitteita sekä muita oheistuotteita.

Kuviossa 19 on koottuna muutama isompi toimija joilta löytyvät englanninkieliset nettisivut, kattava informaatio tuotteista ja tuotteiden käyttökohteista.

Yritys	MACCAFERRI DEUTSCHLAND GmbH	Ludwig	Geiger	IGG Internationale Geotextil GmbH
Maa	Saksa	Saksa	Saksa	Saksa
Tuotteet	Kivikorit, meluseinät, geosynteettiset pinnoitteet, muut matot ja pinnoitteet	Kivikorit, geosynteettiset pinnoitteet, juurisuojaukset, luonnon pinnoitemateriaalit	Kivikorit, murskeet, asfaltti ja muut täyttömateriaalit	Kivikorit, tukimuurit, eroosiosuoja- kankaat, geoma- terialit
Kansainvälinen toiminta	Maailmanlaajuinen	-	-	-

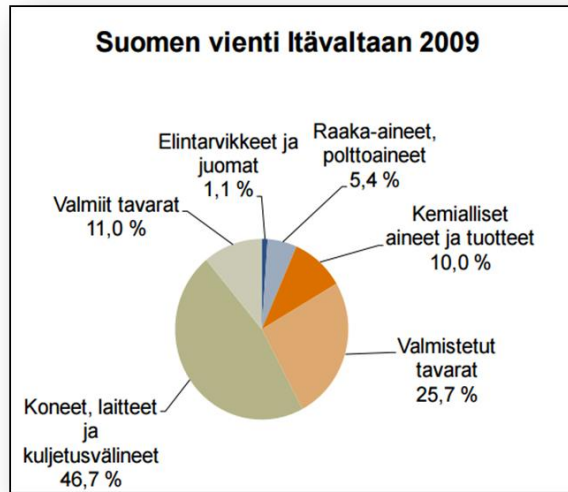
Kuvio 19. Toimijat Saksan markkinoilla

### 4.3 Itävalta kohdemaana

Itävallan väkiluku vuonna 2015 oli n. 8,5 milj. asukasta, BKT vuonna 2014 oli 329,296 mrd. euroa. Itävallan tärkeimmät toimialat olivat vuonna 2014 tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus, majoitus- ja ravitsemustoiminta (22,8%) teollisuus (22%) sekä julkinen hallinto yms. (17,7%). Tärkeimmät vientimaat olivat Saksa, Italia ja Yhdysvallat ja tuontimaat Saksa, Italia ja Sveitsi. (Europa.eu 2016d.)

Yritysveroprosentti Itävallassa vuonna 2016 on 25% (Veronmaksajat 2016a.) Itävallan arvonlisävero vuonna 2016 on 20%, alennettu verokanta 10/13 % (Veronmaksajat 2016b). Kuviossa 20 on esitetty Suomen tärkeimmät vientituotteet Itävaltaan vuonna 2009, jotka olivat koneet, laitteet ja kuljetusvälineet (46,7%), valmistetut tavarat (25,7%) sekä valmiit tuotteet (11%). (Finpro2010b,15.)





Kuvio 20. Suomen vienti Itävaltaan (Finpro 2010b, 15)

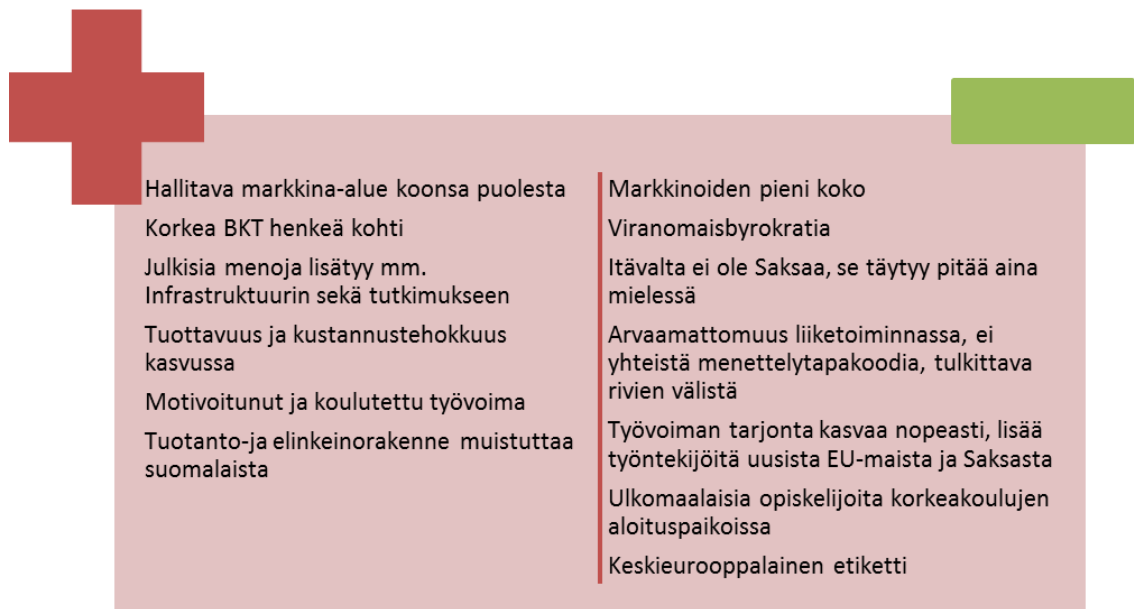
Finpro:n 2010b maaraportin mukaan tärkeimmät tuontituotteet olivat koneet, laitteet ja kuljetusvälineet, öljyhyödykkeet, teräs ja elintarvikkeet. Suomen vienti oli 312,6 milj. euroa vuonna 2009. Itävallan jakelukanavat ovat erittäin kattavat, käytössä ovat kaikki perinteisestä tukkujakelusta yhteistyöyrittäjiin, yleensä yritykset vievät omia tuotteita maahantuojan kautta, tosin monet maahantuojat ovat keskittyneet vain tietyn alueen palvelemiseen, joten mikäli haluaa kattaa koko maan, voi tarvita useita maahantuojia. Tuonti on sallittu myös vähittäisliikkeille, joten isoja tukkureita tai muita välikäsiä ei tarvita saavuttaakseen kuluttajat.

Tilauerät ovat markkinoilla suhteellisen pienet, joten monet ulkomaalaiset yritykset myyvät tuotteitaan saksalaisen maahantuojan kautta. Saksan ja Itävallan toimintatapa on kuitenkin sen verran erilainen, että yllä oleva järjestely ei ole paras mahdollinen. Liikesuhteet ovat muodolliset, mutta vapaammat kuin Saksassa. Itävaltalaiset arvostavat laatua ja ovat valmiita maksamaan laadukkaista tuotteista myös vähän enemmän, selkeästi halvin voidaan mieltää myös heikomman laatuiseksi kuin kalliimmat tuotteet, hinnoittelun kanssa on hyvä olla tarkkana.

Itävallassa mainostetaan eniten päivälehdissä ja televisiossa, myös saksalaisten TV-kanavien suosio kasvaa koko ajan. Messuja järjestetään paikallisesti 100-150 vuodessa melkein kaikilla toimialoilla, mutta tärkeimmät messut pidetään kuitenkin Saksan puolella kansainvälisyyden ja volyymin takia. Julkiset hankinnat hoidetaan WTO:n sopimusta noudattaen, Itävallassa ei ole lakeja, jotka velvoittaisivat ostamaan kotimaisia tuotteita, ostaja valitseekin yleensä parhaimman tarjouksen eikä aina välttämättä halvinta, hinta-

laatu suhteen on oltava kohdallaan. Suuret sopimukset syntyvät kuitenkin kutsujen perusteella, rajoitetut tarjouskilpailut ja vastakaupat ovat käytössä puolustushankinnoissa. (Finpro2010b,7-8.)

Kuviossa 21 on eritelty Itävallan plussat ja miinukset kohdemaana.



Hallitava markkina-alue koonsa puolesta	Markkinoiden pieni koko
Korkea BKT henkeä kohti	Viranomaisbyrokratia
Julkisia menoja lisätty mm. Infrastruktuuriin sekä tutkimukseen	Itävalta ei ole Saksaa, se täytyy pitää aina mielessä
Tuottavuus ja kustannustehokkuus kasvussa	Arvaamattomuus liiketoiminnassa, ei yhteistä menettelytapakoodia, tulkittava rivien välistä
Motivoitunut ja koulutettu työvoima	Työvoiman tarjonta kasvaa nopeasti, lisää työntekijöitä uusista EU-maista ja Saksasta
Tuotanto- ja elinkeinorakenne muistuttaa suomalaista	Ulkomaalaisia opiskelijoita korkeakoulujen aloituspaikoissa
	Keskieurooppalainen etiketti

Kuvio 21. Itävallan plussat ja miinukset kohdemaana (Finpro2010b, 6)

#### 4.3.1 Toimijat alalla

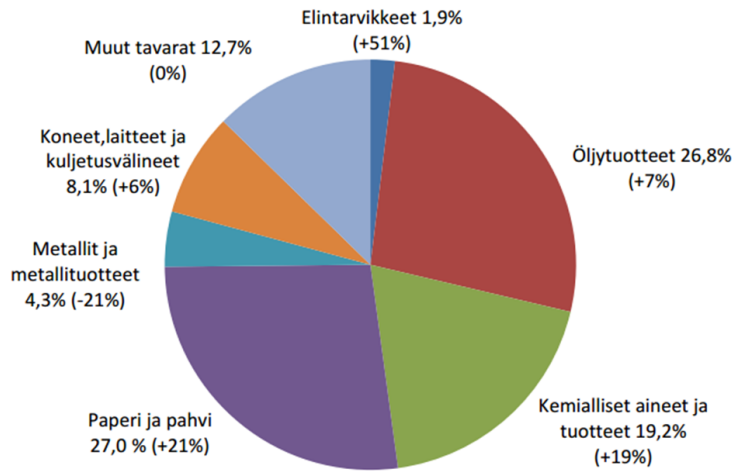
Alalla on paljon pieniä toimijoita, jotka ovat selkeästi erikoistuneet pienrakentamiseen. Kivikoreja käytetään paljon esimerkiksi tonttien tai pihojen muureissa, maisemoinnissa sekä uima-altaiden ympärillä. Suurin osa toimijoiden nettisivuista on saksaksi, mitä viestii siitä, että toiminta ei ole laajaa ja kansainvälistä, vaan pikemminkin paikallista. Muuttama iso kansainvälinen yritys tuo kivikoreja maahan ja myy niitä eteenpäin, hyvin paljon hinta- ja mittatietoja löytyy suoraan nettikaupoista. Hyvät potentiaalit kuluttajasektorille, toisaalta kilpailu vaikuttaa olevan aika kova. Kuviossa 22 on koottuna muutama isompi toimija alalla.

Yritys	SGS Geotechnik GmbH	Dolomit Eberstein Neuper GmbH	Scherf sand und mehr	Trumer Schutzbauten
Maa	Itävalta	Itävalta	Itävalta	Itävalta
Tuotteet	Kivikorit, viemärimatot, geosynteettiset pinnoitteet ja geoverkot, muut matot ja pinnoitteet	Kivikorit, kiviseinät, erilaiset kivi- ja kivetystuotteet, hiekkaa yms sekä teollisuustuotteet	Kivikorit, kivet ja muut kivituoitet, murskat, hiekat, yms.	Kivikorit, verkkomaiset kivisuojat, vyörysuojat
Kansainvälinen toiminta	-	-	-	Saksa, Yhdysvallat, Kanada

Kuvio 22. Toimijat Itävallan markkinoilla

#### 4.4 Belgia kohdemaana

Belgian asukasluku vuonna 2015 oli 11,25 milj. asukasta, BKT vuonna 2014 oli 402,027 mrd. euroa. Tärkeimmät toimialat vuonna 2014 olivat julkinen sektori ja hallinto, maanpuolustus, koulutus-yms. palvelut (22,7%), tukku- ja vähittäiskauppa, kuljetus sekä majoitus- ja ravitsemustoiminta (9,8%) ja teollisuus (16,8%). Belgian tärkeimmät vientikumppanit olivat Saksa, Ranska ja Alankomaat ja tuontikumppanit Alankomaat, Saksa ja Ranska. (Europa.eu 2016e). Belgian yleinen verokanta on 21%, alennettu verokanta on 6% ja 12%. (Veronmaksajat 2016b.) Yritysveroprosentti Belgiassa on 33,99% joka on tällä hetkellä EU:n korkein, tosin ero kakkosena olevaan Ranskaan (33,33%) on hyvin pieni. (Veronmaksajat 2016a.) Kuviossa 23 on esitetty Suomen vienti Belgiaan tavararyhmittäin vuonna 2013, tavararyhmät olivat paperi ja pahvi (27%), öljytuotteet (26,8%) ja kemialliset aineet ja tuotteet (9,2%). Suomen vienti Belgiaan oli vuonna 2014 1,7 mrd. euroa. (Tulli 2014d.)



Kuvio 23. Suomen tärkeimmät vientituotteet Belgiaan (Tulli 2013, 4)

Finpro 2010c raportin mukaan tärkeimmät tuontituotteet ovat koneet ja laitteet sekä kuljetusvälineet, kemikaalit, metalliteollisuustuotteet, mineraalit, kivet ja jalometallit. Belgialainen työvoima on hyvin koulutettua ja ammattitaitoista, yli puolet ovat järjestäytyneitä ja ammattiyhdistyksillä on myös poliittisesti paljon valtaa. Belgialaiset ovat täsmällisiä ja tehokkaita, neuvottelut ovat tehokkaat ja muodolliset sekä johtamistyyli on konservatiivisempi kuin Suomessa, teittelyä käytetään yleisesti. Kahden eri kielialueen, ranskan ja flaamin eroja on hyvä tiedostaa sekä kielellisesti että kulttuuri- ja tapatasolla. Neuvotteluasiakirjat on hyvä laatia alueella käytössä olevan kielen mukaan, ellei sovita erikseen että kaikki asiakirjat yms. on englanniksi. Kauppakieliä ovat ranska, englanti ja saksa. Samaa edustajaa ei kannata käyttää flaamin- ja ranskankielisillä alueilla. Kuviossa 24 on koottuna Belgian plussat ja miinukset kohdemaana. (Finpro 2010c, 8,14.)



Kuvio 24. Belgian plussat ja miinukset kohdemaana (Finpro 2010c, 5-6)

#### 4.4.1 Toimijat alalla

Alalla on paljon kilpailua, sillä samoilla markkinoilla toimivat isot kotimaiset ja ulkomaalaiset toimijat. Kuten Itävallassakin, kivitöitä käytetään paljon pihojen sekä talojen ja uima-altaiden maisemoinnissa. Yrityksillä löytyy pääsääntöisesti sekä englannin-, saksan- että ranskankieliset sivut. Belgialainen maailmanlaajuinen jätti Bekaert pitää pääkonttoria Belgiassa ja valmistaa erilaisia tuotteita rautalangasta, alalta löytyy myös pienempi kotimainen toimija joka myös valmistaa kivitöitä Belgiassa (Eccoproducts). Muut kilpailijat maahantuovat isojen kansainvälisten yritysten tuotteita, esimerkiksi Trumer Schutzbauten maahantuo Hescon kivitöitä ja Texion maahantuo Maccaferrin tuotteita. Kuviossa 25 on isoimmat toimijat alalla.

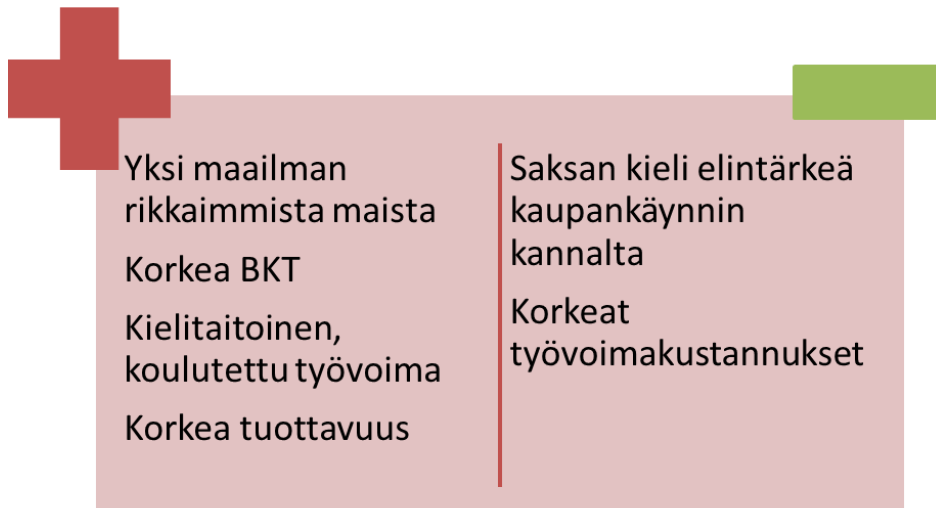
Yritys	Bekaert	Eccoproducts	Trumer Schutzbauten	Texion
Maa	Belgia	Belgia	Belgia	Belgia
Tuotteet	Kivikorit, erikoistunut teräslanka- ja pinnoitusmenetelmiin ja eri tuotteisiin teräslangasta	Kivikorit, erilaiset geotekstiilipinnoitteet, viherkatot sekä muut puutarhamatot	Kivikorit, muut rajasuojaukset sekä teräsverkot ja kivimuurit	Kivikorit, eroosiosuojaukset, geotekstiilit ja muut geotuotteet
Kansainvälinen toiminta	Maailmanlaajuisen, Pohjois- ja Etelä Ameriikka, Eurooppa sekä Aasia	Toimitukset myös Hollantiin ja Sveitsiin	Maahantuo Hescon kivikoreja Belgiaan	Maahantuo Maccaferrin tuotteita

Kuvio 25. Toimijat Belgian markkinoilla.

#### 4.5 Sveitsi kohdemaana

Sveitsin väkiluku oli n. 8,237 milj. henkilöä vuonna 2015 ja Sveitsin BKT oli 642 miljardia euroa, Sveitsi on yksi maailman rikkaimmista maista. Sveitsin yritysraenteessa yli 99% on pieni- ja keskikokoisia yrityksiä, eli yritykset jotka työllistävät alle 250 työntekijää. Sveitsin tärkeimmät kauppakumppanit vuonna 2014 olivat Saksa, USA, Englanti ja Italia; EU:lla on tärkeä rooli kaupankäynnin kannalta. Tärkeimmät tuontituotteet olivat kemikaalit, elektroniikka ja autotuotteet sekä työkalut ja kellot. Tärkeimmät vientituotteet ovat kemikaalit, työkalut ja kellot sekä autotuotteet. (ISSUU 2016.)

Suomen ja Sveitsin välinen kauppa oli vuonna 2013 1,42 miljardia euroa ja oli Suomelle ylijäämäinen. Kaupankäynti muodostaa Suomen osalta n. 1 % ulkomaankaupasta, Sveitsiin viedään pääosin lääke- ja farmaseuttituotteita, puu- ja paperituotteita sekä koneita ja laitteita. Sveitsistä Suomeen tuodaan lääke- ja farmaseuttivalmisteita sekä teollisuustuotteita ja erikoistuotteita kuten kelloja. Sveitsissä asuu n. 6500 suomalaista tai suomentaustaista, mikä mahdollistaa hyvän pohjan yhteistyölle. (Ulkoasiainministeriö 2014.) Kuviossa 26 on esitetty Sveitsin plussat ja miinukset kohdemaana.



Kuvio 26. Sveitsin plussat ja miinukset kohdemaana.

#### 4.5.1 Toimijat alalla

Alalla paljon pieniä toimijoita, melkein kaikki www-sivut saksan-tai ranskankielisiä, englanti ei ole yleisesti käytössä.

Kuten Itävallassa ja Belgiassa, myös Sveitsissä kivikoreja käytetään paljon nimenomaan yksityisen sektorin puolella aitauksissa, maisemoinnissa ja pihojen koristelussa.

Muutaman yrityksen nettisivuilla oli maininta myös kivikorien käytöstä moottoriteiden varsilla sekä maisemoinnissa. Gabinova GmbH maahantuo mm. belgialaisia Ecco Fence-kivikoreja, Steinbruch-Mellikon maahantuo kivikoreja Saksasta. Kuviossa 27 on esitetty isommat toimijat alalla.

Yritys	Cribri	Steinbruch-Mellikon	Gabinova GmbH	De Zanet Natursteine
Maa	Sveitsi	Sveitsi	Sveitsi	Sveitsi
Tuotteet	Kivikorit, sekä kivikori-aiheiset tuotteet, erilaiset aitaukset	Kivikorit, kiviaidat ja kivitykset, erilaiset kivit tuotteet Erikseen kuluttajakivikori ja teollisuuskivikori	Kivikorit, kivimuurit ja muut oheistuotteet	Kivikorit, kivitykset, kiviseinät, muut kivi-tuotteet
Kansainvälinen toiminta	-	Maahantuo saksalaisia HH-Gruppe.de kivikoreja	Maahantuo Sveitsiin mm.belgialaisia Eccoproducts-kivikoreja	-

Kuvio 27. Toimijat Sveitsin markkinoilla

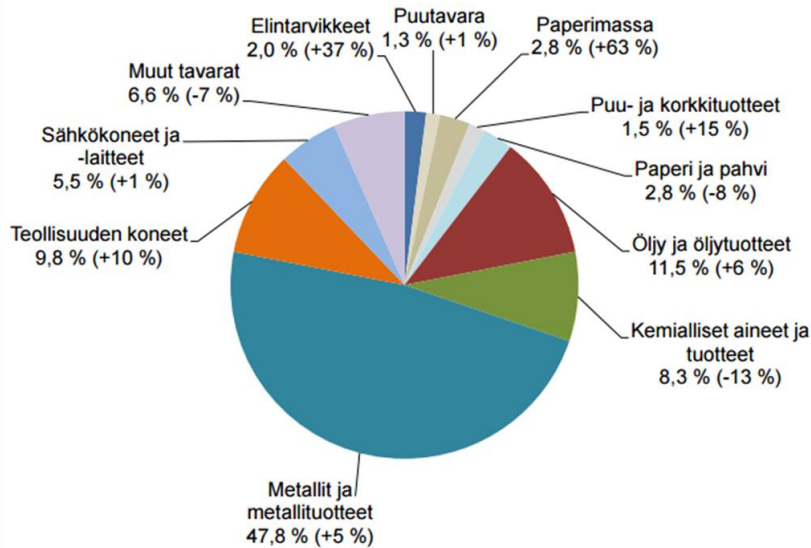
#### 4.6 Alankomaat kohdemaana

Alankomaissa asui vuonna 2016 n. 16,9 milj. ihmistä, BKT oli vuonna 2014 noin 662 miljardia euroa. Tärkeimmät toimialat vuonna 2014 olivat julkinen hallinto, maanpuolustus, koulutus yms. (22,4%), tukku- ja vähittäiskauppa sekä kuljetus ja majoitus- sekä ravitsemusala (19,8%) sekä teollisuus (16,9%). Tärkeimmät vientimaat ovat Saksa, Belgia sekä Yhdistynyt kuningaskunta ja tuontimaat Saksa, Kiina ja Belgia. (Europa.eu 2016f.) Alankomaiden arvonlisävero on 21% vuonna 2016, alennettu verokanta on 6%. (Veronmaksajat 2016b.) Yritysveroprosentti on 25% eli hieman EU:n mediaania korkeampi joka on 22,10%. (Veronmaksajat 2016a).

Suomen viennin kokonaisarvo Alankomaihin oli vuonna 2015 3,6 mrd. euroa, vuoteen 2014 verrattuna viennin kasvua oli 4%. Alankomaat kuuluvat Suomen 10 tärkeimpien kauppakumppanien joukkoon. Suomen tärkeimmät vientituotteet Alankomaihin ovat metallit- ja metallituotteet (47,8%), öljy- ja öljytuotteet (11,5%) sekä teollisuuden koneet (9,8%). (Tulli 2016.) Kaikki Suomen vientituotteet on esitetty kuviossa 28.



**VIENTI ALANKOMAIHIN TAVARARYHMITÄIN 2015**  
 Osuus viennistä ja arvon muutos edellisen vuoden vastaavaan aikaan (%)



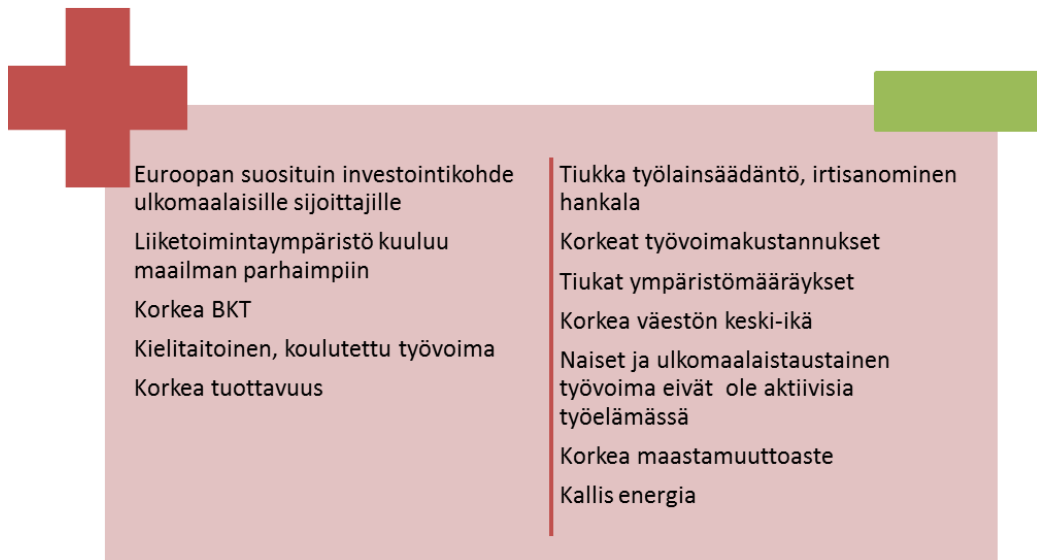
Kuvio 28. Suomen vientituotteet Alankomaihin (Tulli 2016, 45)

Finpron 2010d maaraportin mukaan suomalaisilla yrityksillä on hyvät saumat Alankomaiden markkinoilla, erityisesti tietotekniikan, logistiikan, energiateknologian sekä ympäristötekniikan ja hyvinvointitekniikan aloilla on potentiaalia.

Yritysten kannattaa kuitenkin kuunnella asiakkaiden toiveita, eikä tarjota sitä mitä itse haluaa myydä. Alankomaissa käytetään paljon vuokratyövoimaa, joka tulee myös ulkomailta. Osa-aikatyö on erittäin suosittua, melkein 40% työpaikoista on osa-aikaisia ja ovat suosittuja erityisesti naisten keskuudessa. Vuonna 2009 Alankomaissa oli 151 suomalaista yritystä, jotka työllistivät 11 000 henkilöä ja liikevaihtoa oli 4,8 miljardia euroa.

Hollantilaiset ovat korkeakoulutettuja ja kielitaitoisia sekä ennakkoluulottomia, liike-elämässä tarkkoja ja täsmällisiä, neuvottelutyyli on asiallista ja asiakeskeistä, asiantuntemusta arvostetaan suuresti. Täsmällisyyttä ja tarkkaa ajankäyttöä arvostetaan. Englantia puhutaan hyvin laajasti, kauppakielinä käytetään englantia ja saksaa. Työpaikoilla sinutellaan, yrityshierarkia on usein hyvin matala muistuttaen Tanskan ja Ruotsin kulttuureja. (Finpro 2010d,6,9,14-15.)

Kuviossa 29 on esitetty Alankomaiden plussat ja miinukset kohdemaana.



Kuvio 29. Alankomaiden plussat ja miinukset kohdemaana (Finpro 2010d, 5-6)

#### 4.6.1 Toimijat alalla

Alalla on paljon kilpailua, sekä kotimaiset, että ulkomaalaiset toimittajat kilpailevat samoista asiakkaista. Kivikoreja käytetään hyvin yleisesti ja ne markkinoidaan ympäristöystävällisinä tuotteina sekä kuluttajille, että yrityksille. Markkinoilla on muutama isompi kansainvälinen toimija ja pienempiä hollantilaisia yrityksiä. Monilla paikallisilla yrityksillä www-sivut ovat ainoastaan flaamin kielellä, mikä vaikeuttaa tiedonhakuja merkittävästi. CeTeau on iso kansainvälinen yritys, jolla on toimintaa monissa eri maissa sekä tehtaat mm. Thaimaassa ja Kiinassa. Gabinova B.V. on hollantilainen yritys, joka toimittaa tuotteitaan Länsi-Euroopan markkinoille. Kuviossa 30 on esitetty tärkeimmät toimijat alalla.

Yritys	CeTeau	Gabinova B.V.	Nautilus Eco-Civiel	Bavro B.V.
Maa	Hollanti	Hollanti	Hollanti	Hollanti
Tuotteet	Kivikorit, verkot, tulvasuojaukset, geomatot ja muut geosynteettiset materiaalit, erilaiset maisemointi-seinät sekä viemärit	Kivikorit, kivimuurit ja muut oheistuotteet	Kivikorit, asfalttimatot, kookoskuitumatot, eroosiosuojatuotteet	Kivikorit, kiviseinät, eroosiotuotteet
Kansainvälinen toiminta	Maailmanlaajuisen, erikoistunut Kaukoitään	Päätoimipaikka Alankomaissa, toimitukset Sveitsiin, Itävaltaan, Saksaan, Belgiaan, Luxemburgiin ja Tanskaan	-	-

Kuvio 30. Toimijat Alankomaiden markkinoilla

#### 4.7 Yhteenveto ja tulokset

Länsi-Eurooppa on kokonaisuudessa hyvin tiivis markkina-alue, monet yritykset selkeästi tavoittelevat monia markkinoiden asiakassegmenttejä kerralla, kilpailua on paljon ja tuotteet sekä palvelut ovat hyvin samankaltaisia. Alueella toimii selkeästi muutamia globaaleja yrityksiä kuten italialainen Maccaferri, englantilainen Hesco, belgialainen Bekaert ja hollantilainen CeTeau jotka kaikki tarjoavat sekä kivikoreja, että monipuolisia tuotteita eroosiosuojaukseen, geotekstiilejä, kivikorien täyttömateriaaleja ja muita samantapaisia tuotteita. Keskikokoisia yrityksiä löytyy kaikista markkina-analyysin kohdemaista, osa maahantuo isojen yritysten tuotteita ja osa valmistaa ja myy omia enimmäkseen paikallisesti. Myös paikallisia, pieniä toimijoita on paljon, ne ovat selkeästi erikoistuneet yksityissektorin palvelemiseen, kivikoreja voi tilata suoraan nettikaupasta ja asentaa itse kotona tai tilata avaimet-käteen periaatteella.

Yleisesti kivikoreja markkinoidaan ympäristöystävällisenä tuotteena, joka kestää pitkään, maisemoituu helposti ja soveltuu mm. meluvalleiksi, moottoriteiden seiniksi, maisemointiin, aitauksiin sekä kuluttajasektorin tuotteeksi pihan eristämiseen, talon seinien maisemointiin, uima-altaille ja kukkapenkkiin käyttöön.

Kivikoreille on selkeästi kysyntää sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla, mikä luo SSTec Oy:lle potentiaaliset markkinat, tosin kuten aikaisemmin mainitsinkin, kilpailu on kovaa ja toimijoita on paljon. Toisaalta koneellista täyttömenetelmää ei ole käytössä tällä hetkellä kenelläkään muulla toimijalla, yleisesti ottaen voidaan todeta, että koneelliselle kivikoritäyttömenetelmälle voisi olla todella hyvät mahdollisuudet Länsi-Euroopan markkinoilla.

Raaka-aineet voidaan hankkia läheltä, tuote on laadukas, käyttöikä on pitkä ja kivikorimuurin rakentamiseen käytetty erikoismenetelmä säästää aikaa ja resursseja. Koneellinen täyttömenetelmä on suojattu patenteilla, toisaalta mitä laajemmille markkinoille mennään, sitä enemmän mahdollisuuksia on myös kilpailijoilla tutustua tuotteeseen, samalla se on kuitenkin iso mahdollisuus sekä markkinointi- että myyntimielessä oikeiden sidosryhmien tavoittamiseksi.

Maiden välisessä vertailussa on tarkastettu Suomen vientivolyymia, kielellisen osaamisen tarvetta sekä kilpailua alalla yleisesti ottaen. Kuviossa 31 on koottuna maiden keskeisimmät vertailukohteet.



Kuvio 31. Kohdemaiden vertailu

Saksa on Suomen viennin kannalta tärkein kauppakumppani, hyvät kauppasuhteet on jo luotu, markkinoilla on paljon potentiaalia ja suomalaisilla yrityksillä on hyvä maine. Saksalaiset ovat tottuneet hyvään laatuun, ovat hyvin hintatietoisia ja vaativia asiakkaita sekä arvostavat kotimaista laatua. Saksassa toimivat myös monet isot kansainväliset yritykset ja monet tuotteet tuodaan Eurooppaan nimenomaan Saksan kautta. Saksan kielen osaaminen voi olla edellytys markkinoilla pärjäämiselle, erityisesti mikäli tähdätään julkiselle sektorille.

Saksassa pidetään vuosittain Euroopan tärkeimmät messut, SSTec Oy:n kannalta sopivia alan messuja voisivat olla esimerkiksi Hannoverin teollisuusmessut tai Bauman konemessut, joissa voisi tavata potentiaalisia asiakkaita, yhteistyökumppaneita, tutustua kilpaileviin tuotteisiin ja kilpailijoihin.

Alankomaat ovat Suomen neljänneksi tärkein kauppakumppani, Hollannissa on paljon isojen yritysten konttoreita erityisesti maahantuonnin puolella ja englannin kieli on laajasti käytetty kauppakieli. Alankomaissa on erittäin tiukat ympäristönormit, mikä puolestaan luo hyvän pohjan kestävän kulutuksen tuotteille ja erilaiselle ympäristöystävälliselle rakentamiselle. Tässä voisi olla todella hyvä potentiaali SSTec Oy:n kivikori tuotteille, raaka-aineet voidaan hankkia läheltä, tuote on laadukas, käyttöikä on pitkä ja kivikorimuurin rakentamiseen käytetty erikoismenetelmä säästää aikaa ja resursseja. Kivikoreja käytetään paljon sekä yksityisellä, että julkisella sektorilla, ala on tosin hyvin kilpailutettu sekä kotimaisten, että ulkomaalaisten yritysten toimesta. Monien pienempien toimittajien kaupankäyntikieli vaikuttaa olevan flaami, toisaalta kuten ylempänä totesinkin, englantia käytetään laajasti ja mikäli ei ole pyrkimässä suoraan kuluttajasektorille kielitaito ei pitäisi olla mikään este.

Itävallassa arvostetaan laatua, laadusta ollaan myös valmiita maksamaan vähän enemmän, vaikka kyseessä ei olisikaan kotimainen tuote. Suomalaisilla tuotteilla on hyvä maine, mikä voi edesauttaa kaupankäyntiä.

Kivikoreja käytetään paljon, alalla on jonkun verran kilpailua, mikä vaikuttaa enimmäkseen paikalliselta, sillä suurin osa alalla toimivista yrityksistä omaa vain saksankieliset www-sivut, saksan kieli on osattava, mikäli haluaa pärjätä neuvotteluissa tasavertaisesti. Toisaalta itävaltalaiset ovat tottuneet ostamaan tuotteita ulkomailta, alalla ei ole isoja tukkureita, mikä helpottaa tuotteiden maahantuontia ja jälleenmyyntiä. Itävaltaan tuodaan paljon tuotteita Saksan kautta, markkinoiden pienuus verrattuna Saksaan tai Alankomaihin tekee siitä jonkun verran vähemmän mielenkiintoisen.

Belgiassa kivikoreja käytetään paljon, fokus vaikuttaa olevan yksityiskulutuksessa. Belgian haasteena on kielellinen jakauma, sillä jakautuneita pieniä markkinoita voi olla hankala hallita, tarvitaan eri osajia eri puolille maata, toisaalta englantia osataan laajasti ja monilla alan toimijoilla löytyy myös englanninkieliset www. sivut. Alalla on paljon kilpailua, löytyy sekä kotimaista valmistusta, että isojen kansainvälisten yritysten maahantuontia ja jälleenmyyntiä. Belgialaisia kivikoreja viedään myös Hollantiin ja Sveitsiin.

Sveitsissä kivikoreja käytetään monissa paikoissa, mutta kuten muissakin Länsi-Euroopan maissa hyvin paljon yksityisellä sektorilla. Isompien kivikoritoimittajien projekti-osiossa oli mainintoja sekä kuvia kivikorien käytöstä mm. moottoriteiden varsilla ja maisemointi-tarkoituksiin. Kivikoreja tuodaan Saksasta tai Belgiasta. Sveitsin haasteena on saksan kieli, harvalla alalla toimijalla oli englanninkielisiä www-sivuja, pääsääntöisesti tietoa löytyy vain saksaksi tai ranskaksi.

Lopuksi yhteenvetona voisi sanoa, että mikään maista ei ole ylivoimaisesti paras kohdemarkkina, jokaisessa on omat haasteensa ja mahdollisuutensa. Kohdemaan valinta voisi perustua valitun strategian toteuttamiseen, mikäli lähdetään viemään projektivientiä, pienempi maa, kuten esimerkiksi Itävalta, Belgia tai Sveitsi voisi sopia paremmin koekentäksi, pienemmässä mittakaavassa on helpompi etsiä yhteistyökumppaneita esimerkiksi Finpron avustuksella.

Alankomaat ja Saksa ovat isot markkinat, joissa dominoivat isot kotimaiset kilpailijat sekä monia pieniä toimijoita, mikäli voisi miettiä yhteistyökumppanuutta ne voisivat olla potentiaalisemmat kohdemarkkinat isommassa projektissa. Yksi kansainvälistymisen muoto voisi olla potentiaalisten kumppanien löytäminen esimerkiksi isojen tai keskikokoisten toimijoiden joukosta, joille voisi esittää oman kivikorien täyttömenetelmään erikoistunutta konetta ja pyrkiä yhteistyöhön esimerkiksi projekteihin sitä kautta. Täyttömenetelmään suunniteltua konetta on jo käytetty projekteissa sekä Suomessa, että Ruotsissa, sieltä saatuja hyviä referenssejä voi käyttää oman toiminnan tukena sekä mainostamisena.

Isolla ja keskikokoisilla yrityksillä voisi löytyä vahvoja intresseja kustannustehokkuutteen, nopeuteen sekä uuden menetelmän käyttämiseen, heillä on yleensä käytössä isommat resurssit ja monilla on jo kokemusta kivikorimuurien rakentamisesta kotimaassa ja muualla Länsi-Euroopassa.

Mikäli jatkossa halutaan esimerkiksi myydä kivikorien täyttömenetelmänä käytettäviä koneita projektien sijaan, isot globaalit yritykset voivat olla kiinnostuneita sijoittamaan ko. laitteen valmistukseen, mikäli se tukee heidän ydintoimintoja. Isot yritykset voivat avata

oivat isompien toimijoiden luo, globaalit yritykset tekevät paljon yhteistyötä muiden alalla toimivien yritysten kanssa.

## 5 Pohdintaa

Pohdinnassa tarkastellaan opinnäytetyön tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamisen keskinäistä korrelointia, työn hyödynnettävyyttä toimeksiantajan kannalta sekä loppupäätelmiä ja lopuksi arvioidaan omaa oppimista sekä esitetään kehitysehdotuksia ja mahdollisia lisätutkimuskohteita.

### 5.1 Yhteenveto ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selventää SSTec Oy:n toimintaa, tarkastella sidosryhmiä Suomessa ja arvioida muuttuvatko ne kansainvälistymisen myötä, millä tavoin yritys voi hyödyntää Business Model Canvasta kansainvälistymisen suunnitelmia laatiessa ja lopuksi hakea potentiaalisia markkinoita Länsi-Euroopasta.

Sidosryhmät ovat elintärkeitä yrityksen menestymisen kannalta, jokaisen yrityksen tulisi tunnustaa omat sidosryhmät, ymmärtää heidän vaikutus yrityksen toimintaan ja päättämään kommunikointitavan sidosryhmien kanssa. SSTec Oy:n sidosryhmät pysyvät samoina kansainvälistymisen myötä, mutta ryhmien vaikutus muuttuu ja monipuolistuu. Yrittäjien panos yritykseen on aina ollut merkittävä, mutta kansainvälistymisen myötä sitä tarvitaan enemmän, tiedonhankinta voi olla hitaampaa, projektit voivat vaatia isompaa panostusta sekä henkisesti että rahallisesti. Isommat markkinat tuovat mukanaan enemmän mahdollisuuksia, mutta samalla aina myös enemmän kilpailua.

SSTec Oy:llä on käytössä ainutlaatuinen menetelmä, jolle haetaan lisää kasvua ulkomailta. Kotimaan markkinat on todettu pieneksi, kivikoreja ei käytetä ainakaan toistaiseksi Suomessa yhtä laajasti kuin ulkomailla. Euroopassa on tarjolla isommat markkinat, esimerkiksi E-Ted –portaalin kautta voi hakea erilaisia julkisia hankintoja EU:n sisällä, ohjelma on toisaalta hieman työlästä käyttää. Suomalaisten yritysten kansainvälistymistä on tuettu eri tahoilta tarjoamalla esimerkiksi vientitakuita, projektirahoitusta sekä asiantuntemusta ja kyseiset sidosryhmät nousevat entistä tärkeämpään rooliin kansainvälistymisen myötä.

BMC:n avulla hahmotetaan mitkä ovat tämän hetken ydintoiminnot ja avainresurssit, ketkä ovat SSTec Oy:n asiakkaat sekä yhteistyökumppanit, mikä on kulurakenne, mitä arvoa tuotetaan asiakkaille, millaiset ovat asiakassuhteet, mitä jakelukanavia käytetään ja mistä yritys saa tuloja. Vastaava BMC tehtiin myös kansainvälisille markkinoille b-to-b sektorille.



SSTec Oy voi hyödyntää BMC:tä jatkossa esimerkiksi kansainvälistymisen vientisuunnitelman suunnittelussa, uusien tuotekonseptien luomiseen ja tämänhetkisen toiminnan selkeyttämiseen. Mikäli tulevaisuuden suunnitelmissa on lähteä hakemaan kivikorien myyntiä jälleenmyyjien kautta kuluttajasektorille, strategian luominen on varmasti erilainen kuin yritysmyyntissä ja BMC:tä voi varmasti käyttää myös siihen tarkoitukseen.

Kotimaan BMC ja kansainvälistymisen BMC löytyvät liitteistä 1 ja 2.

Markkina-analyysin avulla on pyritty hahmottamaan Länsi-Euroopan vientimahdollisuuksia sekä kokonaisuudessa että maittain, hakea potentiaaliset markkinat ja tutustua samalla alalla vallitsevaan kilpailuun, kilpaileviin tuotteisiin sekä kilpailijoihin. Analyysin pohjalta voi todeta, että kivikoreja käytetään Länsi-Euroopassa hyvin laajasti sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla, toimijoita löytyy paljon, samoin kuin kilpaileviakin tuotteita. Toisaalta monissa maissa, kuten esimerkiksi Saksassa, Sveitsissä ja Itävallassa saksan kieli olisi hyvä osata kaupankäynnin helpottamiseksi, toisaalta englantia puhutaan laajasti ja esimerkiksi Hollannissa se on paljon käytetty kaupankäyntikieli.

Liite 3:seen on kerätty alalla toimivat kilpailijat, joiden tietoja SSTec Oy voi hyödyntää esimerkiksi tutkiessaan ketkä toimivat missäkin maassa, toimittavatko yritykset tuotteita ulkomaille, mitä kilpailevia tuotteita löytyy ja missä ne valmistetaan. Kansainvälistymisen myötä myös sidosryhmät voivat muuttua, osa kilpailijoista valmistaa kivikorit itse, ehkä niistä voisi saada strategisen kumppanin Länsi-Euroopan markkinoilla joko tavarantoimittajan roolissa tai projektien toteutuksen yhteydessä.

Liitteeseen 4 on kerätty toimeksiantajan kannalta tärkeitä linkkejä, jotka nousivat esiin kerätessäni tietoa kohdemarkkinoista, kilpailijoista ja kivikorien käytöstä Euroopassa.

## **5.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tässä opinnäytetyössä on käsitelty vain yrityksen sidosryhmät, liiketoimintasuunnitelman ideointi BMC:n avulla ja analysoitu Länsi-Euroopan markkinoiden valittuja kohdemaita pintapuolisesti, keskittyen kivikorien käyttöön sekä kilpailijoihin. Työssä ei käsitelty kansainvälistymistä varten tehtävää vientisuunnitelmaa, kansainvälistymisen strategioita eikä markkinointia.

Jatkotutkimusehdotuksia voisivat olla markkinointisuunnitelma valituille kohdemarkkinoille, siinä täytyy kuitenkin ottaa huomioon markkinoiden fyysisen ja kielellisen läheisyyden, mutta toisaalta erilaisuuden. Markkinointisuunnitelmia olisi hyvä laatia sekä b-to-b että b-

to-c puolelle, mikäli jälleenmyyntiä halutaan hakea tulevaisuudessa myös Länsi-Euroopasta.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi myös olla kansainvälistymisen strategian valinta, millä tavoin kannattaa lähteä uusille markkinoille. SSTec Oy on pieni yritys, jolla on innovatiivinen tuote, olisiko kansainvälistymisen strategia lisensointi, yhteistyöyritys tai jokin muu keino, mikä palvelisi käyttötarkoitusta ja takaisi jatkuvan kasvun.

Kansainvälistymiseen pyrkivä yritys tarvitsee vientisuunnitelman, millä tavalla markkinoille lähdetään ja mitä sieltä haetaan, tämä voisi olla joko osana strategian suunnittelua tai erikseen oma kokonaisuus, mikäli lähdetään viemään tuotteita ulkomaille se voi vaatia laajemman selvityksen kuin esimerkiksi pelkästään projektivienti.

### **5.3 Oman oppimisen arviointi**

Oman oppimisen arviointia olisi luonnollista aloittaa aikatauluttamisesta, aikataulu oli alun perin suunniteltu hyvinkin tarkasti, mutta sen noudattaminen osoittautui liki mahdottomaksi käytännössä. Opinnäytetyön tekemiseen oli varattu n.2,5 kuukautta aikaa, mikä oli hyvin realistinen, mutta vaatii erityisesti lopussa todella tiukkaa aikataulun noudattamista ja pitkiä päiviä opinnäytetyön parissa.

Alussa oli huomattavia vaikeuksia rajata opinnäytetyön alue, sillä pelkästään markkinatutkimus Länsi-Euroopan alueelle oli liian laaja käsite, toisaalta piti tutkia markkinoita ja toisaalta toimijoita, alalta josta itselläni ei ollut mitään kokemusta eikä juuri muutaakaan aikaisempaa tietoa. Tapaaminen toimeksiantajan kanssa antoi hyvin lisätietoa kivikoreista, millä tavalla ne valmistetaan ja täytetään, miten täyttökoneita voidaan käyttää, ketkä ovat kilpailijat alalla ja miksi haetaan kasvua ulkomailta.

Aloitin tästä hakemaan erilaisia teorioita työn pohjaksi ja päädyin ensin tutkimaan sidosryhmiä ja heidän vaikutuksia yrityksen toimintoihin, pidän tätä erittäin tärkeänä yrityksen toimintojen kannalta erityisesti kasvua haettaessa, sillä mikäli ei tunnusteta sidosryhmiä kotimaassa, niin miten voidaan pärjätä ulkomailla?

Tämän jälkeen Strategies and Concepts in international business- kurssilla tuli eteen Business Model Canvas ja ajattelin että tässä olisi oiva tapa tarkastella yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa uudella tavalla, tästä voisi saada apua ja ideoita strategiseen suunnitteluun, joten päätin ottaa sen mukaan osaksi kokonaisuutta. Loput teoria-osiot koostuivat markkina-analyysiin ja yrityksen kansainvälistymisen teorioista. Tietoa oli

tarjolla todella laajasti, vaikeinta oli valita sopiva kirjallisuus ja päättää mitkä osiot soveltuvat omaan työhön parhaiten.

Kokonaisuuden hahmottaminen oli paikoittain todella hankala, punaista lankaa piti etsiä monta kertaa, tavoitteiden asettelu ja seuraaminen tuottivat välillä vaikeuksia. Valittuja osa-alueita oli myös hankala sitoa keskenään, sillä kyseiseen kokonaisuuteen voisi liittää helposti paljon muutakin, toisaalta raja on aina tehtävä johonkin kohtaan työtä, ettei kokonaisuudesta tule liian laaja ja vaikeasti hallittava.

Ohjaajatapaamisen jälkeen sain enemmän evästyksiä ja ideoita sekä opinnäytetyön rakenteen, että teorian suhteen ja pääsin hyvin alkuun. Toimeksiantajalta sai aina tarvittaessa vastauksia sähköpostitse, sillä kysymyksiä tuli esiin aina sitä myötä, kun pääsi työssä eteenpäin.

Toiminnallinen opinnäytetyö oli nimenomaan itselleni parhaiten sopiva tapa suorittaa opinnäytetyö, mutta työn määrä sekä tiedonhaun vaikeus yllättivät monesti. Yksityiskohtaisen tiedon hankinta oli hankalaa, pienistä markkinoista tietoa oli huonosti saatavilla ja monesti saksan kielen paremmasta osaamisesta olisi ollut enemmän apua. Toisaalta tiedonhaku oli mielenkiintoista erityisesti markkina-analyysin ja kilpailijoiden tutkimisen kannalta, olen tehnyt aikaisemmin kansainvälistä kauppaa liikelahtojen puolelta ja uusien toimittajien ja tuotteiden hankinta kuului työtehtäviini.

Opinnäytetyö on mielestäni erittäin hyödyllinen tapa testata ja soveltaa kaikkea sitä tietoa, mitä on tullut opittua 3,5 vuoden aikana. Tiedonhakutaidot ovat selkeästi kehittyneet, teorian käyttötarkoitus on avautunut paremmin, erityisesti teorian ja käytännön yhteensovittaminen on parantunut huomattavasti.

Mikäli voisin aloittaa koko opinnäytetyön alusta, olisin jättänyt opinnäytetyön tekemiseen huomattavasti enemmän aikaa, suorittanut ennen sitä kaikki kurssit loppuun ja keskittänyt pelkästään opinnäytetyöhön. Toisaalta työelämä on nykypäivänä todella hektistä, paljon asioita pitää hoitaa samaan aikaan ja jakaa huomiota eri paikkoihin, joten mielestäni tämä opinnäytetyön toteutus kuvastaa hyvin nykypäivän työkiireitä.

## Lähteet

Armstrong.G & Kotler. P, Marketing An Intorduction 2013, 11 th edition, Pearson Education Limited

Asiakastieto 2016. SSTec Oy:n tunnusluvut. Luettavissa

<https://www.asiakastieto.fi/yrietykset/sstec-oy/23602637/taloustiedot>. Luettu 20.4.2016

Barona2016. Kansainvälinen työvoima. Luettavissa

<https://www.barona.fi/yrietyksille/tekijoita/kansainvalinen-tyovoima>. Luettu 5.5.2016

Ely-keskus.Rahoitus. Luettavissa [https://www.ely-](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/rahoitus2#)

[keskus.fi/web/ely/rahoitus2#](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/rahoitus2#).VytDuvmLSUk. Luettu 5.5.2016

Eures. Eurooppalainen Ammatillisen liikkuvuuden portaali.. Luettavissa

[https://ec.europa.eu/eures/public/fi/hints-and-tips-emp?lang=fi&app=0.8.1-build-2&pageCode=recruiting\\_abroad](https://ec.europa.eu/eures/public/fi/hints-and-tips-emp?lang=fi&app=0.8.1-build-2&pageCode=recruiting_abroad). Luettu 5.5.2016.

Europa.eu 2016. TED e tendering. Julkiset hankinnat EU:n sisällä. Luettavissa

<https://etendering.ted.europa.eu>. Luettu 4.5.2016.

Europa. eu 2016a.Palvelujen tarjoaminen ulkomailla. Luettavissa

[http://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/service-providers/index\\_fi.htm](http://europa.eu/youreurope/business/sell-abroad/service-providers/index_fi.htm). Luettu 4.5.2016.

Europa.eu 2016b. Jäsenvaltiot. Saksa. Luettu 9.5.2016. Luettavissa

[http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index\\_fi.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/germany/index_fi.htm)

Europa.eu 2016c. Talouden kasvun ennusteet 2016-2017. Luettavissa

[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/eu/forecasts/2016\\_winter\\_forecast\\_en.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2016_winter_forecast_en.htm). Luettu 9.5.2016.

Europa.eu2016d. Jäsenvaltiot. Itävalta. Luettavissa [http://europa.eu/about-](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/austria/index_fi.htm)

[eu/countries/member-countries/austria/index\\_fi.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/austria/index_fi.htm). Luettu 9.5.2016.

Europa.eu2016e. Jäsenvaltiot. Belgia. Luettavissa [http://europa.eu/about-](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/belgium/index_fi.htm)

[eu/countries/member-countries/belgium/index\\_fi.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/belgium/index_fi.htm). Luettu 9.5.2016.

Europa. eu 2016f. Jäsenvaltiot. Alankomaat. Luettavissa [http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/netherlands/index\\_fi.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/member-countries/netherlands/index_fi.htm). Luettu 9.5.2016.

Finnvera 2016. Vientikaupan luottoriskit. Luettavissa <https://www.finnvera.fi/Vienti/Vientikaupan-luottoriskit>. Luettu 5.5.2016.

Finpro 2010a. Saksan maaraportti 2010. Luettavissa [http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproGermanyCountryreport\\_100324.pdf](http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproGermanyCountryreport_100324.pdf). Luettu 9.5.2016.

Finpro 2010b. Itävallan maaraportti 2010. Luettavissa [http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproAustriaCountryReport\\_100505\\_JW11.pdf](http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproAustriaCountryReport_100505_JW11.pdf). Luettu 10.5.2016.

Finpro 2010c. Belgian maaraportti. Luettavissa <http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproBelgiumcountryreportNovember20103.pdf>. Luettu 9.5.2016.

Finpro 2010d. Alankomaiden maaraportti. Luettavissa <http://www.finpro.fi/documents/10304/16101/FinproNetherlandscountryreportNovember201023.pdf>. Luettu 9.5.2016.

Freeman.E., Stakeholder theory, E. Freemanin esitykset. Kuunneltavissa <http://redwardfreeman.com/video-1/>. Kuunneltu 15.4.2016.

Globalis, Länsi-Eurooppa. Luettavissa <http://www.globalis.fi/Maat/Alueet/Eurooppa/Laensi-Eurooppa>. Luettu 8.5.2016.

Hilma hankinta-ilmoitukset. Luettavissa <https://www.hankintailmoitukset.fi>. Luettu 3.5.2016.

ISSUU 2016. Sveitsin maakohtaiset tilastot. Luettavissa <https://issuu.com/sfso/docs/025-1600>. Luettu 12.5.2016.

Jylhä. E & Viitala.R 2013, Menestyvän yritystoiminnan perusta, e-kirja. Luettavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6412-8>. Luettu 20.4.2016.

Kinkki. S. & Lehtisalo. A 2004, Yritystietous. WSOY. Helsinki

Lotti L. 2001, Tehokas markkina-analyysi. WSOY. Helsinki.

Opteam 2016. Kansainvälinen rekrytointi. Luettavissa <http://www.opteam.fi/yritykselle/kansainvalinen-rekrytointi/>. Luettu 5.5.2016.

Osterwalder. A & Pigneur. Y. 2010, Business Model Generation.

Passport 2016 a. Germany Country profile. Luettavissa <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2179/portal/analysis/tab>. Luettu 9.5.2016.

Rakennustieto 2016

Luettavissa <http://www.rakennustieto.fi/lehdet/ry/index/lehti/62CsVI4XM.html>. Luettu 5.5.2016.

Tulli 2016. Suomen ulkomaankaupan tilastot 2015. Tullin julkaisut, tilastointi. Luettavissa [http://www.tulli.fi/fi/suomen\\_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot\\_2015FI.pdf](http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikkaa/liitteet/Kuviot_2015FI.pdf). Luettu 7.5.2016.

Tulli 2015 a. Ulkomaankauppatilastot. 2015. Luettavissa [http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/yritys14/liitteet/2015\\_M12.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/yritys14/liitteet/2015_M12.pdf). Luettu 7.5.2016.

Tulli 2015b. Ulkomaankaupan tilastot/ katsaukset. Luettavissa <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/tiedotteet/taskutilasto2015/liitteet/Tasku2015.pdf>. Luettu 7.5.2016.

Tulli 2015c. Ulkomaankauppatilastot. Saksa. Luettavissa [http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/saksa15/liitteet/2015\\_M11.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/saksa15/liitteet/2015_M11.pdf). Luettu 9.5.2016.

Tulli 2014d. Ulkomaankauppatilastot. Belgia. Luettavissa [http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/belgia14/liitteet/2014\\_M03.pdf](http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/katsaukset/maat/belgia14/liitteet/2014_M03.pdf). Luettu 9.5.2016.

Ulkoasiainministeriö 2014. Sveitsi. Kansainväliset suhteet. Luettavissa <http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=18109&contentlan=1&culture=fi-FI>.  
Luettu 9.5.2016.

Veromaksajat 2016a. Yritysveroprosentit EU-maissa. Luettavissa <https://www.veronmaksajat.fi/luvut/Tilastot/Tuloverot/Yhteisoverotus/>. Luettu 9.5.2016.

Veronmaksajat 2016b. Arvonlisäverot EU-maissa. Luettavissa <http://www.veronmaksajat.fi/luvut/tilastot/kulutusverot/arvonlisavero/>. Luettu 9.5.2016.

Väinölä Mika. 29.02.2016. SSTec Oy:n toimitusjohtaja. Haastattelun muistiinpanot.Helsinki

Väinölä Mika. 22.04.2016. SSTec Oy:n toimitusjohtaja. Haastattelun muistiinpanot.Helsinki

Väinölä Mika. 09.05.2016. SSTec Oy:n toimitusjohtaja. Sähköpostiviestit.Helsinki

Yrittäjät 2016. Kansainvälistyminen. Luettavissa <http://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/kansainvalistyminen-316366>. Luettu 14.5.2016